



NAZIOARTEKO
BIKAINTRASUN
CAMPUSA
CAMPUS DE
EXCELENCIA
INTERNACIONAL

**ANÁLISIS DE LA VALIDEZ DEL MENTORING INTER-
ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE
DESARROLLO DIRECTIVO**

**TESIS DOCTORAL
NURIA GISBERT TREJO**

**DIRECTORES:
JON LANDETA RODRIGUEZ
ENEKA ALBIZU GALLASTEGUI**

Programa: Dirección Empresarial, Conocimiento e
Innovación

29 de noviembre de 2018

"Estamos viviendo un momento en el que los cambios son cada vez más profundos y acelerados. En ese contexto, y teniendo en cuenta las características específicas de nuestro tejido empresarial, la colaboración y la voluntad de compartir conocimiento son y serán las claves de la competitividad. El mentoring inter-organizacional es una de las disciplinas que más puede aportar a ese reto con el necesario apoyo institucional".

Oscar Garro. VESPER

Agradecimientos

En primer lugar, me gustaría dar las gracias a mis dos co-directores de tesis, Jon Landeta y Eneka Albizu, así como a Pilar Fernández, compañera de proyecto de investigación. Gracias a los tres, porque me he sentido verdaderamente miembro de un equipo, gracias por haberos comprometido tanto con el proyecto y con mis circunstancias personales, gracias por la sabiduría que habéis compartido conmigo, gracias por haberme indicado el camino. En fin, gracias por todo. Creo que he tenido una suerte inmensa cayendo en vuestras manos.

Agradecer a todos los miembros del grupo de expertos en *mentoring* inter-organizacional que han colaborado con este trabajo: Iluminada Aparicio y Jesús Mari González (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-COIB); José Miguel Martínez y Ramón Valdés (Ahalbidetu); Juan Ignacio Burgaleta (Sener); Javier Marqués (EVE); Marcos Suarez (Clúster de la Energía); Javier San Martín (Hofstede Insights); Sara Gómez (Real Academia Ingeniería); Julio Rodríguez (Red de *Mentoring* de España). La verdad es que ha sido un auténtico placer poder contar con vuestra experiencia, vuestro positivismo y vuestra implicación para ir validando cada uno de los pasos que hemos ido dando en este trabajo. El resultado, gracias a todos es un riguroso proyecto de investigación de gran aplicabilidad.

A Luciano Azpiazu, me alegro muchísimo de que nuestros caminos se volvieran a juntar. Nos has brindado la oportunidad de implementar el modelo de buenas prácticas en *mentoring*-inter-organizacional en el COIB lo que, de alguna forma, le pone el lazo final a este trabajo.

Asimismo, quisiera expresar mi agradecimiento a todos aquellos que, habiendo participado en un proceso de *mentoring*, dieron respuesta a los cuestionarios.

Agradezco a la Fundación Emilio Soldevilla para la Investigación y Desarrollo en Economía de la Empresa (FESIDE) y a CIC energigUNE por el apoyo financiero recibido para llevar a cabo este trabajo de investigación, a través del proyecto de investigación: US17/14 “Análisis de la validez del *mentoring* inter-organizacional como instrumento de desarrollo directivo” 2017-2019.

Me gustaría agradecer al Departamento de Economía Financiera II de la Universidad del País Vasco UPV/EHU, así como al Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la UPV/EHU, por su apoyo para la realización de este trabajo.

Quisiera agradecer también a Javier Aizpun, Gerente de Tecnun por su amistad, ayuda y ánimos.

Miles de gracias a mis compañeros del CIC energigUNE, por su interés y comprensión. Especialmente, a los miembros del Comité de Dirección, sin vuestro apoyo nada de esto hubiera sido posible. Seguro que el conocimiento generado lo aplicaremos en el futuro. Entre mis compañeros del CIC resalto a una persona: Begoña Ortiz de Latierro, por echarme un cable para que pudiera llegar a todos mis compromisos, laborales y doctorales (gracias, porque haces que todo funcione).

Agradecer a la Consejera de Desarrollo Económico e Infraestructuras, Arantxa Tapia, a la Viceconsejera Estíbaliz Hernáez y a la anterior Directora de Tecnología, Leire Bilbao, por impulsar el camino que hoy nos ha traído hasta aquí. La realización de esta tesis me ha servido para añadir nuevos filtros mentales y valorar aún más, si cabe, el trabajo académico investigador y de excelencia. Gracias también por guiarnos en la mejora de la RVCTI y por el soporte institucional recibido.

Gracias al presidente de CIC energigUNE, Aitor Oregi, y al Director de Tecnología del Gobierno Vasco, Iosu Madariaga, por su apoyo, su comprensión y sus consejos (mila esker benetan). Quisiera agradecer también a Alberto Fernández y a Cristina Oyón su interés y su guía desde que comencé en este camino.

A los grandes mentores que tuve al comienzo de mi carrera profesional, Peter Bennett, Geoff Gledhill, Alfonso Ibarzabal, Fernando Mola, entre otros. Gracias a

Agradecimientos

vosotros siempre he pensado que quería devolver a la sociedad a través del *mentoring* lo que la sociedad invirtió en mí. Este trabajo es una muestra.

Y lo más importante, quisiera agradecer a mi marido Ivan por su paciencia. Hemos hecho muchas renunciaciones personales estos tres años y siempre has estado ahí. Soy afortunada de que compartas tu vida conmigo (MZ). También quisiera agradecer a mis padres, sin ellos yo no sería la persona que soy hoy, os quiero. A todas las personas que forman o han formado parte de mi vida, mi familia, amigos, compañeros del pasado y actuales, puesto que, de todos ellos, he aprendido algo y seguiré aprendiendo todos los días. Gracias a todos.

Resumen

El *mentoring* es una práctica dirigida a promover el desarrollo profesional y personal a través de la relación bidireccional entre un mentor y un mentorizado (*protegido/mentorizado/mentee/protégé*).

Las organizaciones que fomentan las dinámicas de *mentoring* parecen conseguir un mayor grado de motivación de sus empleados, mayor estabilidad en el trabajo, una mejora en la socialización organizacional y el desarrollo de habilidades clave en su núcleo organizativo.

Una organización se decanta por programas de *mentoring* cuando busca desarrollar líderes y talento como parte de un plan de sucesión organizativo, cuando aspira al desarrollo de sus empleados más allá de la adquisición de competencias o habilidades específicas, o cuando quiere continuar y mantener el *expertise* interno de la compañía transfiriéndolo a futuras generaciones.

El *mentoring* tradicional es el que se lleva a cabo entre un mentor y un mentorizado que pertenecen a la misma organización. Respecto a este tipo de *mentoring* tradicional existe abundante investigación, sobre todo en los países anglosajones. Sin embargo, existen pocas referencias sobre el *mentoring* realizado, individual o grupalmente, entre mentores y mentorizados que pertenezcan a organizaciones diferentes, aun cuando cada vez son más los profesionales, empresas, asociaciones y clústeres que optan por este tipo de *mentoring* inter-organizacional como fórmula de desarrollo personal y profesional. Esta práctica de *mentoring* alternativo hace que los sectores profesionales y empresariales que participan ganen en competitividad a través del desarrollo de las personas adscritas a estas dinámicas.

La metodología del *mentoring* inter-organizacional no está todavía claramente definida y, a pesar de su creciente auge, las escasas investigaciones desarrolladas hasta el momento no han aportado suficientes evidencias como para proporcionar referentes teóricos y empíricos ampliamente aceptados que faciliten la toma de decisiones sobre la conveniencia del empleo de esta técnica.

Ante su falta, los programas de *mentoring* inter-organizacional se lanzan siguiendo criterios poco rigurosos que podrían estar limitando la efectividad de esta práctica del *mentoring*.

Este trabajo pretende aumentar el conocimiento del *mentoring* inter-organizacional como herramienta de desarrollo directivo, a partir de un análisis riguroso de los fundamentos metodológicos del *mentoring* y de la determinación de sus elementos clave.

Para ello, por un lado, se revisan los antecedentes o características esenciales para el mentor, mentorizado, relación y proceso en el *mentoring* inter-organizacional. Así mismo, se estudian los resultados y beneficios obtenidos en la práctica del *mentoring* inter-organizacional por el mentor, por el mentorizado y por la organización a la que pertenecen los mentorizados. Se identifican también las diferencias en la gestión del *mentoring* inter-organizacional respecto al *mentoring* tradicional, las fases bajo las que se debe desarrollar una relación de *mentoring* efectiva, así como las mejores prácticas en este campo.

Por otra parte, la colaboración de un grupo importante de organizaciones y asociaciones ha facilitado la comprensión práctica del objeto de estudio, la identificación de un número elevado de mentores, mentorizados y coordinadores de programa, el desarrollo efectivo del trabajo de campo y, además, ha garantizado la difusión y aplicación de los resultados del estudio, aumentando su sentido y alcance.

Es este, por tanto, un objeto de estudio de alto interés social y económico, que busca aportar conocimiento válido para la toma de decisiones individuales y empresariales en torno al desarrollo directivo.

Esta tesis doctoral se organiza como una tesis mediante una colección de contribuciones, basada en artículos publicados durante el proceso de investigación en revistas académicas reconocidas.

INDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	8
INDICE DE CONTENIDOS	10
INDICE DE TABLAS	16
INDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS	18
LISTA DE ACRÓNIMOS	20
INDICE DE ANEXOS	22
SECCIÓN 1: INTRODUCCIÓN	24
a) Objeto del estudio	28
b) Justificación de la investigación	29
b.1 Justificación académica	29
b.2 Justificación social	34
b.3 Justificación personal	35
c) Objetivos y proposiciones	36
d) Metodología	38
e) Estructura	44
SECCIÓN 2: MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO	50
Capítulo 1: Mentoring inter-organizacional: diferencias con respecto al mentoring tradicional y modelo de cuatro fases	52

Inter-organizational mentoring: a four phase conceptual model for success	54
Abstract	54
1.1. Introduction	56
1.2. Method	57
1.3. Findings	58
1.4. Phases of inter-organizational mentoring	59
1.5. Final reflections and implications	61
Capítulo 2: Modelo conceptual basado en el mentoring alternativo y ventajas del mentoring inter-organizacional	62
Alternative mentoring: an HRD key for a rapid changing work environment	64
Abstract	64
2.1. Introduction	66
2.2. Alternative mentoring	67
2.3. Advantages of alternative mentoring	69
SECCIÓN 3: ELEMENTOS CLAVE Y RESULTADOS DE UN PROCESO DE MENTORING INTER-ORGANIZACIONAL.	70
Capítulo 3: El mentor y sus características	72
Determining effective mentor characteristics in inter-organizational mentoring for managers: an approach based on academia and practitioners	74
Abstract	74
3.1. Introduction	76
3.2. Literature review: mentor characteristics	78
3.3. Methodology	82
3.4. Results	84
3.5. Discussion	89
3.6. Conclusions	91
3.7. Implications	92
3.8. Limitations	93
Capítulo 4: El mentorizado y sus características	94
Mentee characteristics in inter-organizational mentoring for managers: a Hybrid Delphi survey	96
Abstract	96
4.1. Introduction	98

Índices

4.2. Mentee characteristics	100
4.3. Methodology	102
4.4. Results	103
4.5. Discussion	106
4.6. Conclusions and implications	108
4.7. Limitations	110
Capítulo 5: Las características clave de la relación mentor-mentorizado	112
Mentoring inter-organizacional: características clave de la relación mentor-mentorizado	114
Resumen	114
5.1. Introducción	116
5.2. Metodología	118
5.3. Resultados	123
5.4. Conclusiones	131
Capítulo 6: Las características del proceso y los resultados para las organizaciones	134
Impacto del mentoring inter-organizacional en la calidad y resultados de las organizaciones	136
Resumen	136
6.1. Introducción	138
6.2. Metodología	140
6.3. Resultados	143
6.4. Conclusiones	151
Capítulo 7: Los resultados para el mentor	154
Mentoring inter-organizacional: resultados para el mentor	156
Resumen	156
7.1. Introducción	158
7.2. Metodología	160
7.3. Resultados	164
7.4. Conclusiones	170
Capítulo 8: Los resultados para el mentorizado	174
Mapping mentee outcomes in inter-organizational mentoring for managers: an analysis based in academia and practitioners' perspectives	176
Abstract	176
8.1. Introduction	178

8.2. Methodology	181
8.3. Results	183
8.4. Discussion	188
8.5. Implications	191
8.6. Limitations	194
8.7. Conclusions	194
SECCIÓN 4: BUENAS PRÁCTICAS	196
Capítulo 9: El proceso de matching	198
Mentoring en los colegios profesionales: una herramienta para el desarrollo de carrera	200
Resumen	200
9.1. Introducción	202
9.2. Metodología	206
9.3. Resultados	208
9.4. Conclusiones	214
Capítulo 10: Buenas prácticas en el diseño e implementación de los programas	218
Best practices in inter-organizational formal mentoring for managers: an approach based on academia and practitioners	220
Abstract	220
10.1. Introduction	222
10.2. Literature review: mentoring best practices concerning the implementation of mentoring programs	224
10.3. Methodology	240
10.4. Results	244
10.5. Discussion	268
10.6. Conclusions	270
10.7. Implications and further research	270
10.8. Limitations	272
SECCIÓN 5: CONCLUSIONES, CONTRIBUCIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	274
I. Conclusiones	278

Índices

II.	Contribuciones e implicaciones	290
II.1.	Contribuciones académicas	290
II.2.	Implicaciones sociales	290
II.3.	Implicaciones personales	293
III.	Limitaciones y futuras líneas de investigación	293
	BIBLIOGRAFÍA	296
	ANEXOS	318

INDICE DE TABLAS

Tabla d.1: Objetivos, proposiciones, metodologías, técnicas de investigación, secciones y capítulos.....	38
Table 1.3.1: Differences between traditional (intra-organizational) mentoring and inter-organizational mentoring.	58
Table 2.1.1: Mentoring types.	66
Table 3.2.1: Mentor characteristics extracted from bibliography analysis of professional and managerial mentoring.	80
Table 3.4.1: Mentor characteristics, mean values, factor loadings and communalities.	86
Table 4.4.1: Mentee characteristics, mean values, factor loadings and communalities.	105
Tabla 5.3.1: Comparativa de características de la relación derivadas del mentoring inter-organizacional vs. relevancia otorgada por la academia (mentoring profesional y directivo).....	127
Tabla 5.3.2: Análisis de diferencias entre el colectivo cuya última experiencia en mentoring ha sido intra-organizacional vs inter-organizacional.	128
Tabla 7.2.1: Revisión bibliográfica. Número de artículos revisados por revista y procedencia.	162
Tabla 7.3.1: Comparativa de resultados para el mentor derivada del mentoring inter-organizacional vs. relevancia otorgada por la academia (mentoring profesional y directivo).....	168
Table 8.3.1: Mentee outcomes, mean values, descriptives, factor loadings and communalities.	186
Table 10.3.1: Sample description.	242
Table 10.4.1: Differences between inter/intra mentoring programs, structure of the Vance et al., (2017) model.	262

Tabla I.1: Objetivos, proposiciones, conclusiones y capítulos. 285

INDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura b.1: Evolución de artículos sobre mentoring general entre 1978-2017.	30
Figura b.2: Temas tratados por la literatura de mentoring en los 150 artículos más citados entre 1978-2017.....	30
Figure 1.3.1: The phases of inter-organizational mentoring.....	59
Figure 2.2.1: Alternative forms for traditional formal mentoring.....	67
Figura 5.2.1: Revisión bibliográfica. Número de artículos por años.....	120
Figura 5.3.1: Características de la relación. Revisión bibliográfica.....	124
Figura 5.3.2: Características de la relación derivadas del mentoring inter-organizacional.....	126
Figura 6.3.1: Ventajas del mentoring inter-organizacional con respecto al mentoring tradicional para el colectivo de ingeniería.....	144
Figura 6.3.2: Aspectos que determinan la calidad del proceso de mentoring inter-organizacional para el colectivo de ingeniería.	146
Figura 6.3.3: Impacto para la organización del mentorizado ingeniero que acude a un proceso de mentoring inter-organizacional.	149
Figura 7.3.1: Resultados para el mentor en el mentoring profesional y directivo. Revisión bibliográfica.....	165
Figura 7.3.2: Resultados para el mentor derivados del mentoring inter-organizacional.....	167
Figura 9.2.1: Distribución anual de artículos sobre mentoring en ingeniería (bases WOS y SCOPUS).	207
Figura 9.2.2: Distribución anual de artículos sobre el proceso de matching en mentoring (bases WOS y SCOPUS).	207
Figura 9.3.1: Proceso de matching.	214

Figure 10.2.1: Vance's eight-step model 228

LISTA DE ACRÓNIMOS

AED	Asociación de Empresarias y Directivas de Bizkaia.
AFE	Análisis Factorial Exploratorio.
ASA	American Statistical Association.
COIIB	Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Bizkaia.
CBPR	Community Based Participatory Research.
CCTV	Consortio Científico Tecnológico Vasco.
CVE	Colegio Vasco de Economistas.
CTIM	Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas.
CF	Mentoring Career Functions.
CF-LR	Mentoring Career Functions: Learning the Ropes.
CF-PA	Mentoring Career Functions: Prepare for Advancement.
CFA	Confirmatory Factor Analysis.
FG	Focus Group.
EVE	Ente Vasco de la Energía.
EFA	Exploratory Factor Analysis.
DDEI	Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco.
DRH	Desarrollo de Recursos Humanos.
F	Frecuencia de aparición en el análisis bibliográfico.
FESIDE	Fundación Emilio Soldevilla para la Investigación y Desarrollo en Economía de la Empresa.
HR	Human Resource.
HRD	Human Resource Development.
IOM	Inter-organizational Mentoring.
IT	Information Technology.
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin's Test.
M	Mean Value.
MIT	Massachusetts Institute of Technology.
MSA	Measure of sample adequacy.
PDAC	Plan, Do, Act, Check.
PS	Mentoring Psychosocial Functions.
PTB	Parque Tecnológico de Bizkaia.
RM	Role Modelling.

RRHH	Recursos Humanos.
RVCTI	Red Vasca de Ciencia Tecnología e Innovación.
PWN	Professional Women's Network.
SD	Standard Deviation.
SET	Social Exchange Theory.
SME	Small Medium Enterprise.
SMART	Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related.
STEM	Science, Technology, Engineering, Mathematics.
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, and threats.
TBD	To Be Defined.
TIS	Teoría del Intercambio Social.
WOS	Web of Science.
YBS	Young Business Spain.

INDICE DE ANEXOS

Annex 3.1: Mentor characteristics according to frequency appearance in bibliography.....	318
Annex 3.2: Questionnaire about mentor characteristics	325
Annex 4.1: Mentee characteristics according to frequency appearance in bibliography.....	332
Annex 4.2: Questionnaire about mentee characteristics.....	335
Anexo 5.1: Características de la relación. Referencias bibliográficas por cada resultado y tipo de trabajos	340
Anexo 5.2: Características de la relación. Revistas y Países	343
Anexo 5.3: Características de la relación. Origen de las publicaciones.....	345
Anexo 5.4: Características de la relación. Nº Artículos por años	345
Anexo 7.1: Resultados para el mentor. Referencias bibliográficas por cada resultado y tipo de trabajos	346
Anexo 7.2: Resultados para el mentor. Revistas y Países	349
Anexo 7.3: Resultados para el mentor. Origen de las publicaciones	352
Anexo 7.4: Resultados para el mentor. Nº Artículos por años.....	352
Annex 8.1: Questionnaire about mentee outcomes.....	353
Annex 8.2: Mentee outcomes according appearance frequency in bibliography analysis	358
Annex 8.3: Mentee outcomes definitions	365
Annex 10.1: Script for interviews about inter-organizational mentoring programs	368

Sección 1: Introducción



- a. Objeto de la investigación**
- b. Justificación académica y social**
 - b.1. Justificación académica
 - b.2. Justificación social
 - b.3. Justificación personal
- c. Objetivos de la investigación**
- d. Metodología**
- e. Estructura**



a) Objeto del estudio

El *mentoring* (Kram, 1985) se refiere tradicionalmente a la relación establecida entre un joven mentorizado (protegido/mentorizado/mentee/protégé) y una persona de mayor edad y más experiencia (mentor). El mentor ayuda al mentorizado a navegar en el mundo de los adultos y también en el ámbito laboral, a la vez que ayuda, guía y aconseja al protegido a medida que éste va desempeñando tareas de importancia. El mentorizado y el mentor pueden coincidir o no en la misma organización y estar o no en la misma cadena de mando.

La relación que se establece en un proceso de *mentoring* beneficia a las tres partes implicadas: mentor, mentorizado y organización. El mentorizado, adquiere una mejora reseñable en su carrera profesional y promoción (Allen, Eby, Poteet, & Lentz 2004; Bozionelos & Wang, 2006), mejores habilidades relacionales y más aceptación social y del ambiente de trabajo (Chao, Walz, & Gardner, 1992; Ostroff & Kozlowski, 1993). Por otro lado, los mentores se benefician de promociones más rápidas, reputación y satisfacción personal (Burke, 1984; Ghosh & Reio, 2013; Menges, 2016). Las organizaciones fomentan un mayor grado de motivación para sus empleados, mayor estabilidad en el trabajo, una mejora del liderazgo organizacional y desarrollan habilidades clave en su núcleo organizativo (Russell & Adams, 1997; Savoie, Lapointe, Laroche, & Brunet, 2008). De esta forma, las organizaciones mejoran el proceso delegativo en sus empleados, dado que estos adquieren mayores capacidades de adaptación y están preparados para enfrentar procesos de decisión con mayores garantías (Scandura, 1997). Además, los empleados desarrollan un mayor capital social gracias a redes sociales de mayor amplitud (Chao, 2009; Eby & Lockwood, 2005) y apoyan la transmisión del conocimiento a lo largo de los proyectos en los que están involucrados (Landaeta & Kotnour, 2008).

El *mentoring* ha sido abordado desde un gran número de disciplinas, entre ellas, la psicología, la sociología y el *management*. Los primeros estudios sobre *mentoring* en las empresas comienzan a finales de los años 70 (Collin, 1979). Desde su origen, el *mentoring* se ha convertido en un objeto de estudio que comenzó a intensificarse en los años 80 a partir de los trabajos de Burke (1984),

Kram (1985) y Noe (1988a). Allen, Eby, & Lentz (2006b) y Wanberg, Welsh, & Hezlett (2003), entre otros, han identificado algunos de los factores que hacen que una relación de *mentoring* sea eficaz, así como sus principales resultados. Estos mismos autores proponen como futuras áreas de exploración el análisis del impacto en los beneficios y resultados del *mentoring* en función del tipo de *mentoring* desarrollado.

El *mentoring* puede clasificarse según su tipología en *mentoring* intra-organizacional (tradicional) e inter-organizacional. Casi toda la investigación publicada sobre el *mentoring* formal directivo lo ha sido sobre *mentoring* intra-organizacional, en el que el mentor y mentorizado desarrollan su actividad en la misma organización.

Por otra parte, el *mentoring* inter-organizacional, definido como aquél en el que el proceso se desarrolla en una organización diferente a la que prestan sus servicios profesionales el mentor y/o mentorizado (Eby, 1997; Murrell, Blake-Beard, Porter, & Perkins-Williamson, 2008), está en creciente desarrollo. Las organizaciones cambian rápidamente y los directivos requieren de actividades extra-organizativas para poder entender y adaptarse eficazmente a este cambio rápido del entorno a través del *mentoring* inter-organizacional, acudiendo a organizaciones profesionales externas.

Como consecuencia de todo lo expuesto anteriormente, la presente tesis aborda como **objeto material el *mentoring* formal inter-organizacional en el ámbito profesional y directivo, como instrumento para dotar a las personas de mejores capacidades organizacionales y personales.**

b) Justificación de la investigación

b.1 Justificación académica

b.1.1 Tema de investigación de creciente interés

La *Figura b.1* muestra la evolución ascendente de la literatura en relación al *mentoring* desde sus inicios hasta el 2017, lo que determina que es un tema de investigación de **creciente interés**. La *Figura b.2* muestra las temáticas en

Sección 1: Introducción

las que se han concentrado los 150 artículos más citados de *mentoring* de todos los tiempos. Puede observarse que, de los artículos más citados por la academia, **la mayoría de los artículos publicados han concentrado su atención en el *mentoring* para directivos, ejecutivos y profesionales**, estando en su mayoría enfocados en el *mentoring* tradicional.

Figura b.1: Evolución de artículos sobre mentoring general entre 1978-2017.



Fuente: WOS.

Figura b.2: Temas tratados por la literatura de mentoring en los 150 artículos más citados entre 1978-2017.

TOP 150 MENTORING GENERAL	
Directivos, ejecutivos y profesionales	45,3%
Educacion y Academico	16,7%
Medico y enfermero	13,3%
Jóvenes y adolescentes	10,7%
Género	7,3%
Diversidad	3,3%
Ingeniería	2,7%
Deportes	0,7%

Fuente: WOS.

b.1.2 Tema de investigación con cobertura teórica

b.1.2.1 Mentoring como herramienta de desarrollo de RRHH

El *mentoring* es una herramienta de desarrollo de recursos humanos (DRH) que ha sido ampliamente estudiada por la academia. Lepak & Snell (1999),

afirman que el *mentoring* es un complemento a la formación para lograr el desarrollo profesional de los empleados. Hegstad (1999) vincula el *mentoring* formal con la capacitación, el desarrollo organizacional y el DRH a través de la Teoría del Intercambio Social (TIS). Hill & Stewart (2000), determinan que el *mentoring* es en muchos casos una herramienta de DRH complementaria a la capacitación también para organizaciones pequeñas. En 2005, Hezlett revisa retrospectivamente el *mentoring* hasta la fecha bajo el paraguas del DRH, identificando algunos aspectos que deberían abordarse en el futuro, como las características que deberían tener el mentor, el mentorizado y los beneficios que el *mentoring* también aporta al mentor y a las organizaciones. En línea con lo anterior, Hamlin (2011) adopta un enfoque de los comportamientos efectivos e ineficaces de los mentores y mentorizados en las relaciones formales del *mentoring*. Asimismo, McDonald & Hite (2005) afirman que los **retos para el desarrollo profesional futuro en el marco del DRH provienen de encontrar formas alternativas de *mentoring*** a las que ya se conocen.

b. 1.2.2 Mentoring y Teoría del Intercambio Social (TIS)

Algunos autores afirman (Hegstad, 1999; Raabe & Beehr, 2003) que gran parte de la relación de *mentoring* se basa en la TIS (Blau, 1964; Emerson 1976; Homans, 1958), que plantea que el intercambio entre mentor y el mentorizado favorece que ambas partes se beneficien de la relación (Allen, Lentz & Day, 2006c; Allen, Eby, Chao, & Bauer, 2017).

Así mismo, Scandura (1992) determina que las seis categorías de la TIS de Blau (1964) (intercambio por relación bilateral donde se busca el beneficio personal; la relación de poder unilateral y asimétrica; el intercambio secundario por la existencia de una norma que lo regula; el intercambio indirecto por implicar a más de dos participantes, y el intercambio por medio de valores que implica asociaciones en el papel de participantes), pueden extenderse a las tres funciones principales del *mentoring* (funciones de carrera, funciones psicosociales y proporción de modelos a seguir). Ensher, Thomas, & Murphy (2001) descubren que la reciprocidad entre el mentor y el mentorizado y dos de las anteriores funciones del *mentoring*

(carrera y proporción de modelos a seguir) están relacionadas con el éxito profesional percibido. También determinan que la TIS es el marco conceptual bajo el cual se evalúan muchos de los programas de *mentoring* y se valora a los mentores desde la perspectiva de brindar apoyo social. Los autores sugieren la **necesidad de expandir las construcciones de la TIS a través del estudio de las características del mentor y mentorizado**. En este sentido, Allen (2007) afirma que, desde la perspectiva de la TIS, los mentores buscan ciertos rasgos en los mentorizados como el buen desempeño y la voluntad de aprender. La autora pone de manifiesto que la selección de mentores es la combinación de una serie de variables demográficas, de personalidad y de motivación que componen las características de los mentorizados.

b. 1.2.3 Mentoring y la gestión del conocimiento

Según los postulados teóricos de la gestión del conocimiento (Hedlund, 1994; Kogut & Zander, 1992; Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995), el conocimiento es un recurso estratégico que debe ser adecuadamente gestionado. La gestión del conocimiento es el proceso de crear, guardar, compartir, utilizar y proteger el conocimiento y la información de una organización, con el fin de mejorar su posición competitiva y el logro de sus objetivos. Es clásica la diferenciación entre “conocimiento explícito”, externalizado y codificado, consciente y relativamente fácil de almacenar y compartir, aunque más difícil de proteger, y “conocimiento tácito”, implícito, interno, a menudo inconsciente, que surge en la realización de diferentes tareas, y que es más difícil de almacenar y transmitir. El gran desafío para las organizaciones es identificar, recopilar y compartir el valioso conocimiento tácito de sus miembros. Para ello, existen diferentes estrategias, una de las cuales puede ser el *mentoring* (Calle-Duran, Fernandez-Alles, & Valle-Cabrera, 2018; Sundardas & Faura, 2003). Las asociaciones profesionales y otros organismos pueden, por tanto, considerar el ***mentoring* como un medio eficaz para identificar y difundir el conocimiento**, especialmente el conocimiento tácito de sus grupos profesionales de referencia (empresarios, ingenieros, economistas, médicos, etc.), facilitando la transmisión del conocimiento de los miembros más

experimentados a aquellos que se encuentran en sus etapas iniciales de desarrollo.

b.1.3 Necesidad de mayor investigación sobre el mentoring inter-organizacional

El trabajo de McDonald & Hite (2005) fomenta el estudio de nuevas formas *mentoring* distintas al tradicional como palanca para el desarrollo de carrera dentro de la práctica del DRH. Los dos marcos conceptuales anteriores (DRH, y TIS) empujan al estudio sistemático de las características y de los resultados del *mentoring* inter-organizacional como factor de éxito de este tipo de programas alternativos.

En comparación con los datos aportados en la figura b.1 hasta la fecha, el **mentoring inter-organizacional ha sido un fenómeno poco estudiado por la academia**. Algunos investigadores (Ensher et al. 2001; Higgins & Kram, 2001) dan cuenta de esta necesidad de *mentoring* alternativo, ya que estiman que puede ayudar mejor a los mentorizados a adaptarse al cambio organizativo. Baugh & Fagenson-Eland (2005) señalan que los mentorizados aspiran a una carrera profesional sin limitaciones, que les impulsa a tener estrecho contacto con un gran número de diferentes organizaciones. Entre los escasos trabajos existentes, Murrell et al. (2008) abordan el *mentoring* inter-organizacional y formal desde una perspectiva de diversidad visualizando los beneficios y resultados de compartir mentores y mentorizados entre organizaciones y estableciendo algunas condiciones que deben de cumplir este tipo de relaciones. Otros trabajos publicados se refieren fundamentalmente al *mentoring* para emprendedores, donde se exploran las características del mentor, mentorizado, proceso y resultados para ambos (Brodie, Van Saane, & Osowska, 2017; Memon, Rozan, Ismail, Uddin, & Daud, 2015; St-Jean & Audet, 2012), así como al *mentoring* dentro de asociaciones, donde se estudian las mejores prácticas del *mentoring* aplicadas al *matching* y al proceso en sí mismo (Chao, 2009; Giancola, Heaney, Metzger, & Whitman, 2016) y donde se identifica cómo este tipo de asociaciones ayudan a encontrar nuevas oportunidades a los emprendedores, contables y bibliotecarios (Davidson & Middleton, 2007; Ozgen & Baron, 2007; Zabel, 2008).

Por ello es necesario el desarrollo académico del *mentoring* inter-organizacional para ayudar a aquellas organizaciones (asociaciones profesionales, agencias de desarrollo económico, parques científico-tecnológicos, clústeres sectoriales, etc.) que buscan desarrollar instrumentos para identificar y transmitir los valiosos conocimientos contenidos en su grupo de referencia. Es por esto, que también es importante aproximarse al *mentoring* inter-organizacional bajo el prisma de su aportación a la gestión del conocimiento.

Así mismo, **la metodología del *mentoring* inter-organizacional no está todavía claramente definida** y, a pesar de su creciente difusión, las escasas investigaciones desarrolladas hasta el momento no han aportado suficientes evidencias como para proporcionar referentes teóricos y empíricos ampliamente aceptados que faciliten la toma de decisiones sobre la conveniencia del empleo de esta técnica. Ante su falta, los programas de *mentoring* inter-organizacional se lanzan siguiendo criterios poco rigurosos que podrían estar limitando la efectividad de esta práctica del *mentoring*.

b.2 Justificación social

El *mentoring* inter-organizacional es, al menos en el ámbito de referencia de este trabajo (España), una **práctica en creciente desarrollo práctico**, propiciada por la necesidad señalada de los directivos y pre-directivos de aprender en entornos de cambio acelerado y por la existencia de asociaciones públicas y privadas que están intentando mejorar la capacidad directiva de sus asociados poniendo en relación expertos dispuestos a compartir su conocimiento con personas deseosas y necesitadas del mismo. Esto es particularmente evidente en campos como el de emprendizaje, el liderazgo directivo femenino, la internacionalización, etc., donde se han iniciado ya programas de *mentoring* inter-organizacional, pero sin contar con un análisis riguroso previo de los antecedentes que condicionan su éxito, ni de los resultados esperables del proceso.

Los coordinadores de programas que se encargan de los programas de *mentoring* inter-organizacional buscan proporcionar un servicio útil a sus

asociados, para lo cual deben asumir el diseño, la implementación y el control del programa, y esto implica la selección de mentores y mentorizados, y el emparejamiento de ambos. Para ello, es también fundamental entender cuáles son las características clave para un proceso efectivo de *mentoring* inter-organizacional de cara a garantizar la transmisión del conocimiento que el colectivo tiene a través de estos mentores a los miembros (mentorizados) con menos conocimiento y experiencia.

b.3 Justificación personal

El Colegio de Ingenieros Industriales de Bizkaia (COIIB) ve el *mentoring* como una forma de aportar un mayor valor añadido a los asociados del COIIB ayudando al desarrollo de sus habilidades transversales y competencias. Así mismo, el despliegue con éxito de un programa de *mentoring* para el colectivo de ingenieros podría hacer que el *mentoring* inter-organizacional se extendiera a otros colegios de ingeniería del estado, dotando a sus miembros de importantes herramientas para su desarrollo profesional y contribuyendo a la competitividad del colectivo de ingeniería. Desde mi incorporación a la Junta de Gobierno del COIIB a finales del año 2017, me encargo del lanzamiento del programa de *mentoring* inter-organizacional de esta institución que verá la luz a finales de 2018. A través de esta tesis deseo **profundizar en los factores clave de ésta disciplina y en sus mejores prácticas como forma de acercar la investigación académica sobre el ejercicio del *mentoring* inter-organizacional al colectivo de ingeniería.**

Así mismo, el CIC energiGUNE que es el centro de investigación cooperativa de referencia en almacenamiento de energía del País Vasco, es una iniciativa estratégica del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco (DDEI). También es miembro de la Red Vasca de Ciencia Tecnología e Innovación (RVCTI) y futuro miembro del Consorcio Científico-Tecnológico Vasco (CCTV). CIC energiGUNE se enfrenta, como el resto de los miembros de la RVCTI y CCTV, a numerosos retos a futuro. Entre otros, está generar conocimiento de excelencia transferible a la industria vasca. Este reto solo se puede conseguir a través de la imprescindible colaboración entre los

miembros de la RVCTI. Desde mi incorporación a la Dirección de CIC energigUNE a finales de 2015, junto con el Director de Personas Asier Urzelai, y con el resto de miembros del Comité de Dirección de CIC energigUNE, estamos poniendo en marcha distintas iniciativas para el desarrollo de carrera investigadora de cara a conseguir los retos marcados por el DDEI. En CIC energigUNE pensamos que el *mentoring* tradicional y, también, el inter-organizacional en colaboración con otros miembros de la RVCTI, los colegios profesionales y los clústeres sectoriales, puede ser una herramienta de gran potencial para acelerar la competitividad de la RVCTI y, por ende, del tejido empresarial del País Vasco. Por lo tanto, es una **herramienta que pensamos poner en marcha en el futuro**. El conocimiento generado en este trabajo de investigación será una guía muy valiosa para tal fin.

c) **Objetivos y proposiciones**

La presente tesis tiene como objetivo principal aumentar el conocimiento existente sobre la práctica del *mentoring* inter-organizacional como instrumento de desarrollo de directivos y profesionales.

En respuesta a lo anterior, se precisa abordar los siguientes objetivos, cuyo alcance conjunto debe contribuir a la consecución del objetivo principal:

1. La delimitación de diferencias entre el *mentoring* tradicional y el *mentoring* inter-organizacional.
2. La caracterización de los procesos de *mentoring* para directivos y profesionales desarrollados en nuestro entorno.
3. La determinación de las características clave para el mentor, mentorizado, relación y el proceso, de cara al despliegue con éxito de programas de *mentoring* inter-organizacional.
4. La identificación de los resultados y beneficios obtenidos por mentores, mentorizados y organizaciones en los programas de *mentoring* inter-organizacional. Así mismo, se pone el foco en algunos resultados para el colectivo de ingeniería.

5. La propuesta de un modelo normativo: características, mejores prácticas y metodología para el despliegue con éxito de programas de *mentoring* inter-organizacional.
6. La transferencia del conocimiento derivado de esta investigación a la sociedad. De hecho, esta tesis está enmarcada dentro del proyecto de investigación de la convocatoria Universidad Sociedad 2017: US17/14 “Análisis de la validez del *mentoring* inter-organizacional como instrumento de desarrollo directivo”.

Los anteriores objetivos están ligados a las siguientes proposiciones que deberán ser aceptadas o rechazadas como consecuencia de la investigación realizada:

- Proposición 1: el *mentoring* inter-organizacional tiene unos condicionantes que llevan a una gestión diferente con respecto al *mentoring* intra-organizacional.
- Proposición 2: los programas de *mentoring* inter-organizacional poseen ventajas significativas que los convierten en un instrumento acertado y eficaz de desarrollo de directivos y profesionales en determinadas condiciones.
- Proposición 3: los individuos que son mentores en un proceso de *mentoring* inter-organizacional reúnen unas determinadas características que determinan el éxito del proceso.
- Proposición 4: los individuos que son mentorizados en un proceso de *mentoring* inter-organizacional reúnen unas determinadas características que determinan el éxito del proceso.
- Proposición 5: existen determinadas características que son adecuadas para el éxito de la relación de *mentoring* inter-organizacional.
- Proposición 6: existen determinadas características que son adecuadas para el éxito del proceso de *mentoring* inter-organizacional.

Sección 1: Introducción

- Proposición 7: los individuos que son mentores en un proceso de *mentoring* inter-organizacional experimentan beneficios derivados de su participación del proceso.
- Proposición 8: los individuos que son mentorizados en un proceso de *mentoring* inter-organizacional experimentan beneficios derivados de su participación del proceso.
- Proposición 9: las organizaciones que tienen empleados que participan en un proceso de *mentoring* inter-organizacional valoran positivamente los resultados derivados de la participación de sus empleados en el proceso.
- Proposición 10: la aplicación interrelacionada de determinadas prácticas de gestión facilita el éxito de los programas de *mentoring* inter-organizacional.
- Proposición 11: la formalización de los programas de *mentoring* inter-organizacional favorece el éxito de los mismos.

d) Metodología

La metodología de esta investigación comprende el uso de diversas técnicas de investigación en función de los objetivos perseguidos. La *Tabla d.1* resume la correspondencia entre los objetivos, proposiciones, metodología, secciones y capítulos.

Tabla d.1: Objetivos, proposiciones, metodologías, técnicas de investigación, secciones y capítulos.

Nº	OBJETIVO	Nº	PROPOSICION	METODOLOGIA	SECCION	CAPITULO
1	La delimitación de diferencias entre el <i>mentoring</i> tradicional y el <i>mentoring</i> inter-organizacional.	1	El <i>mentoring</i> inter-organizacional tiene unos condicionantes que llevan a una gestión diferente con respecto al <i>mentoring</i> intra-organizacional.	Revisión de la literatura especializada, entrevistas individuales en profundidad.	Segunda	Primero
2	La caracterización de los procesos de <i>mentoring</i> para directivos y profesionales desarrollados en	2	Los programas de <i>mentoring</i> inter-organizacional poseen ventajas significativas que los convierten en un instrumento acertado y	Revisión de la literatura especializada, CBPR (*) y Focus Group	Segunda	Segundo

Nº	OBJETIVO	Nº	PROPOSICION	METODOLOGIA	SECCION	CAPITULO
	nuestro entorno.		eficaz de desarrollo de directivos y profesionales en determinadas condiciones.			
3	La determinación de las características clave para el mentor, mentorizado, relación y el proceso de cara al despliegue con éxito de programas de <i>mentoring</i> inter-organizacional.	3	Los individuos que son mentores en un proceso de <i>mentoring</i> inter-organizacional reúnen unas determinadas características que determinan el éxito del proceso.	Revisión de la literatura especializada, Delphi, Análisis Factorial Exploratorio (AFE), CBPR (*) y Focus Group.	Tercera	Tercero
		4	Los individuos que son mentorizados en un proceso de <i>mentoring</i> inter-organizacional reúnen unas determinadas características que determinan el éxito del proceso.	Revisión de la literatura especializada, Delphi, AFE, CBPR (*) y Focus Group.	Tercera	Cuarto
		5	Existen determinadas características que son adecuadas para el éxito de la relación de <i>mentoring</i> inter-organizacional.	Revisión de la literatura especializada, Delphi, CBPR (*) y Focus Group.	Tercera	Quinto
		6	Existen determinadas características que son adecuadas para el éxito del proceso de <i>mentoring</i> inter-organizacional.	Revisión de la literatura especializada, encuesta, CBPR (*) y Focus Group.	Tercera	Sexto
4	La identificación de los resultados y beneficios obtenidos por mentores, mentorizados y organizaciones en los programas de <i>mentoring</i> inter-organizacional directo.	7	Los individuos que son mentores en un proceso de <i>mentoring</i> inter-organizacional experimentan beneficios derivados de su participación del proceso.	Revisión de la literatura especializada, Delphi, CBPR (*) y Focus Group.	Tercera	Séptimo
		8	Los individuos que son mentorizados en un proceso de <i>mentoring</i> inter-organizacional experimentan beneficios derivados de su participación del proceso.	Revisión de la literatura especializada, encuesta, AFE, CBPR (*) y Focus Group.	Tercera	Octavo
		9	Las organizaciones que tienen empleados que participan en un proceso de <i>mentoring</i> inter-organizacional valoran positivamente los resultados derivados de la participación de sus empleados en el proceso.	Revisión de la literatura especializada, encuesta, CBPR (*) y Focus Group.	Tercera	Sexto
5	La propuesta de un modelo normativo: características, mejores prácticas y metodología para el despliegue con éxito de programas de	10	La aplicación interrelacionada de determinadas prácticas de gestión facilita el éxito de los programas de <i>mentoring</i> inter-organizacional.	Revisión de la literatura especializada, entrevistas a expertos.	Cuarta	Noveno y décimo

Sección 1: Introducción

Nº	OBJETIVO	Nº	PROPOSICION	METODOLOGIA	SECCION	CAPITULO
	mentoring inter-organizacional.	11	La formalización de los programas de <i>mentoring</i> inter-organizacional favorece el éxito de los mismos.	Revisión de la literatura especializada, entrevistas a expertos.	Cuarta	Noveno y décimo

(* *Community Based Participatory Research*)

La primera proposición se ha validado mediante la revisión bibliográfica de los 150 artículos más citados de *mentoring* de todos los tiempos obtenidos de la base de datos WOS que ha permitido establecer los condicionantes de gestión de los programas de *mentoring* tradicional. Esta revisión bibliográfica se ha complementado con entrevistas individuales con el panel de expertos en programas de *mentoring* inter-organizacional participantes en este estudio. A través de estas entrevistas se han establecido las diferencias de gestión entre los programas de *mentoring* inter-organizacional (tradicional) e intra-organizacional.

La segunda proposición se ha validado a través de una metodología de investigación participativa basada en la comunidad (CBPR, por sus siglas en inglés), en la que profesionales e investigadores se involucran en la co-construcción del conocimiento por medio del diálogo abierto, con el fin de crear conciencia y pensar críticamente sobre el tema objeto de la investigación (Israel, Schulz, Parker, & Becker, 1998; Minkler & Wallerstein, 2003). Gracias a la metodología de la CBPR se han identificado las ventajas significativas que impulsan a los directivos y profesionales a involucrarse en programas de *mentoring* inter-organizacional. Así mismo, se han utilizado dinámicas *Focus Group*, para la facilitar la interpretación de inputs y de resultados.

De cara a la obtención de las características clave para el éxito de los procesos de *mentoring* inter-organizacional (proposición tercera, cuarta, quinta y sexta) así como de sus resultados esperados (proposición séptima, octava y novena) se han utilizado diversas metodologías. En primer lugar, se ha llevado a cabo una rigurosa revisión bibliográfica de cara a seleccionar las características y resultados. Se han considerado aquellos artículos con más de 2 citas por año o 30 citas en total que tratan sobre el *mentoring* para profesionales y directivos en las bases de datos WOS y SCOPUS. Así mismo, se han incluido todos los

artículos que tratan sobre características o resultados en esas dos bases de datos entre los años 2008-2017. En este contexto se han analizado 121 artículos.

En segundo lugar, a partir de las características y resultados y de las escalas proporcionadas por la literatura, se ha elaborado un cuestionario para medir el grado de presencia en los procesos de *mentoring* inter-organizacional de los elementos seleccionados. Este cuestionario se ha validado con el panel de expertos.

En tercer lugar, se han jerarquizado las características y resultados obtenidos mediante encuesta a través de un estudio Delphi con un número elevado de mentores y de directivos mentorizados.

Por último, en los casos en los que el número de ítems por cada antecedente o resultado eran elevados, se ha recurrido al análisis factorial exploratorio (AFE) para reducir dicho número de ítems a un número más manejable que explicase de forma sencilla el fenómeno estudiado. El AFE tiene sentido por estar abordando un fenómeno muy incipiente, el del *mentoring* inter-organizacional, donde no existen medidas anteriores o escalas. La participación de los expertos en la CBRP y en el *Focus Group* ha facilitado poder etiquetar aquellos ítems obtenidos del AFE.

La décima y undécima proposición relativa a las buenas prácticas del *mentoring* inter-organizacional se ha basado en el análisis de todos los artículos de las bases de datos WOS y SCOPUS que versan sobre el tema. También se han revisado manuales de buenas prácticas de organizaciones de referencia. Así mismo, se han llevado a cabo entrevistas individuales con los participantes del panel de expertos.

Pasa a detallarse la configuración del panel de expertos (grupo de trabajo profesional), constituido por mentores, coordinadores de programa, así como representantes de las entidades colaboradoras, que han monitorizado todo el proceso del proyecto, mediante reuniones de trabajo periódicas. Gracias a ello se ha contado con la colaboración de:

Sección 1: Introducción

- Colegio Vasco de Economistas (CVE): su programa de *mentoring* inter-organizacional acaba de terminar su 7ª edición. A lo largo de sus ediciones han colaborado con 40 mentores y 500 mentorizados. Los representantes del CVE que han participado en este trabajo son Iluminada Aparicio y Jesús Mari González.
- BEAZ-Bizkaia *Mentoring* Network, dependiente de la Diputación Foral de Bizkaia: programa orientado hacia el *mentoring* de empresas jóvenes (emprendedores con empresas ya en funcionamiento), que ha finalizado su 3ª edición. 50 mentores inscritos y 33 mentorizados. Por BEAZ han participado en este trabajo Ainara Basurko, Lucia Graña y June Sola.
- Gaztenpresa, dependiente de Laboral Kutxa (antes Caja Laboral): *mentoring* para jóvenes menores de 35 años, con proyecto empresarial en funcionamiento. Han completado 3 ediciones con 100 mentores inscritos y 90 mentorizados. Así mismo, aporta acceso a 400 diadas mentor-mentorizado en España, e incluso acceso internacional a través de la red Youth Business. Desde Gaztenpresa han participado en este trabajo Inma Ramos y Ana Artetxe.
- Bilbao Ekintza, agencia de promoción económica dependiente del Ayuntamiento de Bilbao: desarrolla un programa de *mentoring* para gestores de pequeñas empresas en funcionamiento. 9 ediciones hasta la fecha del programa, con 80 mentores inscritos y 126 empresas mentorizadas. Sofía Barturen y Ana Arrieta han contribuido en este trabajo de investigación.
- Asociación de Empresarias Directivas (AED): tiene un programa de *mentoring* inter-organizacional de apoyo al liderazgo femenino. Han terminado la 4ª edición de su programa de *mentoring*. Hasta la fecha 10 mentoras y 160 mentorizadas. Desde AED ha participado Isabel Iturbe.
- EHUalumni: la organización que agrupa a los graduados de la UPV/EHU, de reciente creación, desarrolla un programa de *mentoring* entre egresados de esta universidad. Acaba de terminar su 2ª edición. Cuenta

con más de 25 mentores y 30 mentorizados. Nerea Aranguren de EHU Alumni ha contribuido en este trabajo de investigación.

- Vesper Solutions: empresa consultora experta en coaching, *mentoring* y transformación organizacional. Lideró la implantación del programa del Colegio Vasco de Economistas y la puesta en marcha y desarrollo del programa de *mentoring* de PWN (Professional Women's Network-Madrid), por el que han pasado unas 400 mentorizadas y 50 mentoras y acaba de terminar su 11ª edición. El programa se replicó en la red europea de PWN. Oscar Garro, Araceli Cabezón y Ane Aguirre han sido los participantes en este trabajo.
- Parque Tecnológico de Bizkaia (PTB) con su programa "Cross *Mentoring* Parkean" quien ha lanzado recientemente su programa piloto de *mentoring* inter-organizacional con aproximadamente 28 mentorizados y 6 mentores entre empresas como (ITP, Vodafone, Gamesa, etc.). Cristina Andrés y Xabier Díaz del PTB han colaborado en este trabajo de investigación.
- Escuela de Mentoring: empresa consultora especializada en *mentoring* intra e inter-organizacional. Su directora, María Luisa de Miguel es un referente en la implantación de muchos programas de *mentoring* inter-organizacional e intra-organizacional en España y ha sido la participante en este trabajo.
- Escuela Europea de Coaching (EEC): su responsable Carmen Mellina, experta en *mentoring* y coaching, ha liderado la puesta en marcha PWN-Bilbao que acaba de terminar su 2ª edición. Cuenta hasta la fecha con 4 mentoras y 48 mentorizadas.
- Real Academia de la Ingeniería (RAI): que dentro de su programa "Mujer e ingeniería" cuenta con un programa de *mentoring* para recién licenciadas en ingeniería que son mentorizadas por mentoras referentes profesionales. Acaba de terminar su 2ª edición y cuenta ya con 300 mentorizadas y 170 mentoras. Sara Gómez, Consejera de la RAI y responsable del programa ha sido quien ha colaborado en este trabajo.

Sección 1: Introducción

- Red de *Mentoring* de España: plataforma dirigida a organizaciones, profesionales y nuevas iniciativas empresariales que ofrece servicios de gestión, apoyo, formación y acreditación de mentores y programas de *mentoring*. Han participado en 52 programas de *mentoring* y cuentan con 450 mentores y 1000 mentorizados. Julio Rodríguez, su director, ha sido quien ha colaborado en este trabajo.
- COIIB: Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Bizkaia, que a través de su decano Luciano Azpiazu está impulsando el lanzamiento de un programa de *mentoring* inter-organizacional para el Colegio.

e) Estructura

Esta tesis se presenta como una colección de artículos relacionados por un hilo conductor (el *mentoring* inter-organizacional), acompañados de una sección inicial de introducción y una sección final de conclusiones, implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

Algunos de estos artículos han sido ya publicados en revistas académicas reconocidas, mientras que otros están en proceso de publicación, revisión o elaboración.

Concretamente, este trabajo consta de cinco secciones, que pasan a describirse.

En la primera sección introductoria de la tesis se muestra la justificación del objeto de la investigación, los objetivos del proyecto de investigación y la aproximación metodológica necesaria para completar dichos objetivos.

La segunda sección está compuesta de dos capítulos donde se define el marco conceptual utilizado para estudiar el *mentoring* inter-organizacional. A continuación, se presentan los dos artículos de esta sección donde cada capítulo corresponde a un artículo.

En el primer capítulo se establecen las diferencias entre el *mentoring* inter-organizacional y el tradicional, aportando, así mismo, un modelo conceptual sobre las fases de evolución del mentorizado inmerso en esta práctica. El artículo, que lo recoge es el siguiente:

GISBERT-TREJO, Nuria; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. "Inter-organizational mentoring: a four phase conceptual model for success". Aceptado en *Developing and Learning Organizations*. DOI: [10.1108/DLO-05-2018-0060](https://doi.org/10.1108/DLO-05-2018-0060) – SJR-Q4-2017 -.

En el segundo capítulo se establece el marco conceptual para el *mentoring* alternativo vs. el *mentoring* tradicional. En este modelo alternativo se enmarca el *mentoring* inter-organizacional, bien individual, bien grupal. Pretende delimitar y enfocar el objeto de esta tesis, el *mentoring* inter-organizacional, explicando desde una perspectiva conceptual las ventajas relevantes del *mentoring* inter-organizacional. Este artículo ha sido publicado en *Human Resource Management International Digest*:

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: [10.1108/HRMID-05-2017-0096](https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2017-0096) - SJR-Q4-2017-.

La tercera sección de la tesis consta de seis capítulos que explican las características de los antecedentes que intervienen en el proceso de *mentoring* inter-organizacional, así como los distintos resultados que se pueden alcanzar a través de esta práctica. A continuación, se presenta el contenido que aparece en cada capítulo.

El tercer capítulo se corresponde con un artículo, en primera revisión en la revista *Industrial and Commercial Training*, donde se estudian las características más relevantes que debe tener un mentor para afrontar con éxito un proceso de *mentoring* inter-organizacional. Se ha partido de un exhaustivo análisis de la literatura del *mentoring* para profesionales y directivos donde se han identificado 29 características para los mentores. A través de un análisis Delphi se ha determinado la relevancia de estas características del mentor en el ámbito del *mentoring* inter-organizacional. Finalmente, mediante Análisis Factorial Exploratorio (AFE) se han reducido dichas características a 7 factores que resumen los rasgos esenciales del mentor para este tipo de *mentoring*.

Sección 1: Introducción

GISBERT-TREJO, Nuria; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. “Determining effective mentor characteristics in inter-organizational mentoring for managers: an approach based on academia and practitioners”. *Industrial and Commercial Training* – SJR-Q2-2017- Aceptado a revisión por el editor -.

El cuarto capítulo se materializa en un artículo enviado a la revista *International Journal of Human Resource Management* donde se abordan las características esenciales del mentorizado dentro de los procesos de *mentoring* inter-organizacional. Gracias a un riguroso análisis de la literatura del *mentoring* tradicional y posterior identificación de nuevas características y jerarquización mediante análisis Delphi, se han extraído 17 características del mentorizado que también han sido sometidas a AFE con el objetivo de obtener 3 dimensiones que sintetizan las principales cualidades del mentorizado para el *mentoring* inter-organizacional.

GISBERT-TREJO, Nuria; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. “Mentee characteristics in inter-organizational mentoring for managers: a Hybrid Delphi survey”. *International Journal of Human Resource Management* – JCR-Q2-2017- Enviado a IJHRM -.

Esta tercera sección continúa con un quinto capítulo sobre las características relevantes de la relación de *mentoring* inter-organizacional. Partiendo del análisis exhaustivo de la literatura, se emplea la metodología Hybrid Delphi para priorizar las características analizadas desde la perspectiva del *mentoring* inter-organizacional. En total se han identificado 13 características para la relación de *mentoring* inter-organizacional. Así mismo, se establecen las diferencias significativas entre las características de la relación que identifican aquellos expertos que han participado en *mentoring* inter-organizacional con respecto a los que han participado en *mentoring* tradicional. Este capítulo ha sido aceptado en la revista *DYNA*.

GISBERT-TREJO, Nuria; AZPIAZU Luciano; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. “*Mentoring* inter-organizacional: características clave de la relación mentor-mentorizado”. Aceptado en *DYNA*. DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/8916> -JCR-Q4-2017-.

El sexto capítulo determina mediante encuesta los 11 elementos clave para la calidad del proceso de *mentoring* inter-organizacional. Así mismo, muestra de forma empírica las ventajas del *mentoring* inter-organizacional con respecto al tradicional para el colectivo de ingeniería. Este sexto artículo ha sido publicado en la revista *DYNA*:

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> -JCR-Q4-2017-.

El séptimo capítulo identifica los principales resultados que para el mentor se pueden derivar de su participación en procesos de *mentoring* inter-organizacional. Para ello, partiendo de una exhaustiva revisión bibliográfica de aquellos artículos que exploran resultados para el mentor dentro del *mentoring* para profesionales y directivos, se identifican los más relevantes y se priorizan estos 13 resultados mediante metodología Delphi. Este séptimo artículo ha sido aceptado en la revista *DYNA*.

GISBERT-TREJO, Nuria; AZPIAZU Luciano; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. “*Mentoring* inter-organizacional: resultados para el mentor”. Aceptado en *DYNA*. DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/8808> -JCR-Q4-2017-.

El octavo capítulo identifica los 27 resultados que para el mentorizado se derivan del proceso de *mentoring* inter-organizacional. Para ello se parte de una detallada revisión bibliográfica sobre los resultados para mentorizados directivos y profesionales. Una vez sometidos dichos ítems a una priorización a través de Delphi, el AFE reduce dichos resultados a 4 factores que determinan los resultados más relevantes para el mentorizado gracias a esta práctica. Este capítulo se corresponde con un artículo aceptado por el editor para su revisión en *Career Development International*.

GISBERT-TREJO, Nuria; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. “Mapping mentee outcomes in inter-organizational mentoring for managers: an

Sección 1: Introducción

analysis based in academia and practitioners' perspectives", *Career Development International* -JCR-Q2-2017- Aceptado a revisión por el editor -.

La cuarta sección de la tesis consta de dos capítulos que versan sobre las buenas prácticas del *mentoring* inter-organizacional. El noveno capítulo comienza con la exploración de las mejores prácticas dentro del *mentoring* inter-organizacional. En concreto, aborda recomendaciones con respecto al *matching* (o definición de pares). Para ello, partiendo de una revisión bibliográfica sobre aquellos artículos que explican esta cuestión, se completa con entrevistas a expertos coordinadores y mentores en *mentoring* inter-organizacional pertenecientes a diferentes colectivos. Este noveno artículo ha sido publicado en la revista *DYNA*.

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. 94, no 3, p. 257-261. DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/8478> -JCR-Q4-2017-.

El décimo capítulo profundiza aún más en las mejores prácticas en el diseño e implantación de programas de *mentoring* inter-organizacional. Este artículo se ha efectuado, partiendo de una revisión bibliográfica de todos aquellos artículos de *mentoring* que hablan sobre la implementación de programas, continuando con entrevistas en profundidad con mentores y coordinadores de programa, dando como resultado una serie de recomendaciones para los programas de *mentoring* inter-organizacional. El artículo consta ya de todos sus elementos, habiendo efectuado hasta la fecha 16 entrevistas en profundidad. Debido a que es un artículo cuyo alcance es el territorio español, quedan pendientes algunas entrevistas con actores de interés (se pretende llegar hasta las 24 entrevistas). Es por lo que este artículo se presenta como trabajo en curso.

GISBERT-TREJO, Nuria; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. "Best practices in inter-organizational formal mentoring for managers: an approach based on academia and practitioners". –Trabajo en curso-.

En la quinta y última sección de esta tesis se presentan las principales conclusiones del trabajo de investigación, así como las implicaciones prácticas

para las áreas académicas y profesionales, limitaciones de la investigación realizada y las futuras líneas de investigación.



Sección 2: Marco conceptual y teórico



Capítulo 1: Mentoring inter-organizacional: diferencias con respecto al mentoring tradicional y modelo de cuatro fases

Abstract

- 1.1. Introduction
- 1.2. Method
- 1.3. Findings
- 1.4. Phases of inter-organizational mentoring
- 1.5. Final reflections and implications

GISBERT-TREJO, Nuria; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. "Inter-organizational mentoring: a four phase conceptual model for success". Aceptado en *Developing and Learning Organizations*. DOI: [10.1108/DLO-05-2018-0060](https://doi.org/10.1108/DLO-05-2018-0060) – SJR-Q4-2017 -.



Inter-organizational mentoring: a four phase conceptual model for success

Abstract

- **Purpose:** The purpose of this study is to present a conceptual model that comprises the four phases of an inter-organizational mentoring process.
- **Design/methodology:** This study used a Focus Group of 19 expert coordinators on inter-organizational mentoring programs who met once at the Basque College of Economists. The session was recorded and notes were taken and distributed to all participants.
- **Findings:** Based on the focus group, the authors developed a four - phase model of inter-organizational mentoring (IOM). The phases this conceptual model proposes for IOM are: awakening, transcendence, organizational bond, and maturity.
- **Practical implications:** These four phases should help mentors to guide mentees in the completion of an effective IOM process. This model is a re-conceptualization from the traditional mentoring phases as the nature of the mentoring process is different. However, getting to understand the phases of IOM will enlighten the understanding of this phenomena that is a growing option for managers in their career development as IOM helps managers to acquire skills and competencies.
- **Originality/value:** This work contributes to the comprehension of this new form of alternative mentoring, clarifying for mentees and mentors, what process they are going to follow. Additionally, it provides clear criteria for inter-organizational program coordinators on how to organize these kinds of programs. In the opinion of the authors, this paper is original because it provides an in-depth understanding of IOM, which is an HRD technique that has barely been studied to date.



1.1. Introduction

Mentoring is a human resource development technique used mainly by large companies to develop the competences and skills of their employees based on a dyadic relationship between an experienced professional (mentor) and a junior professional (mentee) that takes place within the same organization.

Kram (1985), conceptualized traditional mentoring proposing that the mentor provides the mentee with a) career functions that make it possible for the mentee to learn about the business and to obtain professional progression (sponsorship, exposure-visibility, coaching, protection and challenging assignments) and b) psychosocial functions (role modeling, acceptance-confirmation, counseling and friendship) that improve the professional and personal growth of the mentee.

In addition to traditional mentoring there is an alternative form of mentoring: inter-organizational mentoring (IOM), that is gaining popularity. It is of particular interest to regions with a high concentration of SMEs that cannot afford “in company” mentoring programs, such as the Basque Country in Spain. IOM programs are mainly organized by professional associations, regional agencies and other public and private organizations that match mentors and mentees from different companies. The individuals involved experience a rewarding mentoring relationship outside the walls of the mentor’s and mentee’s organizations (Gisbert-Trejo, Azpiazu, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018a). Examples of internationally recognized IOM programs would include:

- for entrepreneurs - organized by MIT (<http://vms.mit.edu/>), Youth Business International (<https://www.youthbusiness.org>),
- specifically for women managers - organized by PMW (<https://pwnglobal.net>) and MET Community (<https://metcommunity.org>) and
- others by professional associations of engineers, economists and librarians.

Despite their gaining popularity, IOM is a scarcely studied phenomena. Therefore, the purpose of this study is to present a conceptual model that comprises four phases of an inter-organizational mentoring process. It is worth analyzing IOM more closely as it would assist the leadership of professional associations in this type of professional offering to their associates. Likewise, it offers HR managers, mentees, mentors and program coordinators useful information about the evolutionary phases of an IOM relationship in order to have a clear vision of expectations and results.

Gisbert-Trejo, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín (2018b) identified some of the main advantages the mentee can expect from an IOM process. These authors found that mentees may:

- Gain access to a greater number of mentors, quality apprenticeships, experiences and knowledge.
- Acquire new perspectives to address management issues as mentors from different organizations can expose mentees to new perspectives and visions.
- Establish a relationship with someone they have not met in any other context that facilitates a fresher way for the mentee to address problems they have been unable or have found difficult to address in their organization.
- Access new relationships and networks (mainly through other mentors, mentees, or program coordinators).

1.2. Method

The methodology used was a focus group organized by the authors. Nineteen experts in the design, implementation and coordination of IOM programs took part. Experts belonged to different associations (women, engineers, economists and entrepreneurs) and sectors (different companies belonging to technology parks, regional agents and clusters) in Spain. The group met once at the Basque College of Economists in Bilbao. The session was recorded and notes taken and distributed to all participants after the session.

1.3. Findings

Kram stated in 1985 the conceptualization of traditional mentoring phases: “initiation,” an interval of half to one year in which mentor and mentee realize that mentoring functions can be provided; “cultivation,” a period between two to five years in which mentor and mentee make the most of mentoring; and “separation,” which takes from half a year to two years. At this final stage the relationship can turn into friendship or definitive detachment.

Table 1.3.1 compares the differences between traditional (intra-organizational) mentoring and inter-organizational mentoring. The table is based on individual interviews with the 19 experts participating in the Focus Group.

Table 1.3.1: Differences between traditional (intra-organizational) mentoring and inter-organizational mentoring.

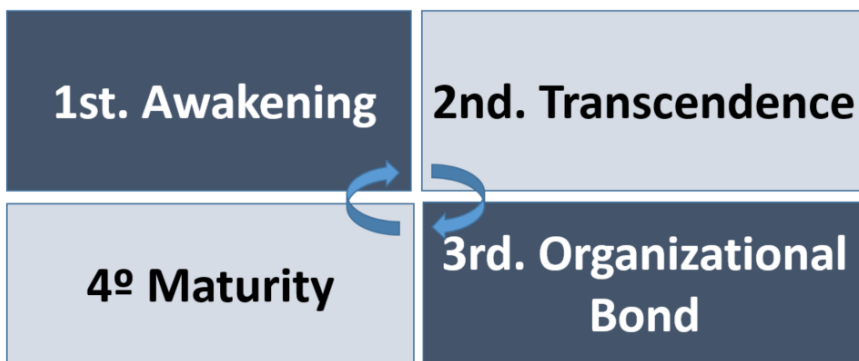
Characteristics	Traditional mentoring (intra-organizational)	Inter-organizational mentoring
Program	Organized by the company itself.	Organized by a professional association, agency, or organization other than the mentee’s own.
Main objectives	Career development, socialization, sponsorship of the mentee for the improvement of the organization.	Acquisition of knowledge, experience, management tools and networking for the improvement of the mentee.
Mentor	Usually an executive of the company.	Experienced executive from a company different than the mentee’s organization.
Mentee	Usually junior in the company.	Manager or professional of a company not belonging to the organization that manages the program.
Nature of participation of the actors	Generally proposed by the organization. Normally individual.	Generally voluntary. Individual or group mentoring.
Duration of the program	More than a year. Generally, several years.	Less than one year.

Source: authors’ elaboration.

The four phases of the alternate model based on the discussion of the focus group are:

- First phase: awakening;
- Second phase: transcendence;
- Third phase: organizational bond;
- Fourth phase: maturity.

Figure 1.3.1: The phases of inter-organizational mentoring.



Source: authors' elaboration.

Focus group members recalled that the completion of each phase may vary from one mentee to another. They suggested that it is important to get to know the aims and goals within each phase in order to guide mentors in the completion of each phase for the mentee and, thereby, in the fulfillment of an effective IOM program. Focus group members asserted that the phases should be sequentially and fully completed for an effective IOM process.

1.4. Phases of inter-organizational mentoring

1.4.1. Awakening

Awakening is the first phase of IOM. In this phase, the mentee strengthens transversal and technical competences. The mentees start to become conscious about their empowerment. This phase begins from within the mentee. The mentees enhance their self-esteem, satisfaction, positive attitude towards work

and clear vision of new opportunities. It comprises an improvement of individual performance. In summary, the mentees change their vision about life and work.

1.4.2. Transcendence

Transcendence is the second phase of IOM. In this phase the individual evolves from within to without. Since in the previous phase mentees have already developed their self-esteem and empowerment, the mentees overcome their insecurities, therefore they now focus on the organization and colleagues striving to add value and contributing to the group. Mentees improve their executive skills. It is a radical change in the mindset of the mentees that enables them to look for the best path to be an asset to the company.

1.4.3. Organizational bond

Organizational bond is the third phase of IOM. In this phase mentees develop an emotional state that pushes them to have a stronger bond with their own organization. The value that mentees add to the organization is rewarded with recognition. Mentees feel more committed to the organization. They feel, useful, comfortable, involved and recognized. In summary, they develop corporate spirit and commitment.

1.4.4. Maturity

Maturity is the fourth phase of IOM. This phase leads to a 360° vision of the organization and its sector. The mentees acquire a broader vision of the company and is not just limited to the boundaries of their work. Mentees better understand the decisions taken within the company and their motivations. The mentee also understands how to get more effective access to necessary information. In sum, the mentee understands the meaning of the organization and how to contribute in a complete way with improved criteria. This maturity is directly related to the professional success of the mentee and it will allow mentees to be equally efficient in other organizations if they finally leave their own organization.

1.5. Final reflections and implications

These four phases identified in IOM seem to fit in with the three phases of the individual need for power described by McClelland (Hunt and Michael, 1983). Traditional mentoring seeks mentees' career development and organizational socialization to speed up and maximize the contribution of the mentee to the company (Mathews, 2006). Inter-organizational mentoring, on the contrary, focuses primarily on the mentees' developmental objectives rather than the organization's objectives.

Kram's phases pay attention to the mentor-mentee dyad as both taking advantage of the experience and having an impact on the organization. In opposition to Kram and according to the members of this focus group, IOM phases focus exclusively on the mentee as the core of the process.

Therefore, getting to know the phases of IOM and putting them into practice is essential for those coordinators of IOM programs to correctly design this type of initiative.

It can also assist coordinators to achieve the best matching between mentor and mentee, taking into account the precedent phases in the evolution of the mentees and their future requirements.

In the same way, mentees and mentors benefit from having a better understanding of the process they are going to follow and the phase they are in at each step in that process.

Finally, this information is also useful for HR managers that want to encourage some of their employees to attend this type of extra-organizational program as it highlights the positive impacts from which the organization may benefit.

Future work should explore the validation of IOM phases, firstly across various sectors, and secondly via longitudinal studies with a sufficient number of mentees from different countries and different programs.

Capítulo 2: Modelo conceptual basado en el mentoring alternativo y ventajas del mentoring inter-organizacional

Abstract

2.1. Introduction

2.2. Alternative mentoring

2.3. Advantages of alternative mentoring

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: [10.1108/HRMID-05-2017-0096](https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2017-0096)- SJR-Q4-2017-.



Alternative mentoring: an HRD key for a rapid changing work environment

Abstract

The changing nature of work dynamics demand that managers keep up to date in skills, knowledge and competencies. Besides, nowadays these professionals need to understand the business beyond the frontiers of their own organizations. This phenomenon has led to new forms of alternative mentoring for managers and entrepreneurs as companies battle for talent in a globalized way. Professional associations, consultancy firms and other agents are starting to offer mentoring programs in which the mentor and mentee often belong to different organizations or take place within a group.

The purpose of this study is to present a conceptual model for alternative mentoring for managers. This model is a new approach to mentoring, and will try to clarify some of the bases of a phenomenon that is increasingly present in the managerial field.

The proposal will also suggest some advantages of alternative mentoring when compared to traditional mentoring.

This work contributes to a better understanding of new forms of alternative mentoring, while providing practitioners on the field a better understanding of key issues for alternative mentoring.



2.1. Introduction

Traditional mentoring is an HRD technique based on a relationship in which an experienced mentor guides a young inexperienced mentee with the aim of facilitating knowledge transfer, implementing generational transition, helping organizational socialization and reducing employee turnover. It comprises a one-to-one dyadic relationship between a mentor and a mentee that can be either informal (spontaneous and non-systematic) or formal (systematic). This relationship takes place within the same organization.

Mentoring literature has approached a wide range of mentoring relationships that could be classified according to different perspectives as, for example: the type of mentee (executive, entrepreneur, young, undergraduate, academic, nursing, military, gender, race, etc.); type of mentor (supervisor, peer or experienced executive); type of mentoring relationship (formal vs. informal, reverse, supervisory vs. non-supervisory); number and nature of participants (individual, group, multiple); as well as the scope of mentoring, that is to say, if the relationship takes place within the same organization or not, within the same country or not (expatriate mentoring for example).

Table 2.1.1: Mentoring types.

Mentee Type	Mentor Type	Relationship Type	Number and nature of participants	Scope
Executive	Supervisor	Informal-Formal	Individual	Intra-Organization
Entrepreneur	Peer	Conventional-Reverse	Group	Inter-Organization
Gender	Experienced executive	Supervisory-non supervisory	Multiple	Intra-Country
Others...			Peer	Inter-Country (expatriate)

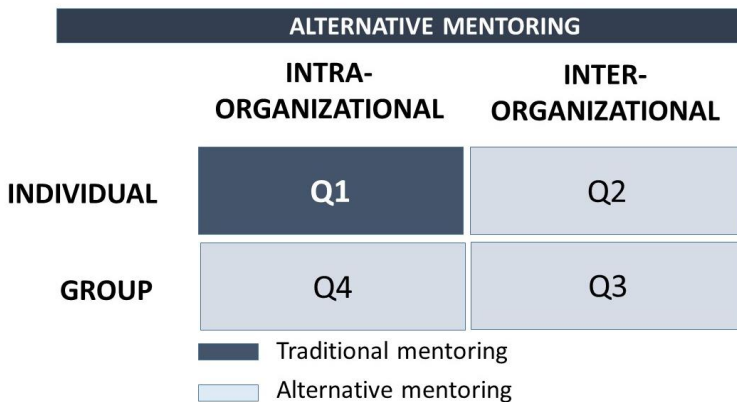
Source: authors' elaboration.

2.2. Alternative mentoring

However, in the past years, alternative mentoring forms have appeared in the managerial field with special impact on small and medium sized organizations. The reason for the increasing implementation of these alternative mentoring practices is clear; the work dynamics is changing rapidly due to globalization and companies demand the most talented professionals. The battle for talent is present, therefore, managers have to explore beyond the frontiers of their organizations in order to acquire transversal competencies and overall vision of the business in a very agile manner. Alternative mentoring helps managers enhance or gain new skills, helps also to a better understanding of business and to the identification of new opportunities.

It is not surprising that new paradigms in mentoring are arising when it comes to managers as mentees. Alternative mentoring covers this approach. To respond to the new needs that arise in mentoring in the managerial field, this work will classify mentoring forms according to two new criteria: the number of participants (individual and group mentoring) and the environment where the mentoring occurs (intra-organization or inter-organization) (see *Figure 2.2.1*).

Figure 2.2.1: Alternative forms for traditional formal mentoring.



Source: authors' elaboration.

In this model, traditional mentoring (individual and intra-organizational) corresponds to the quadrant Q1. This is the best-known mentoring form. Quadrants Q2, Q3 and Q4 show alternative forms of mentoring.

Q2 refers to an individual relationship between professionals from different firms. Inter-organizational mentoring is defined as a dyad relationship in which both members work for different organizations. Organizations change rapidly and require extra-organizational activities such as attending professional associations, in order to understand the rapid changing environment. This kind of relationships could support mentees to adapt to organizational change. This need of inter-organizational mentoring is referred to the idea that the mentee aspires to a boundary-less career that pushes him/her to have close contact with a number of different organizations.

Q3 portrays the relationship between one or more mentors with a mentee's group outside the organization. Professional association group mentoring occurs when an entire professional association mentors a protégé by, for example, building social networks. Team mentoring occurs when teams help individuals to develop within or across teams. Group mentoring in professional associations includes relationships and processes that support the career development of its members, as for example, role modeling, sense of belonging, networking and psychosocial support.

Q4 shows another alternative form of mentoring (group and intra-organizational mentoring), but there is little evidence about its use. Three reasons could explain this phenomenon: group mentoring itself is less known as a transformational tool; the duration of group mentoring relationships is, in general, shorter than individual mentoring; and group mentoring is more commonly used when there is lack of mentors. According to the precedent reasons, organizations may choose a traditional one-to-one mentoring program as it is a well-known option and it is perceived as more efficient.

2.3. Advantages of alternative mentoring

This work sheds light onto new forms of alternative mentoring for managers that are increasingly arising in the working environment. Thus, in the case of inter-organizational mentoring, some advantages could justify the existence of this kind of alternative mentoring that:

- Decreases the implementing costs of mentoring programs as the expenses are shared amongst companies or organizations.
- Provides access to a high number of different potential mentors of different disciplines which leads to higher impact of the process.
- Boosts networking among professionals within different companies that could lead to new projects.
- Gives access to best practices in the managerial field.
- Enhances the professional competences and transversal competences of both mentor and mentee.
- Promotes freely and voluntarily that mentor and mentee have an opinion into the matching process.

The precedent reasons could be explained because of the need of the mentee to learn beyond the boundaries of his/her own organization. Also, because the nature of the mentoring relationship transcends the organization itself.

Sección 3: Elementos clave y resultados de un proceso de mentoring inter-organizacional.

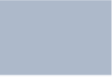


Capítulo 3: El mentor y sus características

Abstract

- 3.1. Introduction
- 3.2. Literature review: mentor characteristics
- 3.3. Methodology
- 3.4. Results
- 3.5. Discussion
- 3.6. Conclusions
- 3.7. Implications
- 3.8. Limitations

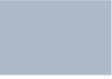
GISBERT-TREJO, Nuria; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. “Determining effective mentor characteristics in inter-organizational mentoring for managers: an approach based on academia and practitioners”. *Industrial and Commercial Training* – SJR-Q2-2017- Aceptado a revisión por el editor -.



Determining effective mentor characteristics in inter-organizational mentoring for managers: an approach based on academia and practitioners

Abstract

Scholars have focused on traditional mentoring in the past; nevertheless, inter-organizational mentoring processes (where mentor and mentee belong to different organizations) are becoming increasingly popular. Mentors are of major relevance for the success of these kinds of HR Development procedures. Therefore, the purpose of this work is to explore the essential mentor characteristics for effective inter-organizational mentoring. In order to achieve this goal, firstly, we have performed an exhaustive literature analysis to identify primary mentor characteristics in the managerial scenario (29 characteristics have been obtained), and secondly, we have subjected them to Delphi analysis to determine their relevance according to experts. An Exploratory Factor Analysis (EFA) has helped us reduce the previous 29 items to 7 factors that resume essential mentor characteristics that any program coordinator of this kind of inter-organizational mentoring program can use for mentor selection and training. Results are also valid for those mentors that would like to track their progress through the process. An additional value of this work is that we have counted on 19 experts in inter-organizational mentoring from 11 organizations that have given us their practitioners' point of view at every step of this research.



3.1. Introduction

In Greek mythology, Mentor was a friend of Ulysses. In the *Odyssey*, when the hero left for Troy, he entrusted to the faithful Mentor his interests in Ithaca and the education of his son Telemachus. For this reason, the term mentor is associated with the concepts of counselor, guide, protector or teacher.

Mentoring is generally a one-to-one interrelation that normally occurs between a senior, more experienced person (the mentor), and a junior less skilled one (the mentee) to help the mentee to effectively and rapidly adapt to the business environment through advice and guidance so that mentees acquire organizational socialization, career advancement and professional and personal growth.

From the mentor's perspective and according to Kram (1985), mentors provide different functions due to mentoring: career functions (sponsorship, exposure-visibility, coaching, protection and assignments that challenge) and psychosocial functions (role modeling, acceptance-confirmation, counseling and friendship). Years later, Scandura (1992) stated that role modeling was a different mentoring function itself. Following with the focus on the mentor, except for Wanberg, Welsh, & Hezlett's (2003) theoretical approach that collected some characteristics of the mentor, we have not found, however, any work that includes an exhaustive list of the characteristics of the mentor necessary for the effectiveness of a mentoring process, nor any type of classification of the same.

Scholars have systematically focused on traditional mentoring through the years. Traditional mentoring occurs when mentor and mentee work in the same organization. However, there is another kind of alternative mentoring rapidly rising in the managerial scenario: inter-organizational mentoring (Eby, 1997) which takes place when mentor and mentee work in different organizations. Inter-organizational mentoring is spreading fast mainly for employees of small and medium sized companies, that recourse to professional associations and other regional agencies to find mentors from other organizations so that they can adapt to a continuously changing working environment due to the development of additional competences and skills that do not appear in their

own firm or organization (Gisbert-Trejo, Azpiazu, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018a). Several are the advantages of inter-organizational mentoring for managers (Gisbert-Trejo, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018b): being in contact with a greater number of mentors that have different backgrounds; being in touch with the best executive *modus operandi*; boosting networking among professionals within different companies that could lead to new projects; and, improving mentors' and mentees' capabilities and skills.

Program coordinators in charge of inter-organizational mentoring programs seek to provide a useful service to their associates, for which they must assume the design, implementation and control of the program, and it involves the selection of mentors and mentees, and the matching of both. To this end, it is essential to understand what are the relevant mentor characteristics for an effective inter-organizational mentoring process.

Inter-organizational mentoring, however, is a scarcely studied phenomena that is worth exploring by academia in order to help those professionals and managers who are considering using this HR developmental tool. Therefore, as the mentor does not work in the same organization as the mentee and the mentoring process takes place in an external context (as for example, professional associations, economic development agencies, technology or science parks, etc.), it is crucial to gain better knowledge of this new phenomena of inter-organizational mentoring and, in particular, to understand relevant mentor characteristics in order to get the right mentor selection for the needs and expected results of the mentee.

Consequently, the main objective of this research is to characterize and classify the main mentor characteristics in an inter-organizational mentoring process, taking into account two visions: the literature and the practitioner's point of view. Therefore, this research presents the following questions:

1. Which are the main mentor characteristics for an inter-organizational mentoring framework?
2. What is the relevance of these mentor characteristics for the success of an inter-organizational mentoring process?

3. How these characteristics can be classified or typified?

A notable feature of our research is that we have validated every step with a group of practitioners well versed in inter-organizational mentoring procedures that have collaborated at every step of this research.

This study will contribute to fill the gap identified in the knowledge of mentor's performance and will help inter-organizational mentoring program coordinators in order to choose the right mentors to participate in inter-organizational mentoring programs. Additionally, this research will provide HR managers and companies with powerful information to take into consideration when it comes to the development of their managers and to the processing of the knowledge about the organization through this kind of external mentoring.

This paper is organized in accordance with the goals referred before. First, we summarize the most cited mentor characteristics identified by academia in managerial and professional mentoring. Second, we set out the methodology used in the research. Third, we show the results of the survey: on the one hand, we score through Hybrid Delphi the previously identified mentor's characteristics in the case of inter-organizational mentoring and, on the other, we reduce all mentor characteristics to a limited number of factors valuable for inter-organizational mentoring practice via Explanatory Factor Analysis. Subsequently, the results are discussed, conclusions stated and implications and limitations of the research are identified.

3.2. Literature review: mentor characteristics

In the area of managerial mentoring the mentor is therefore an experienced manager that can help young professionals to launch their careers due to professional and personal growth. While the mentor's activity is traditionally voluntary and unpaid, it is also true that mentors also benefit from the mentoring relationship. For example, Allen, Lentz, & Day, (2006c) assert that mentors achieve greater salary, promotion rates, and subjective career success than those that don't have experience as mentors. Ghosh & Reio (2013) determined that mentors have more organizational commitment and are more satisfied with their jobs than non-mentors.

Scholars have paid some attention to mentor characteristics through the years. For example, Phillips (1983) settled the frontier between primary and secondary mentors. Primary mentors are altruistic and protective while secondary mentors are more involved in business relationships in which both parts achieve career advancement. Some scholars classify mentors as supervisors (Lapointe & Vandenberghe, 2017; Ragins & Cotton, 1999), peers (Ensher, Thomas, & Murphy, 2001; Kram, 1985) and non-supervisors that can be experienced executives and professionals from the same team or department or even from external organizations (Eby, 1997).

Some scholars' works have also explored the relationship between some mentor characteristics, and career functions described by Kram (1985). For example, Burke (1984) determined that aged mentors were less inclined to procure psychosocial functions and mentors that procured role modeling functions were perceived as greater performers by their mentees. Allen, Eby, Poteet, Lentz, & Lima, (2004) stated that psychosocial functions provided by mentors are closely related to mentees' satisfaction with the mentor. Allen, Eby, & Lentz (2006a) found that rank differences between mentor and mentee are associated with role modeling functions, however, mentees were more inclined to role model colleagues closer to their rank and mentors perceived that the higher the difference in rank the greater the role modeling function. Likewise, they determined that the difference in rank and organizational power is relevant for providing career mentoring functions.

In their study about mentoring functions and formal mentoring, Weinberg & Lankau (2011) determined that mentor's commitment to the organization is linked with role modeling function. Ghosh (2014) affirmed that mentor's transformational leadership is related to the mentoring function. Likewise, Son & Kuchinke (2016), in their research about the link between mentoring functions and trust found that mentee's expectations of mentors were related to their confidence, rather than to emotional closeness.

There are many desirable mentor characteristics in the literature. Among them, some stand out for the frequency with which they have been treated. According to Kram's career functions, some are the mentor's work experience (Landaeta &

Kotnour, 2008; Mains & MacLean, 2017), ability to provide access to high-level information (Chao, Walz, & Gardner, 1992; St-Jean & Audet, 2012), and ability to sponsor the mentee (Baugh & Scandura, 1999; Scandura, 1997; Viator, 2001). Likewise, scholars have referred frequently that mentor’s gender (Lankau, Riordan, & Thomas, 2005; Ramaswami, Dreher, Bretz, & Wiethoff, 2010) and age (Finkelstein, Allen, Ritchie, Lynch, & Montei, 2012; Wanberg et al., 2003) are the most relevant mentor characteristics linked with psychosocial functions.

Related to Kram’s role modeling function, two particularly stand out: the mentor represents a role model for the mentee (Baugh & Fagenson-Eland, 2005; Burke & McKeen, 1990) and high organizational rank at the mentor's company (Allen, et al., 2006a; Ragins & Cotton, 1993).

Table 3.2.1 shows mentor characteristics extracted from the bibliography analysis ordered by the number of bibliographical references that mention them. All the references consulted and their frequency of occurrence are listed in Annex 3.1.

Table 3.2.1: Mentor characteristics extracted from bibliography analysis of professional and managerial mentoring.

Mentor characteristics	Comments
Work experience	Mentor’s professional experience is valuable and useful for the mentee.
Role model	The mentor is a professional example and referent for the mentee that can be emulated.
Gender	The gender of the mentor can influence the relationship with the mentee.
Organizational rank	The difference in rank with the mentee expresses seniority and experience and can also affect the sense of similarity with the mentee.
Access to high level information	The mentor provides access to useful information for the mentee, about the sector, tendencies, normative, technical, etc.
Sponsorship	Mentor’s ability to sponsor the mentee in the organization or contacts.
Age	The age of the mentor can influence the relationship with the mentee.
Teaching skills	Mentor’s teaching skills help to acquire/transfer knowledge and skills.
Desire to help/altruism	The mentor has a strong wish to make possible the

Mentor characteristics	Comments
	development of the mentee. The mentor has unselfish concern about mentee's development.
Empathy	The mentor is able to perceive, understand and share what the mentee feels.
Professional networks	The mentor uses his/her professional networks to help the mentee.
Listening skills	The mentor knows how to listen to the mentee, which facilitates the expression of his/her needs and problems.
Motivation to be a mentor	The mentor is a mentor because he/she wants to be, he/she is there voluntarily.
Leadership	Mentor's ability to influence the mentee's character or actions, and to motivate the mentee towards achieving his/her objectives.
Commitment to the program	The mentor does his or her best to ensure that the objectives of the mentoring program are achieved.
Accessibility	The mentor is accessible for meetings or speaking.
Learning goal orientation	Mentor's ability to guide by objectives.
Political skills	Mentor's capability to comprehend others in the professional scenario and therefore influence them to meet organizational goals.
Concern about the career of the mentee	The mentor is aligned with the career needs of the mentee.
Proactivity	The mentor takes the initiative with respect to the mentee, rather than just react to the requirements and needs of the mentee.
Power within the organization	The mentor has the capability to influence the organization.
Commitment to the organization	The mentor does his or her best to ensure that the objectives of the organization are achieved.
Self-esteem/Confidence	The mentor has confidence in him/herself and in the way he/she acts.
Communication skills	The mentor is able to adequately convey his/her opinions, messages and knowledge.
Previous experience as mentor	The mentor has previously participated in mentoring processes as mentor.
Coaching skills	The mentor is able to accompany, instruct or train the mentee in the development of specific management skills.
Emotional intelligence	Mentor's ability to appreciate and fairly express one's own emotions and those of others.
Strategic outlook	The capacity of the mentor to perceive alternative

Mentor characteristics	Comments
	future realities and to orient actions towards the achievement of desired realities.
Quality of previous mentoring processes	The quality of previous mentoring processes in which the mentor has participated.

Source: authors' elaboration.

3.3. Methodology

3.3.1. Bibliography analysis

To carry out the bibliographic analysis described in the previous section, we have thoroughly analyzed 110 articles about managerial and professional mentoring that reveal interesting mentor characteristics for our research. This analysis took place between November 2016 and May 2017, using SCOPUS and Web of Science (WOS) databases. In order to get the results for our analysis, the criteria has been firstly to include any article about managerial mentoring (formal, traditional, intra-organizational, group mentoring, etc.) that involves more than 2 citations per year or 30 citations in total. Secondly, we have analyzed any article published between 2008 and 2017 that implies important mentor characteristics. According to this bibliography analysis, 29 mentor characteristics have been identified.

3.3.2. Hybrid Delphi

In order to reveal and rank relevant mentor characteristics for effective inter-organizational mentoring, we used Hybrid Delphi (Landeta, Barrutia, & Lertxundi, 2011), a method that combines three well-known qualitative techniques (Focus Group, Nominal Group, & Delphi). This powerful combination decreases the limitations of every single technique when they are used individually and increases the potential of all of them when combined together. For our research we counted on the involvement of a group of collaborating practitioners consisting of experienced mentors and program coordinators in inter-organizational mentoring from 11 relevant companies and associations in Spain. This group would allow us to constantly validate and complete the results at different stages of the research.

On 8 May, 2017, the bibliography analysis about the selected mentor characteristics was presented to the group of collaborating practitioners and was discussed. At the meeting, we carried out the Nominal Group Technique (Delbecq & Van de Ven, 1971) in which we asked the practitioners to revise the list of mentor characteristics and to identify individually new mentor characteristics. The interventions were done in turns and no more mentor characteristics were pointed out by our expert practitioners. Additionally, we presented the questionnaire to the collaborating practitioners that pre-tested, approved it and agreed to submit it to their contacts.

The questionnaire included the 29 precedent mentor characteristics identified from the literature analysis and asked respondents to rank them considering the relevance for an inter-organizational mentoring program. Respondents had to rate every item in an 11-point scale (0 being "Not relevant," and 10 "Very relevant"), according to their view of inter-organizational mentoring. This scale was selected as the pre-test showed us that the majority of mentor characteristics would be ranked with very high values. We also asked respondents to identify any other relevant characteristic for a successful inter-organizational mentoring process.

To collect data, we used the Delphi Method (Dalkey & Helmer, 1963; Linstone & Turoff, 1975; Rowe & Wright, 1999). The Delphi Method is a research technique from social sciences that aims to obtain a quality group opinion based on its opinions through a process of controlled interaction. The experts do not need to be together at the same place or time. It is a flexible methodology that can be applied to different contexts in which experts' inputs is the best source for the understanding of a phenomena (Gupta & Clarke, 1996; Landeta, 2006). The experts have to answer the same question at least two times, each time with feedback from the group response of the previous round.

We introduced the Delphi questionnaire into a recognized internet website for online surveying. On 23 May, 2017, our group of collaborating practitioners sent the link to their contacts: in total, 700 experienced mentors, mentees and program coordinators.

On 25 June, 2017, the survey was closed with 125 responses equivalent to a rate of response of 17.9% over the total number of contacted individuals. From this group, there were 49.6% women 50.4% men. The sample was diverse representing 5 different sectors; 12.8% professionals working in industry, 12% in energy, 12% in telecommunications and software, 12% in audit and consultancy, 8% in research and development and 43.2% in other sectors. 98.4% of participants did their mentoring processes in Spain, 0.8 in France and 0.8% in the Czech Republic. On 28 June, 2017 we resubmitted the questionnaire to the same 125 respondents. In this second round they were allowed to see the average rank of the group, their answer to the previous round and they were asked to reassess the questions, in light of the feedback provided, if they considered it necessary. If they changed their scores they were asked to comment why.

On 4 September, 2017, the second round for the Delphi was closed collecting the input of our 125 experts in mentoring. In this second round, 68% of the experts responded by modifying their initial estimates. In all 29 characteristics a higher degree of consensus was reached (decrease in standard deviation) and 50.4% of the experts commented on their assessments.

3.3.3. Exploratory Factor Analysis (EFA)

In order to find the underlying dimensions behind mentor characteristics (the 29 initial ones) an Exploratory Factor Analysis (EFA) coupled to a Varimax rotation were performed on the 125 responses. The objective was to find a reduced number of factors that permit us to describe the perfect mentor in an inter-organizational mentoring process through a smaller number of factors (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998).

3.4. Results

Table 3.4.1 presents mentor characteristics that emerge from the Delphi analysis. For each characteristic mean value (M), standard deviation (SD), frequency of appearance in the literature analysis (F) and the classification according Kram's functions (Career functions-CF, Psychosocial functions-PF and Role Modeling-RM) have been displaced.

The highest ranked mentor characteristics for inter-organizational mentoring have been commitment to the program (Allen & Eby 2008), teaching skills (Harvey, McIntyre, Heames, & Moeller 2009), communication skills (Armstrong, Allinson, & Hayes 2002) and listening skills (Sarri, 2011). Immediately after, the most ranked was work experience that in fact, was the most studied characteristic in academic literature. However, other characteristics frequently referred to in the literature were rated relatively low, such as sponsorship or organizational rank, or even very low, such as age or gender.

The exploratory factor analysis extracted seven dimensions or factors, which account for 69.48% of the variance explained (See Table 3.4.1). The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test for sample adequacy (0.837) indicates a good quality of correlations between variables in order to continue with the factorial analysis. Additionally, both the analysis of communalities (always above 0.5 for all mentor characteristics and the Bartlett sphericity test (216,948, $p < 0.001$) indicate that we are approaching a good factorial solution. In addition, the sample adequacy measures (MSA) for each variable exceed the recommended value of 0.5 (Hair et al., 1998).

Sección 3: Capítulo 3

Table 3.4.1: Mentor characteristics, mean values, factor loadings and communalities.

Variable	KRAM	M	SD	F	Factor	Factor Loadings							Communalities	
						1	2	3	4	5	6	7		
F1: mentor's compromise with mentoring and managerial skills														
Commitment to the program	RM	9,14	1,3	12	F1	0,802	0,231	-0,09	0,062	-0,101	0	0,106	0,731	
Listening skills	PF	8,94	1,41	18	F1	0,729	0,282	0,039	-0,23	0,342	0,087	0,073	0,796	
Strategic outlook	CF	8,54	1,54	2	F1	0,728	0,197	0,203	0,105	0,13	0,102	0,033	0,65	
Motivation to be a mentor	RM	8,54	1,64	15	F1	0,763	0,284	0,078	0,187	0,064	0,066	-0,078	0,717	
Leadership	CF	8,35	1,66	13	F1	0,686	0,099	0,154	0,264	0,244	0,065	0,162	0,663	
Commitment to the organization	RM	8,29	1,84	7	F1	0,666	-0,049	0,217	0,228	0,09	0,112	0,097	0,575	
Self-esteem/confidence	RM	8,14	1,65	7	F1	0,741	0,125	0,137	0,175	0,241	-0,043	0,181	0,707	F1 mean
Learning goal orientation	RM	8,04	1,64	11	F1	0,599	0,093	0,151	0,42	0,102	0,291	-0,106	0,674	8,45
F2: mentor's professional experience and his/her ability transfer this experience to the mentee														
Teaching skills / helps to acquire knowledge and skills	RM	9,07	0,94	21	F2	0,212	0,757	0,078	-0,05	0,293	0,154	-0,044	0,738	
Communication skills	RM	8,97	0,98	7	F2	0,158	0,748	0,019	-0,084	0,324	0,208	0,101	0,75	
Work experience	CF	8,93	1,14	62	F2	0,199	0,697	0,12	0,111	-0,011	-0,057	0,162	0,581	F2 mean
Proactivity	RM	8,74	1,25	10	F2	0,158	0,675	0,214	0,358	0,007	0,136	0,042	0,674	8,95
F3: mentor's influence and sponsoring abilities														
Provides access to high level information	CF	7,24	1,98	30	F3	0,091	0,27	0,629	0,348	0,059	0,189	0,061	0,641	
Use their professional networks to help	CF	6,62	2,17	18	F3	0,477	0,188	0,673	0,098	-0,095	0,081	0,173	0,771	
Political skills	RM	6,42	2,24	11	F3	0,091	0,086	0,786	0,078	0,248	-0,091	-0,029	0,71	
Power in the organization	CF	6,36	2,29	7	F3	0,402	-0,083	0,543	0,336	-0,084	0,307	0,267	0,748	F3 mean

Variable	KRAM	M	SD	F	Factor	Factor Loadings							Communalities	
						1	2	3	4	5	6	7		
Sponsorship	CF	6,07	2,26	28	F3	0,049	0,063	0,854	0,08	0,079	0,087	-0,014	0,756	6,07
F4: mentor's orientation towards the mentee and role model perception														
Desire to help-altruism	PF	8,72	1,69	19	F4	0,271	0,437	0,186	0,533	-0,02	-0,326	-0,026	0,691	
Accessibility	PF	8,47	1,39	11	F4	0,226	0,252	0,258	0,5	0,493	0,104	-0,011	0,686	
Role model	RM	8,28	1,82	48	F4	0,226	0,207	0,169	0,607	0,152	0,103	0,059	0,528	
Concern with the career of the mentee	CF	7,98	2,09	10	F4	0,071	-0,021	0,102	0,796	0,137	-0,039	0,086	0,677	F4 mean
Organizational rank	RM	6,54	2,33	34	F4	0,283	-0,081	0,136	0,614	-0,259	0,322	0,274	0,728	8,28
F5: mentor's empathy and emotional intelligence														
Emotional intelligence	PF	8,82	1,31	4	F5	0,198	0,467	0,31	0,152	0,588	0,033	-0,02	0,724	
Empathy	PF	8,66	1,38	19	F5	0,323	0,341	0,104	0,179	0,697	0,139	-0,039	0,77	F5 mean
Coaching skills	CF	7,76	1,84	4	F5	0,449	-0,018	0,043	-0,009	0,498	0,221	0,348	0,622	8,66
F6: mentor's antecedents as a mentor														
Previous experience as mentor	RM	6,96	2,1	5	F6	0,237	0,133	0,025	0,05	0,16	0,852	0,112	0,842	F6 mean
Quality of previous mentoring	RM	6,80	2,04	2	F6	0,029	0,298	0,445	0,12	0,087	0,628	-0,04	0,706	6,88
F7: mentor's demographic characteristics														
Age	PF	4,87	2,52	21	F7	0,164	0,023	-0,018	0,275	-0,027	-0,021	0,741	0,653	F7 mean
Gender	PF	1,40	2,5	46	F7	0,052	0,144	0,084	-0,048	0,057	0,081	0,775	0,643	3,14

*Variance explained: 18.43% (Factor 1); 11.23% (Factor 2); 11.03% (Factor 3); 10.00% (Factor 4); 7.00% (Factor 5); 6.19% (Factor 6); 5.59% (Factor 7).

Source: authors' elaboration.

Factor 1, which accounts for 18.43% of the variance, is composed of 8 mentor characteristics. With an average value of 8.44, this dimension is related to *mentor's compromise with mentoring and managerial skills*. This factor describes a set of directive abilities that could drive the career of the mentee and also convert the mentor into a model that the mentee could emulate.

Factor 2, composed of four mentor's characteristics and captures 11.23% of the explained variance and depicts *mentor's professional experience and his/her ability to transfer this experience to the mentee*. This factor, with the highest mean value ($M = 8.95$) describes the working experience of the mentor and how he/she is capable of communicating this experience to the mentee and driving the mentee to learn.

Five mentor characteristics composed the third factor. This dimension, which accounts for 11.03% of the variance, seems to portray *mentor's influence and sponsoring abilities*, illustrating mentor leverage and influence on the mentee's sphere and his/her ability to sponsor the mentee. However, the average mean of this factor shows it is not the most appreciated value for a mentor in an inter-organizational mentoring framework ($M = 6.07$).

Five are also the mentor's characteristics that constitute the fourth factor. With an average score of 8.28, this dimension seems to describe the *mentor's orientation towards the mentee and role model perception*. This factor explains the importance of the mentor focusing on the mentee in his/her career and development and of being accessible and a role model.

Mentor's emotional intelligence, empathy and coaching skills form the fifth factor and was highly valued by the respondents ($M = 8.66$). This factor, portrays the *mentor's empathy and emotional intelligence* and it describes certain abilities of the mentor that are necessary to put him/herself in the place of the mentee and detect his/her needs and problems.

The sixth factor is composed of two unique characteristics and collects 7% of the explained variance. It seems to represent the *mentor's antecedents as a mentor*. This factor describes the mentor's previous experience as a mentor and mentoring quality. However, according to the average mean ($M = 6.88$) it is not

one of the most appreciated factors according to the expected characteristics of the mentor in inter-organizational mentoring.

Finally, the mentor's age and gender are clearly grouped into the seventh factor, being considered the least important of the 29 characteristics considered ($M = 3.14$). Clearly this dimension delineates the *mentor's demographic characteristics*. Our results reveal that demographic characteristics such as age and gender do not have special influence on inter-organizational mentoring.

3.5. Discussion

If we do compare the importance attributed by academia to the different characteristics of the mentor, considering the frequency in which each characteristic has been studied in the previous literature, to the importance attributed to them by the sample of this study, the two most studied characteristics in the literature, work experience (Sarri, 2011; Waters, McCabe, & Kiellerup, 2002) and role model (Chao, 2009; Ghosh & Reio, 2013), are also highly ranked in the survey conducted. This fact suggests that these are highly valued characteristics regardless of the mentoring format developed (intra- or inter-organizational).

Nevertheless, there are substantial differences in the relevance academia has given to many of the mentor characteristics in professional and managerial mentoring when compared to Delphi results in inter-organizational mentoring. Academia has focused mainly on the characteristics related to the mentor's knowledge transfer potential (Burke, 1984; Harvey et al., 2009), derived from his or her experience, position or power (Allen, et al., 2006a), and the demographic characteristics of the mentor (gender and age) (Ragins & Cotton, 1993), while the experts who have participated in inter-organizational mentoring processes give more importance to characteristics related to the willingness to transfer (desire to mentor and help, and commitment to mentoring and the program) and to the skills needed for this (teaching, listening communication skills). It makes sense that the previous are relevant characteristics of the mentor in the case of inter-organizational mentoring processes as the mentees are looking for someone capable of boosting their

careers from outside of their own companies (Eby, 1997; Gisbert-Trejo, Azpiazu, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018c). These results are coherent as mentoring is evolving into new forms of alternative mentoring which are different than supervisory mentoring such as inter-organizational mentoring.

There are also other important characteristics in inter-organizational mentors that have been relatively scarcely studied, such as: strategic outlook (Rogers, Luksyte, & Spitzmueller, 2016), leadership (Poulsen, 2013) and proactivity (Chao, 2009; Giancola, Heaney, Metzger, & Whitman, 2016).

It should be noted that aspects that are very influential in intra-organizational mentoring, such as the age and sex of the mentor, have been undervalued by the sample analyzed. This is probably due to the importance given by the mentees participating in inter-organizational mentoring processes to the development of their capacities, professional progress and career progress (Allen, Eby, & Lentz, 2006b; Bozionelos & Bozionelos, 2010) and the subsequent minimization of these demographic aspects of the mentor by the mentee. Likewise, cultural factors may affect this aspect.

All in all, our research shows that 29 mentor characteristics are well represented in 7 factors: a) Mentor's commitment to mentoring and managerial skills; b) Mentor's professional experience and his/her ability to transfer this experience to the mentee; c) Mentor's influence and sponsoring abilities; d) Mentor's orientation towards the mentee and role model perception; e) Mentor's empathy and emotional intelligence; f) Mentor's antecedents as a mentor; and g) Mentor's demographic characteristics.

This contribution is relevant, given that there are no previous studies to compare the validity of the results for inter-organizational mentoring. However, some scholars have performed CFA analysis to explore some mentor characteristics, for example, Allen et al., (2006b) linked mentor's commitment and program effectiveness. Hartmann, Rutherford, Feinberg, & Anderson, (2014) established a link between altruism and willingness to mentor others.

Wanberg et al., (2003) determined a limited range of mentor's characteristics based just on mentor's competence and some personal traits. Nevertheless, our

study determines that mentor's commitment with the mentoring process and mentoring antecedents are also important characteristics. Moreover, going further Wanberg's work, our work determines by quantitative methods the relevance of each characteristic within the frame of inter-organizational mentoring processes.

3.6. Conclusions

The changing work environment and globalization push professionals and managers to rapidly develop competences and abilities. This aspect drives mentees to look for mentors outside the confines of their own organizations by seeking professional associations and regional agents that can offer inter-organizational mentoring programs.

A key for the success of an inter-organizational mentoring program is to rely on a recognized group of mentors that can guarantee the success of the program based on their experience and skills.

The results of the study and analysis show that the most effective mentors for this type of mentoring are those who have professional experience and the necessary skills to transmit this experience to the mentee. Likewise, the most effective mentors for inter-organizational mentoring are those who have leadership qualities and an authentic desire to get involved in the mentoring process, and those who know how to put themselves in the place of the mentee, to understand their needs and problems. Less important is the capacity for influence and power, as well as previous experience in mentoring. Likewise, age and gender are of little importance.

In conclusion, the selection of mentors for inter-organizational mentoring programs should pay much more attention to professional experience, relationship skills and motivation than to name, position and image.

For the evaluation of inter-organizational program coordinators and self-evaluation of mentors this work reduces the whole branch of mentor characteristics to a reduced set of factors that program coordinators can

measure in order to evaluate the experience and evolution of their mentors in inter-organizational mentoring programs.

A notable aspect of this research is that we have counted with a group of 19 experts in mentoring belonging to 11 different organizations in Spain that have helped us at every phase of this work. Therefore, this work casts light on a scarcely studied phenomena of inter-organizational mentoring taking into account the practitioners' points of view as a relevant input to this research.

3.7. Implications

Many scholars have identified the relevance of the selection of ideal mentors and matching for both intra-organizational mentoring processes (Allen et al., 2006b; Eby & Lockwood, 2005) and inter-organizational mentoring processes (Gisbert-Trejo et al., 2018a; Mains & MacLean, 2017). Therefore, our study provides an exhaustive review of the literature on the necessary characteristics of mentors, an assessment of those characteristics by a wide group of professionals and also an original classification and rank for inter-organizational mentoring frameworks. This work could contribute to the simplification in the selection of mentors reducing the expected characteristics for the mentor to 7 relevant factors, which should assist those involved in mentoring processes, especially inter-organizational mentoring program coordinators, in the selection, training and evaluation of mentors, as well as in the matching process. Similarly, the findings of our research also represent a relevant guideline for mentors, as they could use the obtained factors as self-assessment in order to evaluate if they are giving the best of themselves in the mentoring relationship.

On the other hand, this work explores the promising but seldomly studied phenomena of inter-organizational mentoring taking into account practitioners' points of view as a relevant input to this research using different qualitative and quantitative methodologies to better understand and analyze the data.

3.8. Limitations

Regarding the limitations of this research we must highlight that we have relied on a limited sample of 125 responses from expert mentors, mentees and program coordinators mainly in Spain. In the future, it would be interesting to expand this research to a wider scope such as Europe. Moreover, the nature of the sample could be biased as the selection of mentors, mentees and program coordinators participating in our Delphi study was achieved through the contacts of our group of collaborating practitioners. Further studies would require a greater number of mentors and mentees proceeding from a larger number of organizations worldwide.

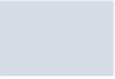
Additionally, we have used Kram's (1985) mentoring functions as the one that can best classify mentor characteristics, but not all of them, since many characteristics can be used for different functions, especially those related to management and communication skills.

Capítulo 4: El mentorizado y sus características

Abstract

- 4.1. Introduction
- 4.2. Literature review: mentee characteristics
- 4.3. Methodology
- 4.4. Results
- 4.5. Discussion
- 4.6. Conclusions and implications
- 4.7. Limitations

GISBERT-TREJO, Nuria; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. "Mentee characteristics in inter-organizational mentoring for managers: a Hybrid Delphi survey". *International Journal of Human Resource Management – SJR-Q2-2017*- Enviado a IJHRM -.



Mentee characteristics in inter-organizational mentoring for managers: a Hybrid Delphi survey

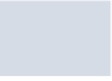
Abstract

Inter-organizational mentoring is a human resource development (HRD) tool that occurs when mentor and mentee belong to different organizations. Since the mentee is the focus of the inter-organizational mentoring process, it seems relevant to know the characteristics he/she should have to guarantee the success of this type of program. Therefore, the aim of this paper is to delve into mentee characteristics within the framework of this alternative mentoring practice.

We have carried out an intensive bibliographic analysis of the mentoring literature for managers so as to identify mentee characteristics. We then prioritized these characteristics in light of inter-organizational mentoring using the Hybrid Delphi method combining, Focus Group and Nominal Group Technique with a group of 19 expert practitioners in inter-organizational mentoring from 11 different Spanish organizations and a survey with a sample of 130 informants.

We have identified 17 different relevant mentee characteristics. Through Exploratory Factor Analysis (EFA) we have reduced all mentee characteristics to 3 essential factors for the mentee. These mentee characteristics and factors will be of great value to those coordinators of inter-organizational mentoring programs for the selection of mentees and their matching to a mentor.

In addition, the rigorous review of the literature will be useful for both academics and practitioners of HRD. Moreover, it is the first time that the Hybrid Delphi method has been used to explore relevant characteristics of participants in mentoring programs.



4.1. Introduction

Mentoring is an HRD tool that has been widely studied by academia. Lepak & Snell (1999) stated that mentoring is a complement to training used to enhance employee career development. Hegstad (1999) linked formal mentoring with training, organizational development and HRD through the theory of social exchange. Some authors have also determined that mentoring was, in many cases, a complementary tool to training also for small organizations (Hill & Stewart, 2000).

In 2005, Hezlett retrospectively reviewed mentoring to date under the umbrella of HRD by identifying some aspects that should be addressed in the future, such as the characteristics that the mentor and the mentee should have and the benefits that mentoring also brings to the mentor and to organizations. Likewise, in 2005, McDonald & Hite stated that the challenges for future career development within the HRD framework came from finding forms of mentoring that could serve as alternatives to already familiar forms.

Taking into consideration McDonald's recommendations, alternative forms of mentoring have come into play (Gisbert-Trejo, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018b) and should be studied in order to analyze their contribution to HRD and career development. In this context, inter-organizational mentoring arises when the mentor and the mentee do not belong to the same organization and there is an external entity (professional association, regional agency or sectorial cluster, etc.) that organizes this type of practice.

Some authors already highlight the differences between traditional and inter-organizational mentoring. In the case of traditional mentoring, the selection of the participants is usually a company decision, and it is a one-to-one process; in inter-organizational mentoring, on the contrary, participation is voluntary and may be individual or group mentoring. In traditional mentoring the duration of the program extends over one year; on the other hand, inter-organizational mentoring programs normally last less than one year. Above all, the substantial difference is the focus of the process, since traditional mentoring is focused on the mentor-mentee couple for the impact on the competitiveness of the

organization. In opposition to the previous statement, experts recall that the focus of the inter-organizational mentoring process is mainly the mentee and his/her personal and professional development.

Within the practice of inter-organizational mentoring, some authors have already studied in an exploratory way one of the parameters that Hezlett (2005) determined should be the object of greater attention in mentoring: the impact of inter-organizational mentoring on the organizations where the mentees work (Gisbert-Trejo, Azpiazu, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018c). However, the characteristics of the mentee within the practice of inter-organizational mentoring and the implications for the practice of HRD are yet to be explored.

Since the mentee is the focus of the inter-organizational mentoring process, it seems clear that studying the characteristics that the mentee should have for the success of an inter-organizational mentoring program is relevant for the desired impact on the mentee's career development. To date, some authors have studied some of the characteristics of mentees in the field of traditional mentoring (Allen, 2004; Wanberg, Welsh, & Hezlett, 2003) but no one has carried out a systematic review of all the essential characteristics of mentees in the area of mentoring for managers and professionals, nor prioritized these characteristics in the framework of inter-organizational mentoring.

The aim of this research will therefore be to identify the key characteristics that the mentee should have in light of inter-organizational mentoring programs, taking into account two different perspectives: academia, on the one hand, and practitioners, on the other. In this sense, this paper proposes the following research questions:

1. Which are the main mentee characteristics for an inter-organizational mentoring process?
2. What is the relevance of these mentee characteristics for the success of an inter-organizational mentoring process?
3. How these characteristics can be classified or typified?

It should be noted that this research work has been carried out in collaboration with expert practitioners in inter-organizational mentoring who have validated each of the phases of the project.

The results of this research will clarify the desired characteristics of the mentee for inter-organizational mentoring programs and will therefore be a valuable tool for the coordinators of these types of programs in order to achieve their success. Moreover, results will strengthen the practice of inter-organizational mentoring as a tool for HRD and career development, allowing for better application and understanding.

In order to achieve the above objectives this article is set out as follows. First, the results of the literature review on mentee characteristics for managers and professionals will be presented. Second, the methodology used to prioritize these characteristics within the scope of inter-organizational mentoring will be explained. Third, the results based on Hybrid Delphi regarding mentee characteristics will be presented. Fourth, mentee characteristics will be reduced to a small number of factors through Exploratory Factor Analysis. Finally, the conclusions, implications and limitations of the work will be discussed.

4.2. Mentee characteristics

In order to identify the most relevant characteristics of the mentee we have carried out an exhaustive bibliographic study of those articles focused on mentoring for managers and professionals, identifying important mentee characteristics (see annex 4.1). In this sense, 74 articles obtained from SCOPUS and Web of Science (WOS) were analyzed between November 2016 and May 2017. The criteria chosen were, one, to select all those articles with more than 2 citations per year or 30 as a total of citations, and two, to analyze all those articles published between 2008 and 2017.

After the bibliographic analysis, up to 17 mentee relevant characteristics (see table 4.4.1) were identified within the frame of mentoring for professionals and managers. Wanberg et al., (2003) classified these characteristics into two main categories: mentees' personality traits and demographic characteristics. Likewise, these authors determined the degree of relevance of mentee

characteristics according to the times that other authors had cited them in the literature.

Wanberg et al., (2003) highlighted the following personality traits as the most significant: learning goal orientation and willingness to learn (Brodie, Huib Van Saane, & Osowska, 2017; Finkelstein, Allen, Ritchie, Lynch, & Montei, 2012; Ghosh, 2014), self-monitoring (Turban & Dougherty, 1994), locus of control (Bozionelos & Bozionelos, 2010; Byrne, Dik, & Chiaburu, 2008), extroversion (Turban, Moake, & Cheung, 2017), self-esteem (Eby, Lockwood, & Butts, 2006), and some additional traits such as proactivity (Hamlin & Sage, 2011; Haynes & Ghosh, 2012) and openness to advice and feedback (Eby, 1997).

Extending Wanberg's initial identification of mentee characteristics, other authors determined additional personality traits such as: emotional intelligence (Poulsen, 2013) and some necessary skills such as: good performance (Laiho & Brandt, 2012) and high potential (Allen & Eby, 2003; Moore & Wang, 2017).

Regarding the most studied mentee demographic characteristics, mentee's gender (Burke, 1984; Park, Newman, Zhang, Wu, & Hooke, 2016; Sarri, 2011) and mentee's age (Armstrong, Allinson, & Hayes, 2002; Fogarty, Reinstein, Heath, & Sinason, 2017; Koberg, Boss, & Goodman, 1998) stand out.

In addition, researchers addressed relevant mentee characteristics related to their participation in the program, such as: commitment to the program (Giancola, Heaney, Metzger, & Whitman, 2016; Laiho & Brandt, 2012), motivation to participate as a mentee (Harris, Cheng, & Gorley, 2015; Poulsen, 2013), mentee's similarity with the mentor (Parise & Forret, 2008; Ting, Feng, & Qin, 2017), and mentee as a source of information for the mentor (Allen, Lentz & Day, 2006c; Mullen, & Noe, 1999).

None of the above-mentioned authors has studied the mentee characteristics within the practice of inter-organizational mentoring. However, McDonald & Hite (2005) encouraged the study of new forms of alternative mentoring different from those currently known, as a stepping stone for career development within the practice of HRD. The previous motivation led us to establish the systematic study of mentee characteristics in inter-organizational

mentoring as an ingredient for the success of this type of alternative mentoring program.

4.3. Methodology

To develop this part of the study we had the collaboration of a group of 19 practitioners, mentors and coordinators of inter-organizational mentoring programs working in 11 different Spanish organizations. We used Hybrid Delphi (Landeta, Barrutia, & Lertxundi, 2011) to complete and prioritize the most relevant mentee characteristics. This integrative method incorporates several qualitative and quantitative methods, namely: Focus Group, Nominal Group, and Delphi. In this sense, on May 8, 2017 we showed the practitioners the results of the analysis about mentee characteristics and they discussed them in a Focus Group (Krueger & Casey, 2014). Thereafter, using the Nominal Group Technique (Delbecq, Van de Ven, & Gustafson 1975) we asked the practitioners to identify new characteristics. At this point in the research, no additional relevant characteristics were identified. We also pre-tested a questionnaire with the practitioners who validated it and then committed to send it to their contacts.

The questionnaire (see annex 4.2) collected the 17 characteristics of the mentee from the bibliographic analysis and asked the participants on the survey to evaluate them according to the importance that each one of them had within the practice of inter-organizational mentoring. Participants were therefore asked to rate each characteristic on an 11-point scale (0 being 'Not relevant' and 10 'Very relevant'). The decision on the scale was the result of the pre-test carried out with the practitioners, which revealed that most of the characteristics would be rated with high scores. On the other hand, the participants were asked to note any new characteristics of the mentee within the framework of inter-organizational mentoring.

The Delphi methodology was used to prioritize the characteristics of the mentee in the practice of inter-organizational mentoring. The Delphi method (Linstone & Turoff, 1975; Rowe & Wright, 1999) is a methodology that results in a higher quality group response since participants have to answer the same question at

least twice and they can, from the second round onwards, see the results of the group responses for each item, reflect on them and, in light of that feedback, anonymously modify their previous opinions if they consider it appropriate.

The Delphi questionnaire was made available in May 2017 on a well-known website for conducting surveys. The group of practitioners sent the link to all their contacts, a total of 700 experienced mentors, mentees and program coordinators. The first round was closed on 25 June, 2017, with 130 complete responses representing a response rate of 18.6%. Respondents did not provide additional relevant mentee characteristics. On 28 June, 2017, the questionnaire was sent again to the 130 participants who had responded in the first round. In this case, they were able to see the average of the group for each response on mentee characteristics and were able to change their scores in light of those responses. They were asked to comment, if they had changed their previous answers, the reasons why. On 4 September, 2017, the second round of Delphi was closed with the same 130 respondents. Of these participants, 38.5% modified their responses from the first round and 30.8% commented on the reasoning for the change.

The segmentation of the sample of these 130 participants is as follows: 50.8% women and 49.2% men, working in 5 main sectors: 13.1% in audit and consultancy, 12.3% in industry, 12.3% in telecommunications and software, 11.5% in energy, 7.7% in research and development, and 43.1% in other sectors. 98.4% of the sample had their mentoring processes in Spain, 0.8% in France and 0.8% in the UK.

4.4. Results

Derived from the Delphi analysis, the most relevant characteristics for mentees turned out to be: willingness to learn, motivation to participate as a mentee, and commitment to the program. On the contrary, other characteristics highly valued by literature such as age or gender had a very poor evaluation by the participants.

A first principal component analysis was performed to classify these characteristics, obtaining a factorial solution with 3 factors that explain 64.67%

of the variance. Some indicators were very favorable ($MSA > .50$ and $KMO > .70$). Of the 17 variables (see table 4.4.1), two had a low communalities ($< .50$) and can be considered insufficiently represented by the factorial solution (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998): similarity with the mentor and the mentee as a source of information for the mentor. These variables were eliminated and the analysis was repeated, obtaining once again a solution with three factors, which now explained 62.79% of the variance. Bartlett's sphericity contrast, a statistical test of the presentation of correlations between variables, Kaiser-Meyer-Olkin's measurements (> 0.7) and sampling sufficiency ($MSA > 0.5$), as well as the review of the communalities of the variables (above 0.5 in all cases) showed that we were facing a very acceptable factorial solution. A Varimax rotation was used to favor the interpretation of the factors.

The results from Delphi analysis and from the exploratory factorial analysis (EFA) are shown in *Table 4.4.1*. For each mentee characteristic, we provide the values of mean value (Mean), standard deviation (SD), frequency of appearance in the literature analysis (F), factor loadings, and communalities. The characteristics are grouped into the three resulting factors.

Table 4.4.1: Mentee characteristics, mean values, factor loadings and communalities.

Description	Mean	SD	F	Factor	Factor Loadings			Communalities
					F1 ^a	F2 ^b	F3 ^c	
F1: Mentee's professional development potential								
emotional intelligence	7,94	1,413	5	F1	0,706	0,334	0,25	0,672
organizational commitment	7,88	2,012	4	F1	0,694	0,267	0,012	0,553
good performance	7,74	1,502	7	F1	0,763	0,158	0,094	0,615
high potential	7,91	1,597	4	F1	0,812	0,156	0,014	0,683
locus of control	7,39	1,664	12	F1	0,832	0,159	0,003	0,717
self- esteem	7,16	1,651	3	F1	0,803	0,015	-0,047	0,647
extroversion	6,02	2,111	7	F1	0,681	-0,127	0,225	0,53
F2: Mentee's desire to participate in a mentoring process and mentee's autonomy in relation to his/her own development								
proactivity	8,9	1,238	18	F2	0,13	0,725	0,169	0,57
willingness to learn and learning goal orientation	9,35	0,878	12	F2	0,129	0,811	-0,036	0,675
motivation to participate as a mentee	9,05	1,01	9	F2	0,136	0,791	0,008	0,644
self-monitoring and autonomy	8,2	1,278	12	F2	0,483	0,534	0,17	0,548
openness to advice and feedback	8,91	1,03	13	F2	0,082	0,717	-0,07	0,526
commitment to the program	9,05	1,13	9	F2	0,067	0,794	-0,157	0,659
F3: Mentee's demographic characteristics								
gender	1	2,231	20	F3	0,089	-0,038	0,818	0,679
age	3,75	2,692	11	F3	0,101	-0,002	0,83	0,7
source of information for the mentor (*)	6,78	2,258	4					0,379
similarity with the mentor (*)	5,31	2,452	16					0,457

(*) Values corresponding to the first factorial analysis carried out. All other values indicated in the table correspond to the second factorial analysis, in which variables with communalities lower than 0.5 were excluded.

Source: authors' elaboration.

The first factor, which accounted for 28.89% of the variance explained, was composed of 7 mentee characteristics: the mentee has emotional intelligence; the mentee has organizational commitment; the mentee has good performance; the mentee shows high potential for development; the mentee shows locus of control (perception of control of his/her professional life); the mentee has self-esteem; and the mentee shows extroversion. This factor is denominated *mentee's professional development potential* and involves those characteristics that make us presume that the mentee will progress in the organization, that he/she is a person of high potential. This is the second factor in relevance with an average of 7.434.

The second factor, which accounted for 23.42% of the total variance, was made up of six mentee characteristics: the mentee is proactive; the mentee is willing to learn; the mentee is motivated to participate in the process; the mentee is autonomous and self-monitoring; the mentee is open to advice and feedback; and the mentee shows commitment to the program. This factor is named *mentee's desire to participate in a mentoring process and mentee's autonomy in relation to his/her own development*. This factor is explained by the desire of the mentee to participate in the mentoring process, as he/she wants to learn and progress. The mentee perceives mentoring as a positive instrument and possesses enough autonomy to manage his/her participation in the mentoring process and to apply it to professional improvement. This is the most valued factor with an average of 8.909.

Finally, factor 3, which explained 10.48% of the total variance, was composed of the two demographic mentee characteristics: the mentee's gender and age. This factor is titled *mentee's demographic characteristics*, and is the last factor in relevance with an average of 2.373.

4.5. Discussion

The first factor in order of importance corresponds to F2- *mentee's desire to participate in a mentoring process and mentee's autonomy in relation to his/her own development*, where three of the six characteristics that comprise it have been widely studied by academia and highly valued by the experts who have

participated in the Delphi. These characteristics are: mentee's willingness to learn and learning goal orientation (Allen, Eby, & Lentz, 2006b; Allen, Eby, Chao, & Bauer, 2017), mentee's proactivity (Savoie, Lapointe, Laroche, & Brunet, 2008; Turban et al., 2017) and mentee's openness to advice and feedback (Chao, Walz, & Gardner, 1992). The precedent shows that the three mentee characteristics are of great relevance independently of the type of mentoring being carried out (traditional or inter-organizational).

By contrast, a mentee's self-monitoring and autonomy (Wanberg et al., 2003), highly mentioned by scholars, has not been ranked highly by experts. This may be because in cases where the mentee does not possess this characteristic at the beginning of the process, it may be an outcome by the end of it. It also seems reasonable that academia has not considered deeply enough the other two characteristics that comprise factor F2 and that have been highly valued by the experts: mentee's commitment to the program (Chao, 2009; Menges, 2016) and mentee's motivation to participate as a mentee (Germain, 2011). The reason behind this low attention on the part of academia may be that the participation in the inter-organizational mentoring process is voluntary whereas in many cases the participation in traditional mentoring is not.

The second factor in order of relevance is F1- *mentee's professional development potential*; however, this factor has not been as highly valued by the experts participating in the Delphi as the previous one. This may be because in those organizations where inter-organizational mentoring programs are offered, the mentees are a privileged few with the highest potential and have been selected by the organization. In the case of inter-organizational mentoring, since it is an external organization that offers this type of program, the mentee's commitment and desire to participate in the mentoring process prevails over their development potential (although this potential must also be high). It should be noted that when mentees approach inter-organizational mentoring they are looking to transcend the boundaries of their own organization, often in search of new professional development opportunities (Baugh & Fagenson-Eland, 2005).

Although widely explored by researchers, mentee's locus of control (Bozionelos & Bozionelos, 2010; Byrne et al., 2008) have not been highly valued by experts in factor F1, nor the rest of the personality traits this factor contains that were signaled by Wanberg et al., (2003) (self-esteem and extroversion). These low scores make sense since in inter-organizational mentoring, mentor and mentee do not know each other beforehand and must first establish a relationship of trust starting from their strengths and weaknesses.

The *demographic characteristics* that make up the final factor (F3) have been assessed by experts with very low scores. The reason behind it may be that there are other prior elements on which inter-organizational mentoring focuses: *mentee's desire to participate in a mentoring process* (F2), and *mentee's professional development potential* (F1).

Our research uses quantitative techniques to test the relevant mentee characteristics in the field of inter-organizational mentoring beyond the work of Wanberg et al., (2003), where a smaller number of mentee characteristics were determined without establishing the importance of these characteristics in relation to the mentoring type. We have also been able to reduce the 17 characteristics to 3 factors that encompass them, the most important being those in line with inter-organizational mentoring: mentee's potential for career development, and mentee's potential for learning and training.

Compared to the Wanberg's classification, which categorized mentee characteristics into personal traits and demographic characteristics, the EFA determines that in the field of inter-organizational mentoring the most relevant factors are the mentee's desire to participate in a mentoring process and the mentee's professional development potential, while demographic characteristics are far less relevant.

4.6. Conclusions and implications

Taking into account McDonald & Hite's (2005) recommendations, this study explores an alternative form of mentoring, inter-organizational mentoring, in order to face the future challenges of career development within the HRD framework. Inter-organizational mentoring is a key tool for HRD, understanding

that in such a competitive world mentees turn to organizations outside their own to acquire skills and training that would otherwise be more difficult for them to develop. The conclusions of our study show that mentees who will be most successful in inter-organizational mentoring programs are those with the greatest desire to participate in a mentoring process, with enormous autonomy in relation to their development, and potential for professional development. Other elements such as demographic characteristics are not as essential as starting points for mentees in the practice of inter-organizational mentoring.

Simplifying the desired mentee characteristics in inter-organizational mentoring facilitates the leadership of the organizations offering this type of program (professional associations, regional agencies, sector clusters, etc.). In this sense, the results of this research are essential for inter-organizational mentoring program coordinators in order to choose those mentees who can achieve the greatest results in a program of this nature.

The results of our research are also relevant for program coordinators for the matching between mentor and mentee, since knowing in advanced mentee characteristics facilitates this matching process that is so important for some researchers (Germain, 2011; Gisbert-Trejo, Azpiazu, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018a). In addition, the rigorous review of the literature can be useful for both academics and practitioners of HRD. Our work is an exploratory approach to the little-known world of inter-organizational mentoring, using both quantitative and qualitative methodologies and counting on the practitioners' point of view. In fact, one of the strong points of this study is the panel of practitioners from different organizations who offer inter-organizational mentoring programs in Spain and who have helped us to reduce the gap between academia and practitioners for a better understanding of this up-and-coming practice that is becoming an essential tool for HRD.

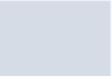
In summary, we think that this exploratory work can be relevant for subsequent studies of the dynamics of inter-organizational mentoring facilitating its adequate understanding and improvement.

4.7. Limitations

As for the limitations of this research, it should be noted that there has been a limited sample of 130 experts, mainly in Spain. In the future, it would be interesting to extend the scope of this research to encompass a wider throughout Europe.

In addition, the nature of the sample may be biased, as the selection of mentors, mentees and program coordinators who participated in Delphi was achieved through the panel of practitioner collaborators. Additional studies would require a greater number of mentors and mentees from a greater number of organizations around the world and with random samples where possible. Further studies should also explore the differences between the perceptions of mentors, mentees and program coordinators about the results obtained.

Additionally, future work should explore the statistically significant differences in mentee characteristics between groups that have carried out intra-organizational (traditional) vs. inter-organizational mentoring practices.

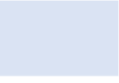


Capítulo 5: Las características clave de la relación mentor-mentorizado

Resumen

- 5.1. Introducción
- 5.2. Metodología
- 5.3. Resultados
- 5.4. Conclusiones

GISBERT-TREJO, Nuria; AZPIAZU Luciano; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. “*Mentoring* inter-organizacional: características clave de la relación mentor-mentorizado”. Aceptado en *DYNA*. DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/8916> -JCR-Q4-2017-.



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

Resumen

El *mentoring* inter-organizacional, en el que mentor y mentorizado pertenecen a organizaciones diferentes, es una práctica de desarrollo directivo que está siendo cada vez más implementada por asociaciones profesionales y clústeres regionales. Es un instrumento que puede contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas asociadas y de sus profesionales, facilitando la identificación y transmisión del conocimiento del sector. De cara a facilitar la implementación eficaz de esta práctica, es necesario identificar los aspectos clave de la relación entre el mentor y mentorizado, sobre los que se basa el éxito de un programa de *mentoring* inter-organizacional. Para ello, tras un exhaustivo análisis bibliográfico, se ha realizado un estudio Delphi para valorar la relevancia de estas características clave de la relación de *mentoring*. Los resultados obtenidos muestran que el respeto, la honestidad, la confidencialidad y la confianza son las características más relevantes en la relación mentor-mentorizado. Este artículo exploratorio identifica también las diferencias en la valoración entre los colectivos que han participado en experiencias de *mentoring* inter-organizacional vs. tradicional. Los resultados aportados son relevantes para coordinadores de programa de *mentoring* inter-organizacional, mentores y mentorizados, de cara a conocer y controlar las claves del éxito de una relación mentor-mentorizado en un programa de *mentoring* inter-organizacional.



5.1. Introducción

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 (Kram, 1985).

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 (Gisbert-Trejo, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018b; Mains & Maclean, 2017).

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.

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 (Mathews, 2006). 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 (Connell & Voola, 2013; Dayasindhu, 2002).

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 (Gisbert-Trejo, Azpiazu, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018a).

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 profesionales de mujeres Professional Women's Network (PWN) en ciudades como Madrid (11 ediciones) o Bilbao (2 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 (Giancola, Heaney, Metzger, & Whitman, 2016), 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, para finalizar con las conclusiones del trabajo y las contribuciones para los agentes implicados.

5.2. 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

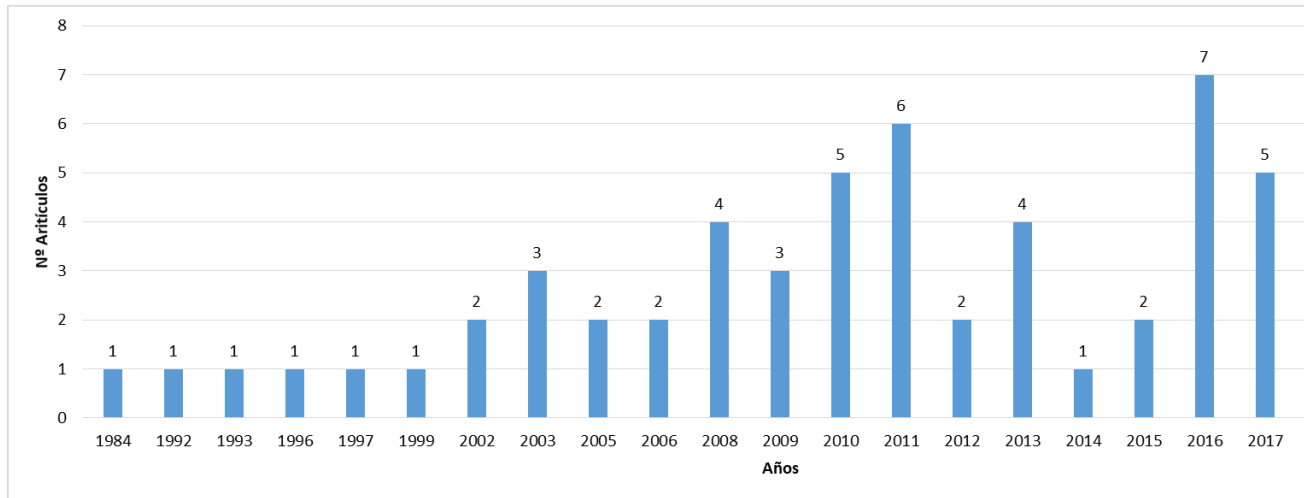
valoración de la importancia que tiene cada una de las características de la relación dentro de un proceso de *mentoring* inter-organizacional; en tercer lugar, un análisis estadístico, para detectar diferencias entre los distintos tipos de *mentoring* y, por último, dinámicas *Focus Group*, para la facilitar la interpretación de inputs y de resultados.

5.2.1. 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. Adicionalmente, 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 5.2.1* 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.

Sección 3: Capítulo 5

Figura 5.2.1: Revisión bibliográfica. Número de artículos por años.



Fuente: elaboración propia.

5.2.2. 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) (Landeta, 2006).

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

5.3. Resultados

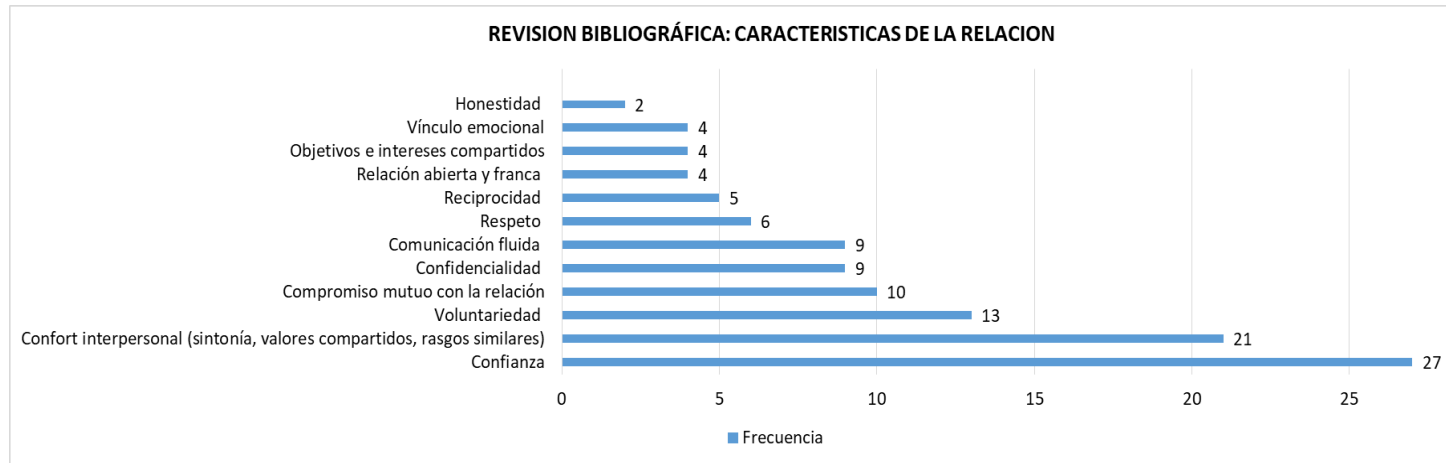
En esta sección se pasa a detallar en primer lugar, el análisis bibliográfico efectuado en torno a las características de la relación de *mentoring* para directivos y profesionales; en segundo lugar, se detallan las características de la relación que son relevantes desde la perspectiva del *mentoring* 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*.

5.3.1. 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 5.3.1* detalla la frecuencia en la que dichos resultados aparecen en la revisión de la bibliografía.

Sección 3: Capítulo 5

Figura 5.3.1: Características de la relación. Revisión bibliográfica.



Fuente: elaboración propia.

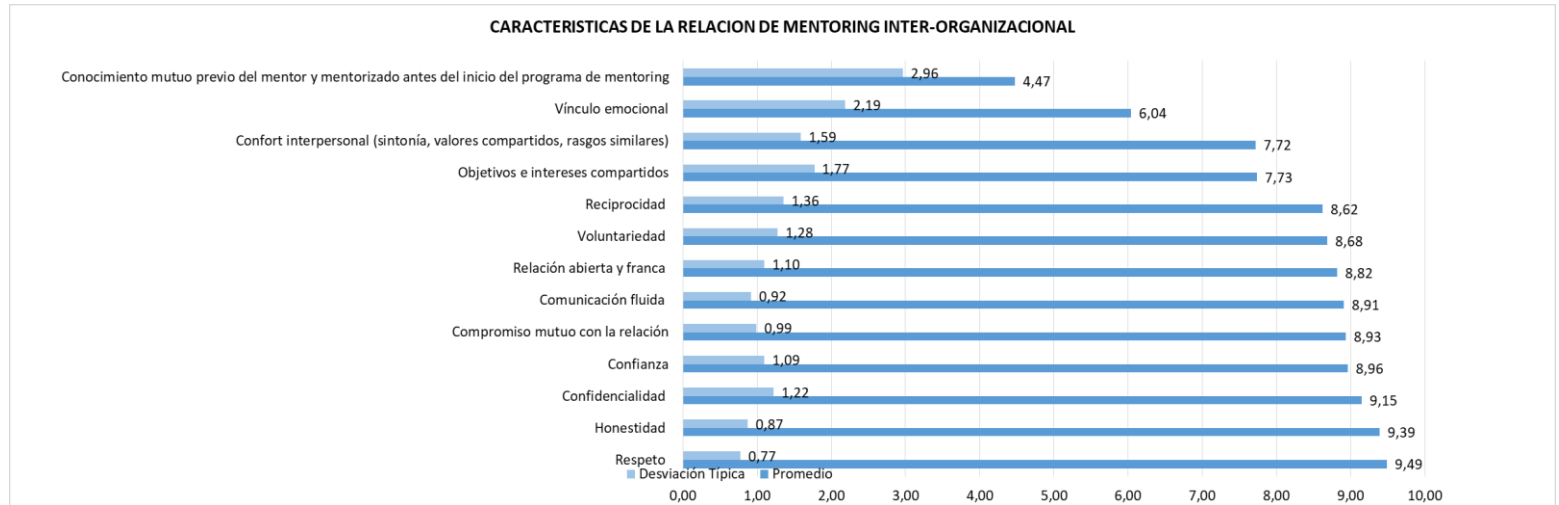
Como puede observarse, las características destacadas con más frecuencia en la literatura por su importancia en la relación de *mentoring* para profesionales y directivos son la “confianza”, el “confort interpersonal” seguidos por la “voluntariedad” del proceso, el “compromiso con la relación”, la “confidencialidad”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

5.3.2. 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 del programa de *mentoring*”. La *Figura 5.3.2* 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.

Sección 3: Capítulo 5

Figura 5.3.2: Características de la relación derivadas del mentoring inter-organizacional.



Fuente: elaboración propia.

De la *Figura 5.3.2* 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 *Tabla 5.3.1*

Tabla 5.3.1: Comparativa de características de la relación derivadas del mentoring inter-organizacional vs. relevancia otorgada por la academia (mentoring profesional y directivo).

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

Nº	CARACTERÍSTICAS REALCION: REVISION BIBLIOGRÁFICA	FREC
4	Confianza	27
11	Confort interpersonal (sintonía, valores compartidos, rasgos similares)	21
8	Voluntariedad	13
5	Compromiso mutuo con la relación	10
3	Confidencialidad	9
6	Comunicación fluida	9
1	Respeto	6
9	Reciprocidad	5
7	Relación abierta y franca	4
10	Objetivos e intereses compartidos	4
12	Vínculo emocional	4
2	Honestidad	2
13	Conocimiento mutuo previo del mentor y mentorizado antes del inicio del programa de <i>mentoring</i>	0

Fuente: elaboración propia.

Queda de manifiesto que la “confianza” es el valor más resaltado por la academia dentro del *mentoring* profesional y directivo, siendo además una característica 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”, 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.

5.3.3. Diferencias observadas entre los colectivos de *mentoring* intra e inter-organizacional

Para analizar si los participantes en procesos de *mentoring* intra-organizacional (25% del total) tienen percepciones diferentes a las de los participantes en procesos inter-organizacionales (75% 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 5.3.2*) 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”.

Tabla 5.3.2: Análisis de diferencias entre el colectivo cuya última experiencia en mentoring ha sido intra-organizacional vs inter-organizacional.

Características de la relación	Media del colectivo de <i>mentoring</i> intra-organizacional	Media del colectivo de <i>mentoring</i> 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

Características de la relación	Media del colectivo de <i>mentoring</i> intra-organizacional	Media del colectivo de <i>mentoring</i> inter-organizacional	Estadístico Brown-Forsythe	Nivel de significación
Objetivos e intereses compartidos. Conocimiento por parte del mentor de las expectativas del mentorizado con el <i>mentoring</i> y viceversa.	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 <i>mentoring</i>	4,43	4,49	0,01	0.93

Fuente: elaboración propia.

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 ambas partes estarán 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” (Homans, 1958), 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 propias empresas respectivas, que, quizá, en ocasiones, se quieran dejar al margen del proceso por parte del mentorizado y/o del mentor.

5.4. Conclusiones

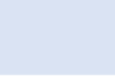
Los resultados de este trabajo permiten ahondar en el conocimiento del *mentoring* inter-organizacional, aportando resultados empíricamente significativos que aumenten el grado de conocimiento sobre los aspectos relevantes en la relación entre el mentorizado y el mentor en los procesos de *mentoring*. Diversos autores resaltan la importancia de acortar la distancia entre la perspectiva teórica y práctica en los programas de *mentoring* (Matarazzo & Finkelstein, 2015) 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 *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 (Mains & Maclean, 2017) 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” (Coppin & Fisher, 2016; Hamlin & Sage, 2011) 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” (Kroll, 2017; Menges, 2016; St-Jean, 2012).

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.



Capítulo 6: Las características del proceso y los resultados para las organizaciones

Resumen

- 6.1. Introducción
- 6.2. Metodología
- 6.3. Resultados
- 6.4. Conclusiones

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> -JCR-Q4-2017-.



Impacto del mentoring inter-organizacional en la calidad y resultados de las organizaciones

Resumen

El *mentoring* alternativo es una modalidad de *mentoring* que está cobrando creciente auge en el desarrollo profesional de los profesionales de la ingeniería y, últimamente, en los colegios profesionales de ingenieros. El *mentoring* tradicional es aquel desarrollado dentro de una organización, basado en una relación sistematizada entre un mentor (profesional con rango y experiencia en la empresa) y un mentorizado (profesional junior de la misma organización) y tendente a la adquisición por parte de este último de conocimientos, capacidades y valores que le permitan un desarrollo profesional más rápido y eficaz. Paralelamente al *mentoring* tradicional están aflorando formas de *mentoring* alternativo –individual, grupal o mixto- que se desarrollan entre mentores y mentorizados procedentes de organizaciones diferentes. Este artículo tiene como objetivo, en primer lugar, poner de manifiesto, utilizando evidencia empírica exploratoria, las ventajas del *mentoring* alternativo frente al *mentoring* tradicional, en segundo lugar, identificar las características que a juicio de los ingenieros deben reunir un buen proceso de *mentoring* alternativo y, finalmente, detallar los resultados que este tipo de prácticas de desarrollo de recursos humanos puede tener para la organización en la que prestan sus servicios.



6.1. Introducción

El *mentoring* es una práctica de desarrollo directivo que, en el campo de la ingeniería, puede ayudar a los ingenieros a adquirir un mayor conocimiento técnico y organizativo, especialmente, en el comienzo de su carrera profesional, gracias a la guía de otros ingenieros con mayor conocimiento y experiencia, que actúan como sus mentores. Así mismo, posibilita que estos ingenieros que inician su carrera profesional desarrollen de manera guiada habilidades y competencias valiosas para su futuro profesional. En este sentido, diferentes autores coinciden en señalar que el desempeño laboral de aquellos que están involucrados en programas de *mentoring* mejora de forma notable (Eby & Lockwood, 2005; Wanberg, Kammeyer-Mueller, & Marchese, 2006).

La razón de esta mejora descansa, por una parte, en que los jóvenes ingenieros mentorizados están deseosos de aprender sobre la profesión y sobre sus organizaciones y, además, pueden aportar una gran cantidad de ideas valiosas para sus mentores y para sus empresas. Por otro lado, los mentores experimentados se sienten satisfechos de traspasar un legado de conocimiento y experiencia a los mentorizados y a las organizaciones para las que trabajan, en la confianza de que esa aportación impactará en la vida profesional de sus mentorizados y dejará un poso en sus empresas (Allen, 2004; Parise & Forret, 2008).

El *mentoring* es, por lo tanto, una herramienta que posibilita la gestión efectiva del conocimiento técnico, organizativo y cultural de las organizaciones. El entorno competitivo y globalizado en el que nos encontramos requiere una constante gestión del cambio que demanda un aprendizaje continuo, la generación de conocimiento y su puesta a disposición de la organización, a fin de que ésta sea cada vez más competitiva. Lógicamente, este tipo de procesos de gestión activa de conocimiento requiere imprescindiblemente el apoyo de la Alta Dirección de la empresa (Eby, Lockwood, & Butts, 2006; García-Sánchez, Martín-Rojas, & Fernández-Pérez, 2016).

Desde otra perspectiva, otro de los retos que enfrenta la profesión de ingeniería es el de impulsar el acceso de las mujeres a esta carrera profesional,

notablemente masculinizada. A través del *mentoring* se puede facilitar el acceso de las mujeres a la profesión de ingeniería, haciéndola más atractiva. Así mismo, el *mentoring* es una herramienta que posibilita a las mujeres ingenieras una progresión más rápida en sus carreras profesionales, aumentando además la satisfacción laboral (Barger, 2015).

Por consiguiente, el *mentoring* parece ofrecer ventajas importantes para los profesionales de la ingeniería.

Hasta la fecha, los escasos estudios llevados a cabo dentro del ámbito de la ingeniería se han focalizado en dinámicas de *mentoring* individual e intra-organizacional, donde existe una relación diádica mentor-mentorizado, siendo ambos de la misma organización (Davis, Vinson, & Stevens, 2017). Sin embargo, hoy en día están surgiendo con fuerza otras dinámicas de *mentoring* diferentes, entre las que cabe destacar el *mentoring* inter-organizacional, donde mentor y mentorizado pertenecen a organizaciones distintas. Esta práctica es ya una realidad para los profesionales y directivos de las distintas ramas del conocimiento (Gisbert-Trejo, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018b; Murrell, Blake-Beard, Porter, & Perkins-Williamson, 2008), y comienza a extenderse entre los ingenieros e ingenieras que quieren desarrollarse de una forma transversal, tanto en competencias como en habilidades técnicas.

En este sentido, los colegios profesionales y de ingeniería, aprovechando su capacidad para coordinar mentores, mentorizados y empresas, tienen la oportunidad de ofrecer a sus colegiados programas de *mentoring* inter-organizacional que satisfagan sus necesidades de desarrollo (Gisbert-Trejo, Azpiazu, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018a). No obstante, ante la posibilidad de asumir el liderazgo de programas de este tipo, se les plantean varias preguntas previas, que no han sido todavía suficientemente respondidas por la investigación académica, entre las que caben señalar: ¿qué ventajas reales tiene el relativamente más desconocido *mentoring* inter-organizacional frente al tradicional *mentoring* intra-empresarial?, ¿qué elementos son clave para que el proceso de *mentoring* tenga éxito y, por consiguiente, deben ser sujeto de atención especial?, o ¿qué motivación pueden tener las

organizaciones para facilitar la participación de sus profesionales como mentores o mentorizados en un programa de *mentoring* inter-organizacional?.

Este trabajo busca dar respuesta a esas preguntas. Para ello, lleva a cabo un estudio de campo con recogida y análisis de las opiniones y valoraciones de ingenieros e ingenieras con experiencia en procesos de *mentoring*, mediante una encuesta que se ha complementado con un *Focus Group* con ingenieros expertos en *mentoring*.

El artículo se estructura de la siguiente manera: después del capítulo de introducción presente se detalla la metodología empleada en el estudio empírico y, a continuación, se exponen los resultados en términos de ventajas del *mentoring* inter-organizacional, los elementos que determinan la calidad de un proceso de *mentoring* inter-organizacional y los resultados para las organizaciones de un proceso de *mentoring* de este tipo. Se finaliza con las conclusiones que para las organizaciones y colegios profesionales de ingeniería pueden extraerse de este trabajo, así como sus limitaciones, líneas de investigación futura.

6.2. Metodología

Con la finalidad de obtener la información necesaria para dar respuesta a las preguntas del presente estudio, se ha utilizado una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. La técnica cuantitativa (encuesta) se ha enfocado a: la jerarquización de las ventajas del *mentoring* inter-organizacional frente al *mentoring* intra-organizacional; la valoración de los parámetros que definen la calidad del proceso de *mentoring* inter-organizacional; así como a la medición del impacto para las organizaciones de los mentorizados. La técnica cualitativa (*Focus Group*) se ha orientado a contrastar con un colectivo de ingenieros expertos en *mentoring* los resultados obtenidos en la encuesta, así como, a proporcionar explicaciones a los mismos desde la perspectiva de los actores implicados. El presente trabajo muestra un enfoque exploratorio para un fenómeno (*mentoring* inter-organizacional) poco conocido. Esta es la razón de que la parte cuantitativa o encuesta se haya utilizado para poder describir el

fenómeno y la parte cualitativa (*Focus Group*) para contrastar con ingenieros expertos en *mentoring* los resultados obtenidos en la encuesta.

6.2.1. Encuesta

Durante el mes de mayo de 2017 se envió un cuestionario electrónico a una selección de 95 ingenieros. Esta muestra estaba compuesta por profesionales, en su mayoría españoles, que habían participado previamente en procesos de *mentoring*. Los profesionales fueron identificados a través de diferentes coordinadores de programas de *mentoring* colaboradores con este estudio. En el cuestionario debían valorar las ventajas del *mentoring* inter-organizacional con respecto al tradicional (7 ítems), los aspectos relevantes de la calidad de un proceso de *mentoring* inter-organizacional (11 ítems) y los elementos más importantes relativos al impacto sobre la organización del mentorizado en el *mentoring* inter-organizacional (18 ítems). La escala de valoración era de 11 puntos, siendo sus extremos: 0 “nada relevante” y 10 “muy relevante”. En este sentido, interesaba una escala amplia con una mayor variación que una escala (1-7) o (1-3) puesto que de los contrastes previos con expertos se esperaba que las valoraciones de los factores se agruparan en los valores superiores. El cuestionario se diseñó a partir de estudios previos de Eby & Lockwood (2005), Allen (2004) y Gisbert-Trejo et al., (2018 a y b) entre otros y, así mismo, fue sometido a la validación de un grupo de nueve expertos ingenieros (mentores, mentorizados y coordinadores de programas). Se recibieron 38 respuestas completas, lo que supone un grado de respuesta del 40% sobre el total de los ingenieros identificados.

Sobre la composición de la muestra de ingenieros informantes cabe señalar que un 13% son mujeres y el resto, hombres. El 50% de las personas integrantes en la muestra han sido mentores en el último proceso de *mentoring* en el que han participado, un 47% mentorizados y un 3% coordinadores de programa. La edad media de la muestra es de 47,37 años, con 23,03 años de media en experiencia laboral. El 66% ha participado en procesos de *mentoring* individual, 26% en grupal y 8% en *mentoring* mixto. El 39% de los encuestados tiene experiencia en *mentoring* intra-organizacional y el 61% en *mentoring* inter-organizacional. Con respecto al perfil demográfico, el 94% de la muestra ha realizado procesos de

mentoring en España, el 3% en el Reino Unido y el 3% restante en Francia. Poniendo el foco en los sectores empresariales de la muestra, la composición es la siguiente: 39.5% energía, 26.3% industria, 13.2% telecomunicaciones y software, 10.5% I+D, y 10.5% otros sectores.

6.2.2. Focus Group

Con objeto de completar el análisis anterior, el 26 de octubre de 2017 se llevó a cabo en el Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Bilbao una dinámica de *Focus Group* (Krueger & Casey, 2014) con un grupo de nueve mentores ingenieros experimentados pertenecientes a seis organizaciones distintas, cuatro de ellos con elevada experiencia en *mentoring* intra-organizacional y cuatro con experiencia en *mentoring* inter-organizacional. Estos mentores expertos, debido a su experiencia poseen una visión global y completa del proceso de *mentoring*, y, por lo tanto, son capaces de valorar tanto desde la perspectiva del mentor, como de la del mentorizado las cuestiones clave presentadas en este trabajo.

A los expertos se les explicó el objetivo de la investigación, las diferentes tipologías de *mentoring* alternativo y se les expusieron los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada en mayo de 2017 sobre las ventajas del *mentoring* inter-organizacional, la calidad del proceso de *mentoring* y el impacto sobre la organización. Los ítems de cada uno de los tres elementos de análisis se presentaron jerarquizados en función de la media de las 38 respuestas recibidas. Finalmente, se les pidió que justificasen razonadamente, uno a uno y por turnos, cada ítem en cuya priorización tenían alguna diferencia de opinión. Así mismo, por turnos, cada uno de ellos pudo hacer comentarios sobre su interpretación de los resultados obtenidos.

Sus intervenciones se grabaron, y posteriormente se transcribieron, sintetizaron y ordenaron por parte del equipo investigador. Finalmente, se les remitieron por correo electrónico y los expertos las validaron.

6.3. Resultados

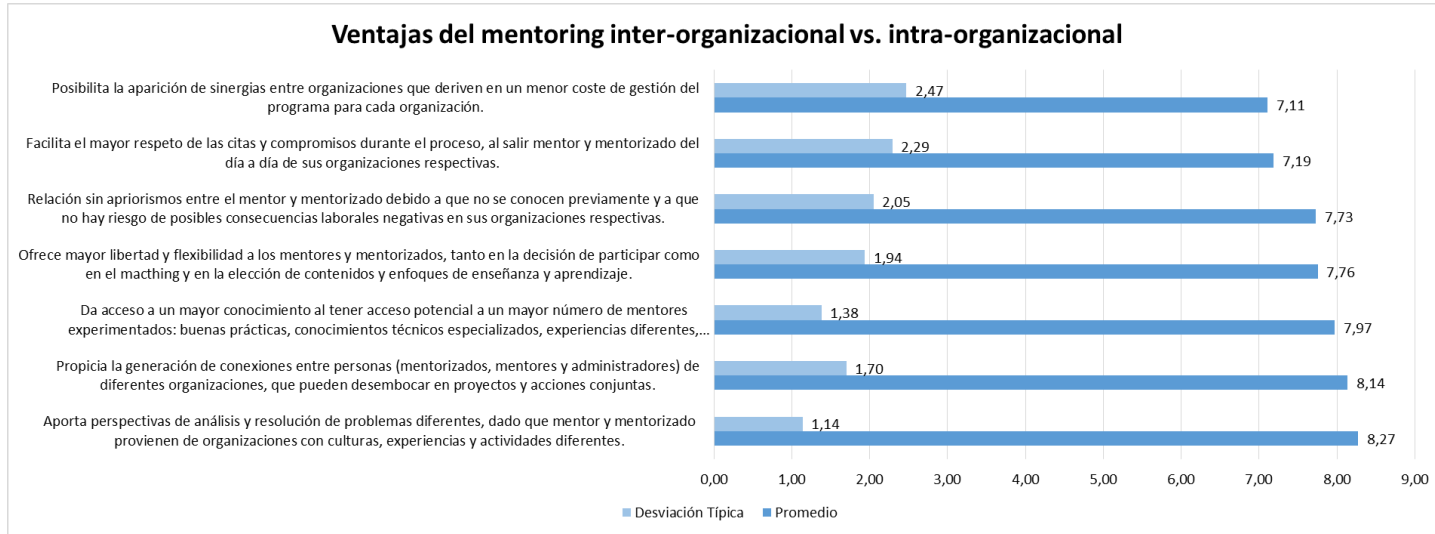
Los siguientes resultados muestran, en primer lugar, las ventajas que el *mentoring* inter-organizacional puede aportar al colectivo de ingeniería. En segundo lugar, revelan los aspectos fundamentales que intervienen en la calidad del proceso de *mentoring* inter-organizacional, así como el impacto que este tipo de *mentoring* reporta a las organizaciones de los mentorizados.

6.3.1. Ventajas del *mentoring* inter-organizacional

La muestra del colectivo de 38 ingenieros valoró las ventajas del *mentoring* inter-organizacional con respecto al intra-organizacional o tradicional (7 ítems). La *Figura 6.3.1* muestra dicha lista de ventajas, presentando el promedio y la desviación típica de los resultados obtenidos a partir de la muestra.

Sección 3: Capítulo 6

Figura 6.3.1: Ventajas del mentoring inter-organizacional con respecto al mentoring tradicional para el colectivo de ingeniería.



Fuente: elaboración propia.

Las opiniones del grupo de expertos a través de la dinámica de *Focus Group* corroboran los resultados obtenidos. Los expertos confirman que la mayor ventaja del *mentoring* inter-organizacional frente al intra-organizacional o tradicional es que “Aporta perspectivas de análisis y resolución de problemas diferentes” (M=8,27). Por otra parte, señalan que la orientación individual de las respuestas de los encuestados puede explicar la valoración relativamente baja otorgada al ítem “Posibilita la aparición de sinergias entre organizaciones que deriven en un menor coste de gestión para la organización derivado de la aparición de sinergias entre organizaciones” (M=7,11), en el sentido de que es la consecuencia menos observable directamente por ellos.

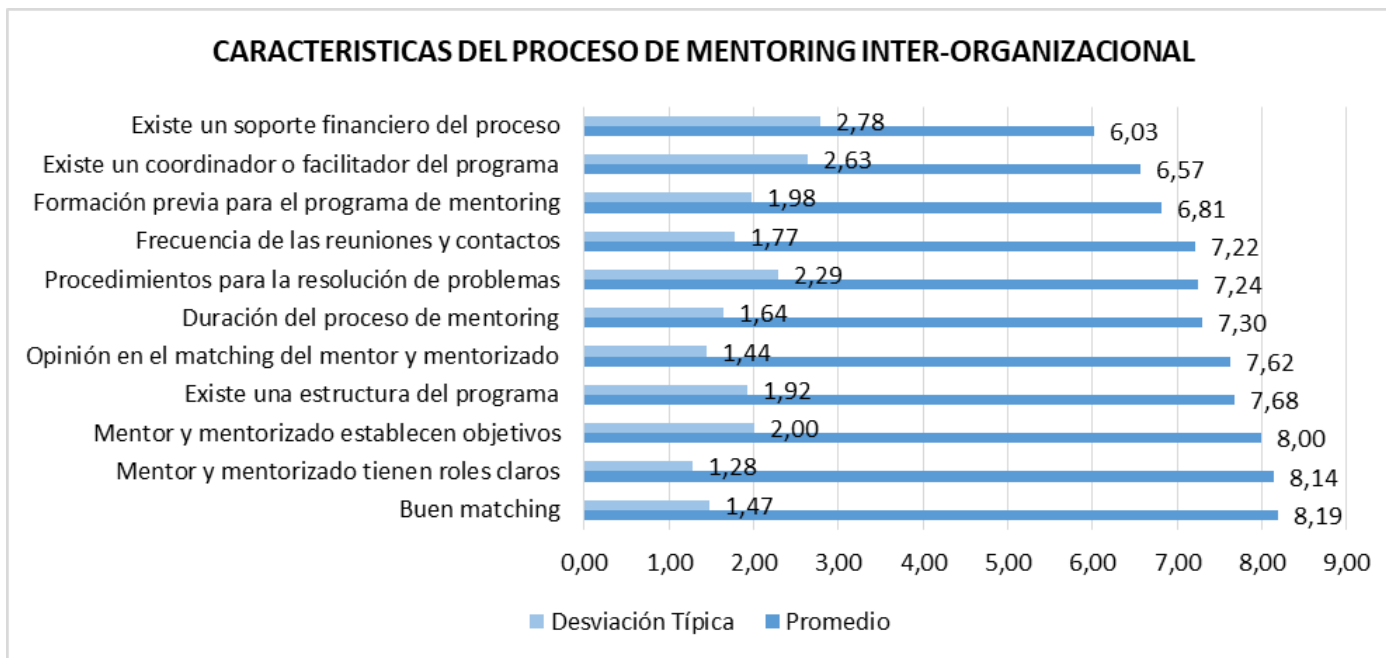
A modo de aclaración comentar que todos los datos numéricos sobre valores medios, incluidos entre paréntesis, se refieren a las puntuaciones indicadas por el colectivo de ingenieros. El grupo experto ha valorado estas puntuaciones, pero sin indicar una nueva puntuación numérica.

6.3.2. Calidad del proceso

La calidad del proceso de *mentoring* inter-organizacional viene determinada especialmente por aspectos como: “Un buen *matching*”, esto es, emparejamiento mentor-mentorizado acertado (M=8,19), “Mentor y mentorizado tienen roles claros” (M= 8,14), y “Mentor y mentorizado establecen objetivos claros al principio de la relación” (M=8,00). La *Figura 6.3.2* recoge el promedio y la desviación típica de los resultados.

Sección 3: Capítulo 6

Figura 6.3.2: Aspectos que determinan la calidad del proceso de mentoring inter-organizacional para el colectivo de ingeniería.



Fuente: elaboración propia.

El grupo de expertos, a través de la dinámica de *Focus Group*, coincide en destacar la importancia de acertar en el emparejamiento mentor-mentorizado, y ratifica que “Mentor y mentorizado tienen los objetivos claros” (M=8,00), y que “Mentor y mentorizado tienen los roles claros” (M=8,14) son factores de gran relevancia de cara al éxito de un proceso de *mentoring*. Se apunta que la importancia asignada a estos dos últimos aspectos, junto con “Existe una estructura del programa” (M=7,68), podría ser explicada en parte también por aspectos culturales, especialmente en las dimensiones señaladas por Hofstede (1984) de “distancia al poder” y “aversión a la incertidumbre”, relativamente presentes en los profesionales españoles. No obstante, los expertos resaltan que el programa debe tener un hilo conductor, pero a la vez reconocen que se debe dejar bastante flexibilidad para que en el momento que aparezcan cuestiones puntuales, éstas puedan ser abordadas entre mentor y mentorizado. También destacan que el programa debe tener una duración en el tiempo adecuada para que los objetivos mentor-mentorizado se puedan alcanzar. Con respecto al *matching* el grupo participante en la dinámica destaca, además, que el reto como mentor es adaptarse a aquellos perfiles con los que no se tiene tanto encaje, lo que aporta un mayor grado de aprendizaje para el mentor en la gestión, comprensión y motivación de las personas.

Así mismo, en el *Focus Group* se insiste en la importancia que tiene firmar un contrato o documento de compromiso mentor-mentorizado antes de que comience la relación de *mentoring*. En dicho documento se establecen, entre otros, los objetivos y el calendario de reuniones. En este sentido, el grupo remarca que la existencia de un “coordinador de programa” (M=6,57) es un factor relevante de cara a garantizar la calidad de un proceso de *mentoring*, porque dicho coordinador, entre otras responsabilidades, debiera monitorizar la relación entre mentor y mentorizado, y, por lo tanto, ser la tercera parte a la que se le rinde cuentas desde la firma del contrato. Su relativamente baja valoración, junto con la del “Soporte financiero del proceso” (M=6,03), puede venir derivada de que son elementos menos observables por los encuestados, pero que cobran gran importancia cuando son deficientes.

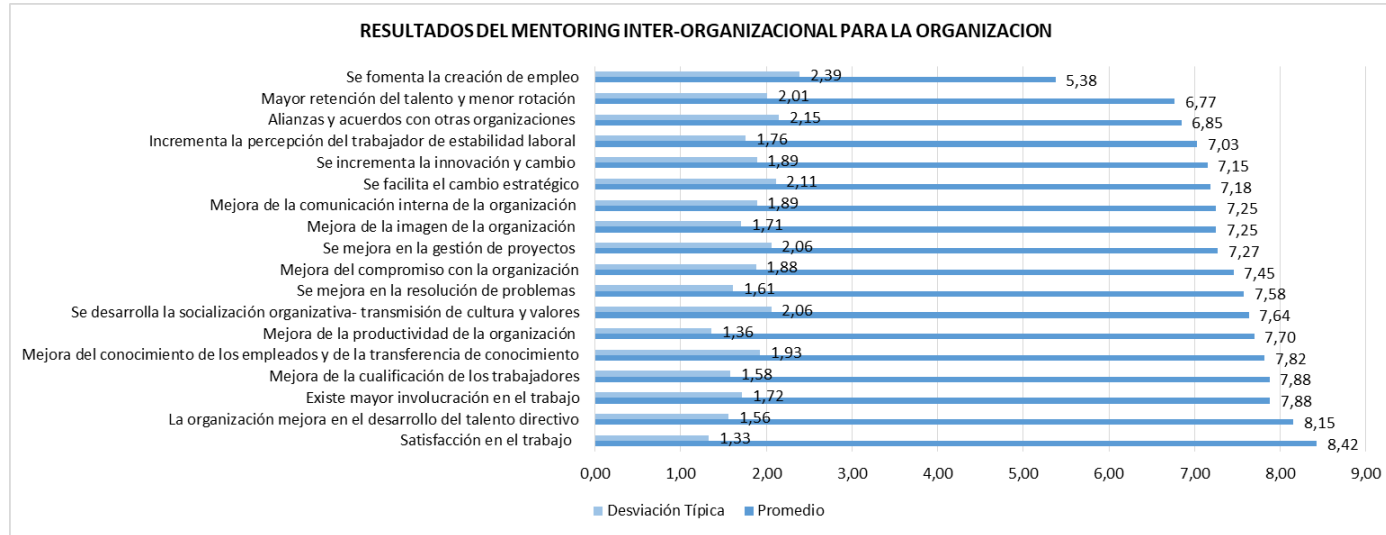
Por último, el grupo de expertos considera que para que el proceso tenga éxito la “Formación previa para el programa de *mentoring*” (M=6,81) debería

extenderse tanto para mentores como para mentorizados. El grupo resalta que el mentor debe tener ganas de aplicar lo que se aprenda en la formación o no ejercerá correctamente su función como mentor; este es el primer paso sobre el que se fundamenta todo el proceso.

6.3.3. Impacto del *mentoring* en la organización

El impacto para la organización como consecuencia de la participación de uno de sus integrantes en un programa de *mentoring* inter-organizacional se refleja en mayor medida en los factores: “Satisfacción en el trabajo” (M=8,42), “La organización mejora en el desarrollo del talento directivo” (M=8,15), “Existe mayor involucración en el trabajo” (M=7,88); “Mejora de la cualificación de los trabajadores” (M=7,88) y “Mejora del conocimiento de los empleados así como de la transferencia de conocimiento” (M=7,82). La *Figura 6.3.3* representa el promedio y la desviación típica de los resultados para la organización.

Figura 6.3.3: Impacto para la organización del mentorizado ingeniero que acude a un proceso de mentoring inter-organizacional.



Fuente: elaboración propia.

En comparación con estudios anteriores (Craig, Allen, Reid, Riemenschneider, & Armstrong, 2013; Payne & Huffman, 2005), el colectivo de ingenieros encuestados ha otorgado menor importancia a los factores “Se fomenta la creación de empleo” (M=5,38) y “Mayor retención de talento y menor rotación” (M=6,77).

Esta aparente incoherencia (bajo valor a “retención del talento”, alto valor a “satisfacción en el trabajo”) se puede explicar desde varias perspectivas. Por un lado, la satisfacción en el trabajo es la consecuencia del desarrollo de los otros factores: desarrollo directivo, involucración, cualificación, socialización, mejora del conocimiento, etc. Por otro lado, los aspectos mejor valorados corresponden, sobre todo, a mejoras que afectan directamente a los profesionales, mientras que los menos valorados son de carácter más organizativo. Finalmente, los expertos apuntan que cuando las mejoras de carácter individual (cualificación, conocimiento, etc.) no son correspondidas por la organización se puede activar el deseo de abandono de la organización, por lo que el *mentoring* no siempre es un instrumento adecuado para la retención del talento. En este sentido, el grupo de expertos consultado sugiere que el *mentoring* tradicional aporta un sentimiento de pertenencia a la organización que no está garantizado en el *mentoring* inter-organizacional.

En cualquier caso, el grupo coincide en que “Satisfacción en el trabajo” (M=8,42), primer factor del ranking, es una consecuencia importante de la satisfacción interna de la persona, en el sentido de que sí ésta se produce, la persona tenderá a permanecer en la organización. El grupo identifica que lo anterior tiene impacto claro sobre la “Retención del talento” (M=6,77) y la “Estabilidad laboral” (M=7,03), dado que la empresa que alienta a la asistencia a este tipo de programas de *mentoring* inter-organizacional envía un mensaje de que se preocupa por el desarrollo profesional y personal del ingeniero.

En la misma línea, el grupo experto considera de gran relevancia el impacto del *mentoring* sobre el “Cambio estratégico de la organización” (M=7,18) dado que, gracias al *mentoring*, se consigue que los mentorizados tengan una mayor visión estratégica y, por tanto, pueden aportar nuevas ideas a la estrategia de la

organización, especialmente, cuando los procesos de reflexión estratégica se desarrollan en paralelo a los procesos de *mentoring*.

6.4. Conclusiones

Este trabajo pone de manifiesto las contribuciones que el *mentoring* inter-organizacional puede efectuar al colectivo de ingenieros y a sus organizaciones, así como los elementos clave que garantizan la calidad de su desarrollo.

Los resultados obtenidos en este estudio facilitan el liderazgo en el diseño e implantación de programas de *mentoring* inter-organizacional por parte de las entidades que puedan actuar de nexo entre mentores, mentorizados y empresas, como es el caso de los colegios profesionales de ingeniería.

En este sentido, el *mentoring* inter-organizacional puede contribuir a que las empresas puedan disponer de empleados más satisfechos, cualificados, productivos, socializados, comprometidos y con mayor apertura y visión estratégica, lo que debe redundar en una mejor gestión del talento y conocimiento de la organización y, en suma, en una mayor competitividad de la empresa.

Los principales retos de los colegios profesionales son, por un lado, diseñar procesos para alcanzar el emparejamiento adecuado mentor-mentorizado (*matching*); por otro lado, estructurar programas en los que ambos puedan desarrollar con eficacia su actividad: definición de roles, sistemática de definición de objetivos, protocolos de reuniones y de resolución de problemas, formación de los implicados, monitorización de los procesos, etc. y, por último, ser conscientes de las ventajas que este tipo de *mentoring* tiene también para las organizaciones, para poder transmitírselas con acierto y conseguir su necesaria colaboración. En cualquier caso, este trabajo no pretende profundizar en los elementos necesarios para el diseño y la implementación del *mentoring* inter-organizacional, que deberán ser estudiados en próximas contribuciones, partiendo de trabajos de otros autores que identifican las mejores prácticas para otros colectivos (Giancola, Heaney, Metzger, & Whitman, 2016).

Así mismo, otra de las limitaciones de este trabajo es no identificar los posibles riesgos que para la organización del mentorizado entrañan los programas de *mentoring* inter-organizacional. Es cierto que el mentorizado que acude al *mentoring* inter-organizacional puede aspirar a una carrera cuyas fronteras se extiendan más allá de su propia organización (Baugh & Fagenson-Eland, 2005) y, por tanto, pueden existir riesgos como la desmotivación y eventualmente la salida de la organización. La valoración de los riesgos que estos programas pueden suponer para la organización del mentorizado debe ser objeto de trabajos posteriores.



Capítulo 7: Los resultados para el mentor

Resumen

7.1. Introducción

7.2. Metodología

7.3. Resultados

7.4. Conclusiones

GISBERT-TREJO, Nuria; AZPIAZU Luciano; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. “*Mentoring* inter-organizacional: resultados para el mentor”. Aceptado en *DYNA*. DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/8808> -JCR-Q4-2017-.



Mentoring inter-organizacional: resultados para el mentor

Resumen

El *mentoring* inter-organizacional es una práctica de *mentoring* alternativo que está comenzando a ser liderada por asociaciones y colegios profesionales. A diferencia del *mentoring* tradicional, el *mentoring* inter-organizacional tiene lugar cuando mentor y mentorizado pertenecen a organizaciones diferentes. El mentor es una pieza fundamental dentro de la práctica del *mentoring* inter-organizacional, por eso es necesario conocer los resultados que para los mentores tienen este tipo de prácticas de *mentoring* alternativo. Este es un artículo exploratorio cuyo objetivo es determinar mediante metodología cuantitativa los resultados para los mentores en la práctica del *mentoring* inter-organizacional, así como distinguir si los resultados más relevantes afectan igualmente a los mentores en activo y a los retirados.



7.1. 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 retadoras) 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) (Kram, 1985).

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 (Gisbert-Trejo, Azpiazu, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018a).

Las ventajas de este tipo de *mentoring* inter-organizacional son: dar acceso a las mejores praxis dentro del campo directivo; tener acceso potencial mentores expertos en distintos ámbitos del conocimiento y disciplinas; así como facilitar el desarrollo transversal de mentorizado y mentor (Gisbert-Trejo, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018b). 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 (Posada, 2017). 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 (Locurcio & Mitvalsky, 2002).

La figura del mentor es crucial para que el proceso de *mentoring* inter-organizacional sea exitoso. 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-organizativos experimentan mayores promociones y salarios (Allen, Lentz, & Day, 2006c), otros destacan que los mentores ganan en compromiso con la organización y mayor rendimiento (Ghosh & Reio, 2013). Por último, algunos autores afirman que los mentores obtienen gratificación personal y mejora en sus habilidades directivas (Eby & Lockwood, 2005; Poulsen, 2013).

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 (Eby, 1997). 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. Finalmente, 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.

7.2. 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.

7.2.1. Revisión bibliográfica

Entre noviembre de 2016 y mayo de 2017 se llevó a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica (Khan, 2003), 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 citas por año o más de 30 citas 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 7.2.1* 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: *Journal of Vocational Behavior*, como claro líder en el tratamiento de este tópico; y, en menor medida, *Journal of Applied Psychology* y *Journal of Management*.

Sección 3: Capítulo 7

Tabla 7.2.1: Revisión bibliográfica. Número de artículos revisados por revista y procedencia.

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 & 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 & 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 Holanda con sólo un artículo	HOLANDA	2
Otras Revistas Reino Unido con sólo un artículo	REINO UNIDO	14
Otras Revistas EE.UU con sólo un artículo	EE.UU.	20

Fuente: elaboración propia.

7.2.2. 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 (Landeta, Barrutia, & Lertxundi, 2011), 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 derivados de un

proceso de *mentoring* inter-organizacional. En la reunión se llevó a cabo la Técnica de Grupo Nominal (Delbecq, Van de Ven, & Gustafson, 1975; Krueger & Casey, 2014) 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 y 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*.

7.3. 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.

7.3.1. 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 7.3.1* muestra la frecuencia en la que dichos resultados aparecen en la revisión de la bibliografía.

Figura 7.3.1: Resultados para el mentor en el mentoring profesional y directivo. Revisión bibliográfica.



Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse en la Figura 7.3.1, 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 más 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.

7.3.2. 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 7.3.2* muestra los resultados para el mentor obtenidos a través de la metodología Delphi Híbrido.

Figura 7.3.2: Resultados para el mentor derivados del mentoring inter-organizacional.



Fuente: elaboración propia.

Sección 3: Capítulo 7

Como puede observarse en la *Figura 7.3.2*, 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 diferencia 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 *Tabla 7.3.1* 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.

Tabla 7.3.1: Comparativa de resultados para el mentor derivada del mentoring inter-organizacional vs. relevancia otorgada por la academia (mentoring profesional y directivo).

Nº	RESULT MENTOR: DELPHI	MEDIA
1	Satisfacción interna - plenitud -sentimiento de logro para el mentor	8,76
2	El mentor aprende del mentorizado	8,26

Nº	RESULT MENTOR: REVISION BIBLIOGRÁFICA	FREC
1	Satisfacción interna - plenitud - sentimiento de logro para el mentor	19
11	Reconocimiento (de compañeros, de la organización, de la sociedad, de mentorizados...). Mejora la reputación del mentor	14

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

Nº	RESULT MENTOR: REVISION BIBLIOGRÁFICA	FREC
13	Mejora profesional - promoción del mentor	10
3	El mentor desarrolla nuevas capacidades (comunicación, enseñanza...)	9
9	Mejora del rendimiento del mentor	9
6	Rejuvenecimiento profesional del mentor - puesta al día en nuevas tendencias	8
2	El mentor aprende del mentorizado	7
12	Creación de una red de influencia para el mentor	7
4	El mentor gana satisfacción en el trabajo	5
7	El mentor consigue trascender-dejar un legado	5
8	El mentor mejora la comprensión de su propia organización	4
10	El mentor adquiere mayor compromiso con la organización	4
5	Mejora de la capacidad de liderazgo del mentor	3

Fuente: elaboración propia.

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.

7.4. 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 (Mains & Maclean, 2017; Parise & Forret, 2008), rejuvenecimiento profesional y puesta al día en nuevas prácticas (Chitranshi & Agarwal, 2016; Laiho & Brandt, 2012). 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 profesionales. 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 (Gisbert-Trejo, Azpiazu, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018c).

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 mentorizado”; 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*.



Capítulo 8: Los resultados para el mentorizado

Abstract

- 8.1. Introduction
- 8.2. Methodology
- 8.3. Results
- 8.4. Discussion
- 8.5. Implications
- 8.6. Limitations
- 8.7. Conclusions

GISBERT-TREJO, Nuria; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. "Mapping mentee outcomes in inter-organizational mentoring for managers: an analysis based in academia and practitioners' perspectives", *Career Development International* -JCR-Q2-2017- Aceptado a revisión por el editor -.



Mapping mentee outcomes in inter-organizational mentoring for managers: an analysis based in academia and practitioners' perspectives

Abstract

- **Purpose:** The objective of this research is to analyze the most significant mentee outcomes within the framework of an inter-organizational mentoring process that takes place when mentor and mentee are members of separate organizations. This kind of alternative mentoring is becoming extremely popular as a tool for career development.
- **Methodology:** In pursuing the stated objective, firstly, we have conducted an extensive literature review to identify the most significant mentee outcomes in the field of management. Secondly, we have determined their priority through a survey in a sample of 80 experienced mentees from different sectors. Thirdly, in order to simplify and contribute to operationalizing these results, an exploratory factor analysis has been performed. Finally, a Focus Group with experts has been conducted for better understanding the findings.
- **Findings:** 27 mentee outcomes have been identified. An Exploratory Factor Analysis (EFA) has been performed to downsize the 27 outcomes to 4 dimensions encompassing the most relevant mentee outcomes in the context of inter-organizational mentoring. We then provide an interpretation and discussion of results.
- **Value:** The results obtained are extremely valuable for those mentors, mentees and program coordinators who want to follow up on the inter-organizational mentoring process and for those mentees that would like to explore the impact of inter-organizational mentoring in their career development.



8.1. Introduction

Mentoring is a dyadic relationship that takes place when a more experienced person (the mentor) counsels, guides, protects and helps a junior and less experienced professional (the mentee) to learn about the business. Kram (1985), stated that mentors provided mentees with two types of functions; one, career functions, that enable a mentee to learn the ropes of the business and to progress professionally (sponsorship, exposure-visibility, coaching, protection and challenging assignments), and two, psychosocial functions that enhance the professional and personal growth of the mentee (role modeling, acceptance-confirmation, counseling and friendship). Some authors (Burke, 1984; Scandura, 1992) propose that role modeling, which occurs when the mentor turns into a model that the mentee can emulate behaving as him/her and acquiring his/her values, should be a distinct function, expanding Kram's model into a three-function model: the career function (learn the ropes and prepare for professional advancement), the psychosocial function and the role modeling function.

Some studies (Allen, Eby, Poteet, Lentz, & Lima, 2004; Chao, Walz, & Gardner, 1992; Ragins, 1997; Wanberg, Kammeyer-Mueller, & Marchese, 2006; Weng, Huang, Tsai, Chang, Lin, & Lee 2010) suggest that mentoring functions seem to translate into numerous outcomes for mentees, but there are still few researches that empirically explore and focus on mentee outcomes in an extensive manner.

Practitioners and researchers have mainly focused on the kind of mentoring that takes place when mentor and mentee belong to the same organization that is named *traditional mentoring*. On the contrary, *inter-organizational mentoring* occurs whenever both belong to different organizations; it is a relatively new and rapidly growing form of mentoring, scarcely studied by academia, that needs to be explored. Eby (1997) proposed a systematic taxonomy for inter-organizational mentoring taking into consideration the *type of skill development* (job related/career related) and the *form of the mentoring relationship* (hierarchical/lateral). Based on this, this author identifies two mentoring typologies amongst different forms of career development that arise from a

hierarchical mentoring environment: group professional association mentoring and external sponsor-protégé mentoring.

Different reasons explain the contemporary growth of inter-organizational mentoring, particularly, between small and medium sized firms. The main reason is that the mentees turn to professional associations and other external agents, in order to acquire key competences and skills not accessible in their own firms for a fast response to a rapidly changing environment (Eby, 1997; Gisbert-Trejo, Azpiazu, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018a).

In another sense, the mentee aspires to a boundary-less career that pushes him/her to have close contact with a number of different organizations, (Baugh & Fagenson-Eland, 2005), that it is a way to give mentees access to power and social capital (Eby, 1997; Murrell, Blake-Beard, Porter, & Perkins-Williamson, 2008). Mains & MacLean (2017) relate the use of cross-organizational mentoring to developing leadership in mentees. Additionally, inter-organizational mentoring helps mentees in different ways: to enhance diversity in organizations (Murrell et al., 2008), to attain a higher number of mentors of varied expertise, to be able to approach the best management methods, or to improve mentee's competences (Gisbert-Trejo, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018b); also, to enhance networking through professional associations (Davidson & Middleton, 2007).

In addition, HR managers could consider inter-organizational mentoring as an option whenever the size of the company or the current situation doesn't allow them to create a sufficient network of mentors for their potential mentees. All in all, HR practitioners, mentoring program coordinators, mentors, mentees and researchers should have a clear vision of mentee outcomes in the case of inter-organizational mentoring, and the implications derived for inter-organizational mentoring programs.

Thus, the main purpose of this research is to identify, assess and classify the main outcomes for the mentee in a context of inter-organizational mentoring, both from literature and a practitioner's perspective. Specifically, this research seeks to address the following questions:

1. Which are the main mentee outcomes in an inter-organizational mentoring context?
2. How important are these outcomes for mentees involved in an inter-organizational mentoring process?
3. What are the dimensions underlying these mentee outcomes?

This contribution will facilitate mentee's decision making when it comes to participating in inter-organizational mentoring processes. This work will also provide HR managers and inter-organizational mentoring program coordinators with relevant information about mentee outcomes, the effect on career development and subsequently the derived impacts for the mentoring process (matching, training of mentors and mentees, etc.). Moreover, this research could help HR managers and companies facilitate and motivate their workers to participate as mentees in such inter-organizational mentoring processes and also to co-design with professional associations inter-organizational mentoring programs as instruments of managerial career development.

Finally, it is worth highlighting that a distinctive aspect of this work is that it has been developed in collaboration with HR professionals, mentors and program coordinators, devoted to mentoring. Every step of the way has been contrasted with a group of experts practitioners in inter-organizational mentoring that have collaborated with this research project. Authors have based this on community-based participatory research (CBPR), where researchers and practitioners build common knowledge about the research subject through dialogue and critical thinking with the purpose of promoting consciousness about it (Israel, Schulz, Parker, & Becker, 1998; Minkler & Wallerstein, 2003).

This paper first describes the methodology detailed in accordance with the objectives of the research. Second, results will be presented. Finally, these will be discussed, implications stated, limitations highlighted and conclusions established.

8.2. Methodology

8.2.1. Extensive literature review

To identify as thoroughly as possible in academic literature critical mentee outcomes in managerial and professional mentoring, we carried out a systematic review of academic literature (Khan, Kunz, Kleijnen, & Antes, 2003). We used Web of Science (WOS) and SCOPUS databases. We selected articles in managerial mentoring with a minimum number of 30 citations or with an average of 2 citations/year and also any articles in the same field from 2008 to 2017. In total 108 articles have been analyzed and reveal remarkable mentee outcomes. This amount is considered a critical mass of articles to identify specific outcomes for our study. This analysis took place from November 2016 to May 2017. Based on this literature revision, 27 different mentee outcomes were identified.

8.2.2. Data collection for quantitative analysis

A questionnaire (see Annex 8.1) was designed to gather information on the perceptions of mentees about the main mentee outcomes of inter-organizational mentoring processes in which they had recently participated. Respondents had to assess every outcome in an 11-point scale (0. Not relevant, -10. Very relevant) according to their view of inter-organizational mentoring.

The questionnaire was pre-tested by our group of collaborating practitioners in inter-organizational mentoring. We also explained to them the goals of the survey and how to address the information. After that, they sent email communications to their database contacts that had already worked with them in mentoring processes. This communication was used to facilitate a link to the survey to participants. On the 23rd of May this link was sent to 500 mentees.

The survey was closed on the 25th of June and 80 completed responses from Spanish mentees (managers) were obtained, representing 16 % of the total number of contacted individuals. From this group of respondents, there were 55% women and 45% men. The sample was diverse, representing five different sectors: 38.75% professionals in construction and real state, 31.25% in banking

and insurance, 11.25% in energy, 5% in industry and 13.75% in other sectors. The average age of the sample was 42.78 years with 18.72 years of professional experience.

8.2.3. Exploratory Factor Analysis (EFA)

Additionally, an Exploratory Factor Analysis (EFA) combined with a Varimax rotation was implemented. The purpose of this analysis was to analyze the structure of interrelationships between the mentee outcomes and to find the common underlying dimensions or factors that, once interpreted, should allow us to describe the data with a smaller number of concepts (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998).

8.2.4. Focus Group

With the aim to provide relevant contributions about inter-organizational mentoring revealing practitioner's points of view, we took recourse to a Focus Group and a Nominal Group Dynamics (Blackburn & Stokes, 2000; Robinson, 1999) that was held on the 20th of March, 2018, with our group of expert practitioners in inter-organizational mentoring (mentors, and program coordinators, belonging to 11 top companies and associations in Spain).

We explained to them the results of the quantitative analysis according to mentee outcomes and the objectives of the session. We wanted to collect their opinions through a Focus Group Dynamic adapted from the Nominal Group Technique –NGT- (Delbecq & Van de Ven, 1971) on two aspects: first, the interpretation of the underlying dimensions that group and simplify mentee outcomes; second, the implications for practitioners and benefits of inter-organizational mentoring according to their points of view and derived from results obtained. We asked the experts to identify, according to the information given and their experience, their opinion about the questions posed. In accordance with the NGT, they formulated, one by one and in turns, the identified issues in the case of inter-organizational mentoring.

8.3. Results

8.3.1. Mentee outcomes in academic literature

Some scholars have linked Kram's functions to some mentee outcomes. For example, Chao et al. (1992) compared 212 informal mentees, 53 formal mentees and 284 non-mentored individuals through Kram's psychosocial and career-related functions, measuring three outcomes: organizational socialization, job satisfaction, and salary. She demonstrated that informal mentees described having more career functions and higher salaries than formal mentees; also, all mentored individuals expressed more outcomes than non-mentored ones.

Likewise, in her research about diversity mentoring, Ragins (1997) established the relationship between psychosocial functions and job satisfaction. Also, in their study for Health-Care Professionals, Koberg, Boss, & Goodman (1998), attested that psychosocial mentoring is linked to increased job involvement, self-esteem and reduced turnover. Allen et al. (2004), in their meta-analysis connecting Kram's career functions and outcomes, established that mentees experimented higher compensation, promotions, career satisfaction and job satisfaction than non-mentored individuals.

In their longitudinal study of a formal mentoring program, Wanberg et al. (2006) concluded that Kram's functions improved career clarity for mentees. Weng et al. (2010), explored Kram's functions in nursing and determined that mainly role modeling had positive influence over job satisfaction and organizational commitment.

In the review of the literature, we have identified 27 different outcomes for the mentees, which we have classified using the taxonomy of Kram (1985) and Scandura (1992).

Annex 8.2 shows the results of the literature revision with all the references listed and the frequency of appearance. In relation to Kram's career functions related to learning the ropes of the business, the most explored mentee outcomes are mentee's knowledge acquisition by means of knowledge transfer (Erginer, 2009; Harvey, McIntyre, Heames, & Moeller, 2009; Laiho & Brandt,

2012), and mentee's improved performance (Allen & Eby, 2003; Eby, 1997; Wanberg et al., 2006).

According to career functions linked to prepare for advancement, the most cited mentee outcomes are mentee's higher organizational socialization (Chao et al., 1992; Ostroff & Kozlowski, 1993), mentee's career success determined by career advancement and promotions (Allen, Eby, & Lentz 2006b; Bozionelos & Wang, 2006) and mentee's networking and access to influential leaders and key decision makers (Chao, 2009).

In connection with Kram's psychosocial functions, scholars have abundantly referred the following outcomes: mentee's self-esteem and confidence (Chitranshi & Agarwal, 2016; Gander, 2013; Jones, 2013), mentee's job satisfaction (Baugh & Scandura, 1999, Son & Kuchinke, 2016; Tabarsa & Nazari, 2016) and mentee's intention to stay which reduces turnover and improves job retention (Craig, Allen, Reid, Riemenschneider, & Armstrong, 2013; Fogarty, Reinstein, Heath, & Sinason, 2017; Herrbach, Mignonac, & Richebe, 2011).

8.3.2. Mentee outcomes in inter-organizational mentoring for survey respondents

Table 8.3.1 shows, for each mentee outcome according to the results of the survey in inter-organizational mentoring, the mean value (M), standard deviation (SD) and frequency of appearance in the literature analysis (Frequency). In addition, mentee outcomes derived from literature review are related to Kram's functions: career functions about learning the ropes of the business (CF-LR), career functions that prepare the mentee for advancement (CF-PA), psychosocial functions (PF) and the role modeling function (RM).

According to the responses collected and considering Kram's career functions related to learning the ropes of the business, mentee's knowledge acquisition is the most valued mentee outcome for inter-organizational mentoring and also the most cited by scholars. However, in relation to preparing the career advancement function, mentee empowerment (Fagenson, 1988; Qian, Lin, Han, Chen, & Hays, 2014) is highly scored for inter-organizational mentoring but scarcely explored by scholars.

Likewise, mentee's career satisfaction (Byrne, Dik, & Chiaburu, 2008) is the most valued outcome regarding Kram's psychosocial function although there are other outcomes regarding this function that scholars have paid more attention to.

On the role modeling function, mentee's willingness to mentor others (Chun, Litzky, Sosik, Bechtold, & Godshalk, 2010; Ragins & Cotton, 1993) is not an important mentee outcome as seen in the survey and according to scholars.

8.3.3. Underlying dimensions in the outcomes for the mentee in a context of inter-organizational mentoring

To address this question an exploratory factor analysis (EFA) was conducted. After detecting outliers, 76 responses were subjected to a principal component method combined with a Varimax rotation. Four factors showed eigenvalues higher than one and they were retained for the analysis and interpretation. Both the Bartlett's sphericity test (1655.485, $p < .001$) and the KMO index (0.876) suggest that we can perform an EFA efficiently with this data set, since the indicators show an important correlation structure. Additionally, the measure of sample adequacy (MSA) for each variable exceeded the recommended value, 0.50 (Hair et al., 1998). Of the 27 variables of mentee outcomes two presented low communalities (<0.50) and were eliminated in a successive manner, understanding that their contribution to the final solution was not sufficiently important. These results are mentee's organizational socialization and mentee's networking and access to influential leaders. Once these variables were eliminated, the variance explained by the four resulting factors was equal to 73.6%. The results of the factor analysis are shown in *Table 8.3.1*.

Factor 1 is comprised of 11 mentee outcomes that explain 29.2% of the variance, with factor loadings from 0.548 to 0.863. This factor represents those outcomes with the highest mean (global average mean of the comprised factors) equal to 8.438 and seems to represent the *mentee's improvement in professional performance*. This factor is characterized by a set of outcomes that drive a mentee's professional progression.

Sección 3: Capítulo 8

Table 8.3.1: Mentee outcomes, mean values, descriptives, factor loadings and communalities.

Description	Kram	Mean	SD	Frequency	Factor	Factor loadings				Communalities
						F1 ^a	F2 ^b	F3 ^c	F4 ^d	
Organizational socialization	CF-PA	7.653	1.997	37	F0	---	---	---	---	---
Networking/ access influential leaders	CF-PA	7.973	1.724	32	F0	---	---	---	---	---
F1: mentee's improvement in professional performance										
Identification of new opportunities	CF-PA	8.187	1.706	5	F1	0,548	0,488	0,03	0,277	0,616
Commitment to work / favorable work attitudes	PF	8.197	1.583	24	F1	0,821	0,174	0,195	0,259	0,809
Improved performance	CF-LR	8.230	1.724	29	F1	0,614	0,433	0,419	0,122	0,755
Career commitment	PF	8.257	1.664	5	F1	0,634	0,56	0,197	0,136	0,772
Job satisfaction	PF	8.427	1.508	55	F1	0,863	0,101	0,324	0,215	0,905
Decision making skills	CF-PA	8.447	1.723	6	F1	0,554	0,412	0,124	0,441	0,686
Self-esteem/ confidence	PF	8.459	1.606	41	F1	0,683	0,556	0,135	-0,069	0,798
Empowerment	CF-PA	8.573	1.499	6	F1	0,662	0,479	0,219	0,215	0,762
Professional competence	CF-LR	8.600	1.489	16	F1	0,832	0,239	0,095	0,303	0,849
Career satisfaction	PF	8.645	1.589	26	F1	0,855	0,206	0,305	0,198	0,905
Acquiring knowledge and knowledge transfer	CF-LR	8.800	1.433	43	F1	0,73	0,243	0,126	0,246	0,668
F2: mentee's improvement towards the organization (company and colleagues) and the mentees improvement in managerial abilities										
Willingness to mentor others	RM	7.053	2.247	10	F2	0,082	0,72	0,112	-0,064	0,542
Enhanced political skills	CF-PA	7.337	2.241	5	F2	0,447	0,634	0,314	0,206	0,743
Improved creativity and innovation	CF-LR	7.554	2.121	5	F2	0,402	0,699	0,195	0,104	0,699
Development of entrepreneurial mindset	CF-PA	7.853	1.964	9	F2	0,181	0,602	0,514	0,251	0,723
Understanding of business	CF-PA	7.973	1.924	7	F2	0,132	0,538	0,603	0,328	0,779
Managerial and leadership skills	CF-PA	8.000	2.227	17	F2	0,382	0,581	0,214	0,415	0,709
										F1 Mean
										8.438
										F2 Mean
										7.709

Description	Kram	Mean	SD	Frequency	Factor	Factor loadings				Communalities	
						F1 ^a	F2 ^b	F3 ^c	F4 ^d		
Resilience	PF	8.173	1.863	3	F2	0,422	0,523	0,242	0,318	0,611	7.706
F3: mentee's organizational social exchange improvement											
Compensation / higher salary	CF-LR	5.618	2.875	29	F3	0,184	-0,049	0,704	0,361	0,663	
Intention to stay / reduced turnover / job retention	PF	7.143	2.563	41	F3	0,104	0,236	0,818	0,104	0,746	
Recognition	CF-PA	7.507	1.891	12	F3	0,46	0,397	0,569	-0,245	0,752	F3 Mean
Commitment to organization	PF	7.908	1.745	28	F3	0,511	0,33	0,615	0,03	0,75	7.044
F4: mentee's improvement in the extra-organizational context											
Access to information (technical, normative, organizational)	CF-LR	7.473	1.860	20	F4	0,346	0,377	0,438	0,44	0,649	
Career success / advancement / promotions	CF-PA	7.855	2.089	35	F4	0,379	-0,032	0,267	0,76	0,787	F4 Mean
Procedural justice	CF-PA	8.107	1.893	6	F4	0,338	0,497	0,17	0,57	0,719	7.812

Note: ^aVariance explained: 29.2%; ^bVariance explained: 20.1%; ^cVariance explained: 14.4%; ^dVariance explained: 9.8%.

Source: authors' elaboration.

Factor 2 is formed by 6 variables and accounts for 20.1% of the variance, with factor loadings from 0.523 to 0.720. This underlying dimension, with a mean value of 7.706 appears to represent the *mentee's improvement towards the organization (company and colleagues)* and the *mentees improvement in managerial abilities*. This factor is determined by the mentee's development of a useful set of tools in the field of managerial growth that has an impact on the organization and also on colleagues. Mentee's understanding of business, with a factor loading of 0.538 in Factor 2 and a factor loading of 0.603 in Factor 3, seems to be closer to Factor 2 from a theoretical point of view.

Factor 3 explains 14.4% of the variance and is composed of 5 items with factor loadings from 0.569 to 0.818. This dimension, with a mean value equal to 7.044 is related to the *mentee's organizational social exchange improvement*. This factor is represented by the mentee's contribution to the organization in a quality exchange reciprocal social relationship and also represented by what the mentee receives from the organization.

Finally, factor 4 is formed by 3 mentee outcomes that explain 9.8% of the variance, with factor loadings from 0.441 to 0.756, with a mean value of 7.812. This factor seems to represent the *mentee's improvement in the extra-organizational context* which also implies the mentee's projected advancement that transcends the limits of work and the organization. This factor is characterized by higher promotion expectations and amelioration of the mentee's comprehension about decisions adopted within the organizational context that rise above the mentee's work (procedural justice) and also by the mentee's access to information.

8.4. Discussion

As specified, there are numerous mentee outcomes that could be expected as a benefit of an inter-organizational mentoring program, therefore, those outcomes impact on the organization where the mentee works as well. If we compare the results of literature analysis in professional and managerial mentoring with the results of our sample of managers who have participated in

inter-organizational mentoring processes, we can observe some remarkable facts.

Notable coincidence is found in the learning the ropes career function between the results obtained in the literature analysis (based on frequency appearance) and results obtained from professionals (based in importance perceived).

Wanberg, Welsh, & Hezlett (2003) determined that mentees searched in mentor's knowledge related to the organization, its individuals and power. Moreover, Allen et al., (2006a) established in their research on mentor outcomes that mentors are an essential tool for organizational learning and assuring knowledge transfer to mentees. The precedent seems aligned with the idea that knowledge acquisition and transfer is the item with the highest mean value, and therefore, the most relevant outcome for a mentee involved in inter-organizational mentoring. Similarly, it seems to be one of the outcomes most referred by scholars' recent works (Moore & Wang, 2017; Turban et al., 2017).

Chao et al. (1992), in their research comparing informally mentored individuals, formal and non-mentored ones, determined that career related functions had a small impact on performance proficiency. Likewise, Eby & Lockwood (2005) in their analysis of formal mentoring programs determined that only 5% of mentees experimented enhanced job performance. Although results of previous researchers affirm that improved performance is a minor outcome of mentoring, it is clear that improving performance is one of the most relevant outcomes that mentees seek according to the experts participating in our survey and therefore relevant as an outcome for a voluntarily developed inter-organizational mentoring process. In this sense, many scholars are signaling this outcome as relevant in recent years (Chen & Wen, 2016; Rogers, Luksyte, & Spitzmueller, 2016; Tabarsa & Nazari, 2016).

By contrast, professional competence (Linnegar, 2015; Soto-Acosta, Casado-Lumbreras, & Cabezas-Isla, 2010), has been scarcely studied by academia although our experts highlight this outcome as one of the most relevant associated with Kram's career functions. Moreover, this outcome is totally aligned with the most important dimension in inter-organizational mentoring: *improvement in professional performance*.

Significant divergence can be observed in preparing for the advancement career function between the value given by professionals and results obtained from literature analysis. This can be related to the idea that intra-organizational mentoring normally prepares professionals to work within the same organization, that is why it helps the mentee in organizational socialization (Zabel, 2008), in career advancement (Bozionelos & Bozionelos, 2010), in networking and access to influential leaders (Eby & Lockwood, 2005) promoted mainly in the organization. Inter-organizational mentoring, on the contrary, seeks to capacitate the mentee to solve general managerial problems through empowerment (Sosik, Godshalk, & Yammarino, 2004), decision making skills (St-Jean & Audet, 2013), identification of new opportunities (Ozgen & Baron, 2007; St-Jean & Tremblay, 2011) and managerial and leadership skills (Brodie, Van Saane, & Osowska, 2017; Emelo 2011; Memon, Rozan, Ismail, Uddin, & Daud, 2015). In this sense, scholars are highlighting these outcomes as an important tendency in mentoring.

Eby (1997) determined an antecedent for inter-organizational mentoring called career-related mentoring, based mainly on the development of a set of skills that expand the career of the mentees and help them with new relationships outside of their own organization. It seems that the precedent outcomes that have been highly ranked by our experts, although scarcely studied by academia, seem to line up with Eby's theory and Kram's prepare for advancement -career function.

There is also relevant coincidence in psychosocial functions (enhance personal and professional growth) between the frequency value in the literature analysis and importance given by professionals participating in the survey (based on their perception of the importance given to the items). As a possible explanation, we can affirm that psychosocial functions are an important base of mentoring, being this the reason for such strong convergence between both academia and the results from experts of the survey. Kram (1983) studied the link between mentoring functions and phases concluding that career functions start first and psychosocial functions became more relevant in later phases. Noe (1988b) discovered that females perceived higher psychosocial functions than males. Ragins & Cotton (1993) determined that mentees in informal

relationships reported more psychosocial functions than those in formal relationships.

There is remarkable coincidence around the low value in role the modeling function (Burke, 1984; Scandura, 1992) for both literature analysis and perceptions of professionals participating in the survey. A possible explanation is that the role modeling function seems to make more sense when it takes place within the same organization, as mentee emulates mentor in this environment. Therefore, the role modeling function seems to have less relevance in the case of inter-organizational mentoring.

Additionally, the EFA suggests the existence of four factors or dimensions that group the 27 identified mentee outcomes. According to our group of experts and the conclusions revealed through the Focus Group Dynamic these four dimensions correspond to the evolutionary phases of an inter-organizational mentoring relationship taking the mentee as the core of the relationship, reaching one dimension at every phase. Experts also suggest that it is congruent that in inter-organizational mentoring processes every phase should be sequential, that is, the first phase of an inter-organizational mentoring relationship should focus on the *mentee's improvement in professional performance*; the second phase should pursue the *mentee's improvement towards the organization* (company and colleagues) and *improvement in managerial abilities*; the third phase should progress in the *mentee's organizational social exchange improvement*; and finally the fourth phase should end up with the *mentee's improvement in extra-organizational contexts*. Furthermore, experts point out that the design and length of inter-organizational mentoring programs should focus on the achievement of these four dimensions for a complete inter-organizational mentoring process.

8.5. Implications

Results obtained suggest that inter-organizational mentoring programs offer mentees four main outputs. Concerning this aspect, mentees deploy interesting directive abilities, and construct a set of tools that derive from the organization and colleagues. The less valued, *mentee's organizational social exchange*

improvement, could be of less interest for an inter-organizational mentoring framework.

The group dynamic with professionals revealed interesting results for HR practitioners and program coordinators when it comes to implementing inter-organizational mentoring programs: the value of this research concerning the point of view of practitioners is explained in the following paragraphs. First, the results obtained in this research help them match mentor and mentee offering clear clues about the interest of the mentee. They are also useful for the selection of mentors according to mentees' needs.

Concerning training previous to the mentoring process, the results of this research help train mentors to satisfy mentee's needs at every step of the process and also to orientate the training and capacitation of mentees.

Likewise, from the perspective of inter-organizational mentoring processes, and according to the opinion of practitioners, our findings help design a structured inter-organizational mentoring program based on the evolution the mentee should have at every step of the process, as it is possible to contrast the mentee's evolution with academic results. In addition, the four underlying dimensions help track the mentoring process and mentee's outcomes, thanks to the employment of four simple common dimensions that are usable for all mentees. Moreover, the results of this research help with the follow-up process of mentees by comparing real results with expected results so that mentors and program coordinators can verify if the evolutionary phases of mentoring are achieved. Our findings also facilitate the expectations in managing inter-organizational mentoring processes, they help to identify key issues for the success of inter-organizational mentoring processes, they help explain the reasons behind failed inter-organizational mentoring dyads and they provide the information required by inter-organizational mentoring participants.

Correspondingly, the results presented can help understand the needs of mentees that should be included in the programs, aid in the comprehension of the self-perception of mentees, identify strengths and scarcities, facilitate the innovation of the mentoring process, help adapt the inter-organizational

mentoring process to the managerial development stage of the mentee and develop mentee's expectations.

From the best practices point of view and according to practitioners, our findings help prepare and organize useful support guidance and manuals for inter-organizational mentoring and improve the acceptance and spreading of inter-organizational mentoring processes in professional and managerial environments. Moreover, our findings render a good instrument for talent and career management, as inter-organizational mentoring is a perfect tool for it and this work is a referential academic document to include in the training of mentors and mentees.

These results are useful for managers who are considering participating in inter-organizational mentoring programs because they envision the impact in career development when it comes to participating in this kind of mentoring process. Moreover, these results should be a guide for professional associations, regional development agencies, technology parks etc., in putting inter-organizational mentoring programs into practice. These organizations could implement these types of programs providing their associates with a powerful mechanism to develop key competences and abilities with greater strategic vision and knowledge of their organization and environment. Additionally, results obtained can facilitate the leadership of professional associations in this new field of inter-organizational mentoring. Likewise, this research can help them update their professional offerings to their associates with value added programs that help legitimize the relevant role of professional associations.

From an academic point of view, the contribution of this work is relevant as it is the first published work that identifies, selects and classifies the main outputs for the mentee in the case of inter-organizational mentoring combining systematic academic literature revision, evaluation of expert practitioners in inter-organizational mentoring and statistical techniques of exploratory factor analysis.

8.6. Limitations

This exploratory work is relevant for subsequent studies of inter-organizational mentoring dynamics, facilitating its adequate comprehension and improvement. Inter-organizational mentoring is an emerging subject for scholars. With this contribution, some authors have already explored the factors that determine the quality of the inter-organizational mentoring process (Gisbert-Trejo, Azpiazu, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018c). Nevertheless, we believe that it would be relevant to complete the presented study with a more systematic research approach like the prospective Delphi Method, in which a higher number of mentors and mentees (experts) will take part so as to attain more accurate information, for example, concerning the characteristics that mentor and mentee should have for an effective inter-organizational mentoring relationship. In another research stage, it will be necessary to confirm the findings with explanatory empirical research, analyzing the antecedents that mentors and mentees should accomplish to get the subsequent outcomes in practice.

Likewise, mentors also enhance abilities and develop competences as a result of the mentoring process, therefore, substantial mentor outcomes derived from inter-organizational mentoring processes should be investigated. Moreover, best practices for the implementation of inter-organizational mentoring should be identified.

Baugh & Fagenson-Eland (2005) determined that external mentors didn't offer mentees the same grade of career functions and psychosocial functions as internal mentors. This is a limitation of this research that should be explored in further studies comparing samples of dyads from intra-organizational mentoring and inter-organizational mentoring, as the incipient results of this work do not seem to correspond with Baugh & Fagenson-Eland's affirmation.

8.7. Conclusions

Inter-organizational mentoring is a managerial and professional career development tool that is becoming more and more relevant, not only in the academic field, but above all, in the professional field, mainly because it enables

managers to learn beyond the boundaries of their own organization, an increasing need nowadays. Since inter-organizational mentoring is an unexplored academic field, this research tries to shed light on mentee outcomes, a relevant aspect for those professionals who are trying to acquire knowledge, develop skills and competences beyond the confines of their own companies through mentoring.

This work presents an extensive map of mentee outcomes derived from exhaustive literature revision and evaluates them for inter-organizational mentoring, according to their relevance for mentees. Likewise, this work identifies some outcomes of inter-organizational mentoring that have been minimally explored so far by academia, outcomes that are worth exploring.

Sección 4: Buenas prácticas



Capítulo 9: El proceso de matching

Resumen

- 9.1. Introducción
- 9.2. Metodología
- 9.3. Resultados
- 9.4. Conclusiones

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. 94, no 3, p. 257-261. DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/8478> -JCR-Q4-2017-.



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

Resumen

El *mentoring* tradicional, que tiene lugar entre un mentor y un mentorizado que pertenecen a la misma organización, se ha venido estudiando con profusión durante las últimas cuatro décadas. En la disciplina de ingeniería, el *mentoring* se ha utilizado dentro de las empresas, en ocasiones, de una forma intuitiva y poco sistemática, principalmente para la transferencia y la gestión del conocimiento y para desarrollar competencias clave. En este sentido, los colegios profesionales pueden tener un papel fundamental en la sistematización de programas de *mentoring* que ayuden al desarrollo integral de los ingenieros e ingenieras.

El entorno cambiante en las organizaciones presiona para que los profesionales deban desarrollarse en unas facetas cada vez más amplias y de una forma más rápida. En respuesta a esta necesidad han surgido formas alternativas de *mentoring* que suponen una oportunidad, y cuya implantación a través de los colegios profesionales debería ser estudiada, como ya se hace en otras disciplinas. Esta contribución presenta las principales modalidades de *mentoring* que se están aplicando en el ámbito profesional y propone los elementos clave para la implantación de sistemas de *mentoring* inter-organizacional a través de los colegios profesionales de ingeniería, como una forma adicional de proporcionar valor añadido a sus colegiados. Las conclusiones de este trabajo muestran ventajas singulares para este tipo de *mentoring* alternativo, que se explican por la necesidad del mentorizado en aprender más allá de su propia organización y porque la naturaleza de la relación trasciende a dicha organización. Así mismo, se proponen una serie de pasos a seguir para la exploración de este fenómeno.



9.1. 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 mentorizado), 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 mentorizado, 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 (Craig, Allen, Reid, Riemenschneider, & Armstrong, 2013).

Centrándonos en los ingenieros, varios aspectos son fundamentales en su carrera profesional: el desarrollo de conocimientos específicos a través de la gestión del conocimiento (García-Sánchez, Martín-Rojas, & Fernández-Pérez, 2016), el desarrollo de competencias clave como, por ejemplo, la capacidad de motivar, el trabajo en equipo, la escucha, la comunicación eficaz y el liderazgo (Farr & Brazil, 2009), 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 mentorizado, incrementando su valía y eficacia personales (aceptación, confirmación, consejo, amistad y proporción de modelos a seguir) (Kram, 1985).

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 mentorizado participan y se comprometen para que el mentor experimentado brinde orientación y apoyo al mentorizado. Sin embargo, en los últimos tiempos están apareciendo nuevas formas de *mentoring* alternativo (Gisbert-Trejo, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018b). 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 mentorizados, parearlos individual o grupalmente en función de sus intereses y capacidades respectivas. El editorial “¿Y llegó el retiro?” (Azpiazu, 2016) 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 mentorizado, entre un mentor y un mentorizado 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 mentorizados, dentro de un proceso de *mentoring* individual mentor-mentorizado. En estos programas el proceso de *matching*, o de definición de pares entre mentor y mentorizado, 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 mentorizados fuera de la organización. El *mentoring* grupal en asociaciones profesionales tiene lugar cuando una asociación profesional mentoriza en grupo a mentorizados, 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 (Gisbert-Trejo, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018b).

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), 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 (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 mentorizado 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 mentorizado, 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.

9.2. Metodología

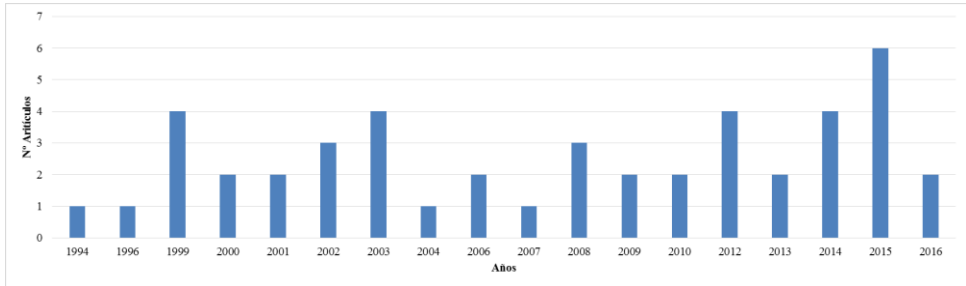
Para abordar los objetivos de este estudio se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica y un análisis cualitativo, consistente en entrevistas a un panel de expertos, para posteriormente presentar los resultados.

9.2.1. 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 literatura académica (Khan, Kunz, Kleijnen, & Antes, 2003). 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 “mentorizado” 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.

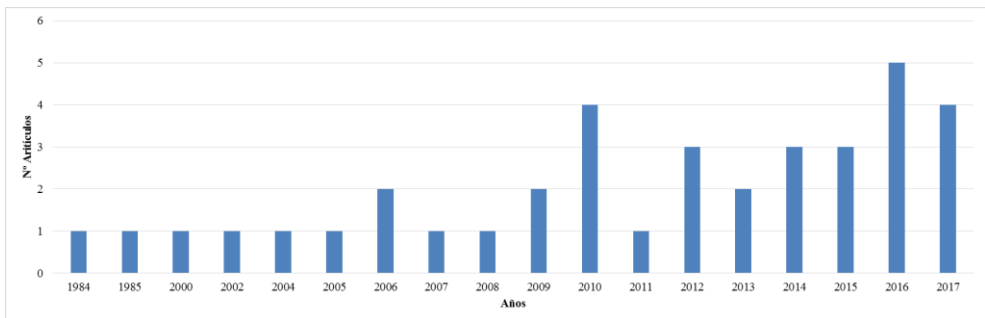
Figura 9.2.1: Distribución anual de artículos sobre mentoring en ingeniería (bases WOS y SCOPUS).



Fuente: elaboración propia.

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

Figura 9.2.2: Distribución anual de artículos sobre el proceso de matching en mentoring (bases WOS y SCOPUS).



Fuente: elaboración propia.

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

9.2.2. 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 mentorizado 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 mentorizado”) como cerradas (“¿número de mentores y mentorizados en su programa?”; “¿existe un coordinador?”; “¿duración media de cada sesión de *mentoring*?”).

9.3. 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 recomendaciones en relación con el proceso de *mentoring* y, específicamente, sobre el *matching* mentor-mentorizado.

9.3.1. 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-

mentorizado, 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 mentorizado, 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 mentorizado. 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 mentorizado. 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 mentorizados potenciales y por las capacidades de los mentores disponibles. En algunos casos, se utilizan cuestionarios que se dirigen a los mentorizados, 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 mentorizado y sus necesidades. Además, se clarifican los roles que deben tener tanto mentor como mentorizado y se entrena al mentor en cómo formular preguntas y retos al mentorizado, proporcionar *feedback*, saber desencadenar la acción, habilidades de escucha, etc. Los programas que, además, incluyen alguna sesión formativa para los mentorizados 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 mentorizado: se presenta aclarando sus necesidades y puntos de mejora (vulnerabilidades). Además, en esta primera sesión se definen los objetivos para el mentorizado 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 mentorizado o mentorizados con los del mentor y asegurarse que ambos objetivos son coherentes, ya que el mentor debe hacer suyos los del mentorizado, y el mentorizado debe ser conocedor de los del mentor. Si no lo son, deben previamente ajustarse los objetivos de los actores, o cambiar la asignación de mentorizados-mentores. Una vez acordados estos objetivos referenciales, se fijarán objetivos específicos para cada mentorizado, 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 mentorizado acudan al proceso de *mentoring* de forma voluntaria (Parise & Forret, 2008). 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 mentorizado dentro del programa.
- Debe darse especial atención al confort del lugar. Debe ser un sitio donde mentor y mentorizado o mentorizados 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 mentorizado celebran de alguna forma la consecución de objetivos. Es un momento trascendente, porque la relación entre mentor y mentorizado 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-mentorizado y el establecimiento de objetivos y plazos (Smith, 2008).

9.3.2. El *matching* (definición de pares)

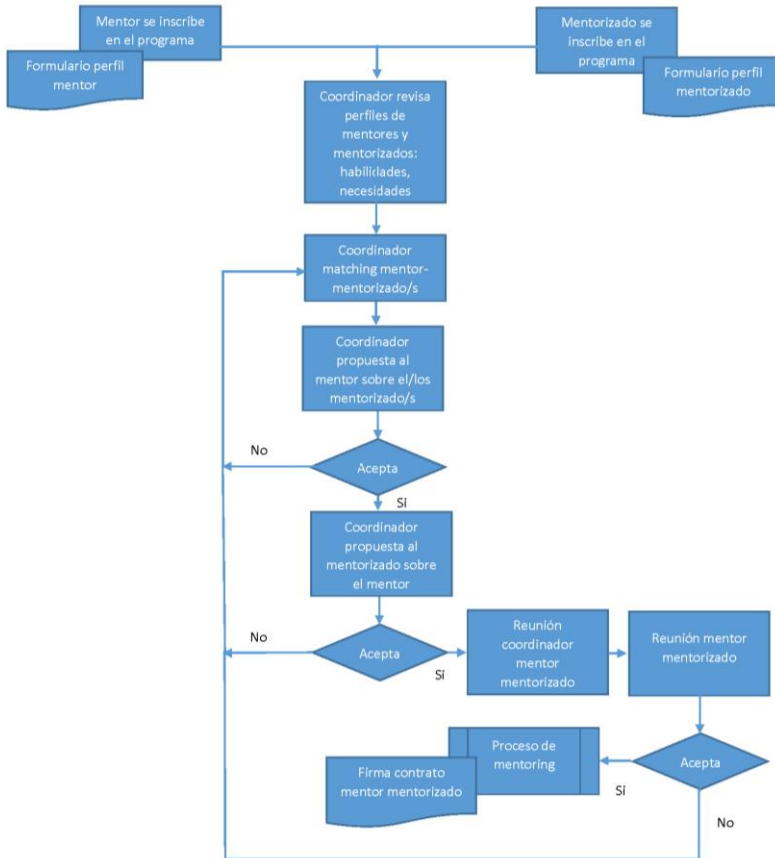
El proceso de definición de pares, popularmente conocido como *matching*, merece atención especial, ya que sobre él se fundamenta gran parte del éxito de la relación de *mentoring*. En este apartado se destacan algunas de las claves de un buen proceso de *matching*:

- Es importante que el coordinador empareje al mentor con el mentorizado o mentorizados 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 mentorizado toman parte activa en el proceso de *matching*.
- Es interesante que el coordinador conozca los puntos fuertes del mentor y las necesidades del mentorizado 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 (Bozeman & Feeney, 2008):

- Talento: conocimiento relevante, experiencia, habilidades que posee (por ejemplo, comunicación).
 - Preferencias: forma de comunicar preferente y formas de enseñanza preferentes.
 - Características esperadas del mentorizado. 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 mentorizados 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 siguiente figura ilustra un proceso de *matching*:

Figura 9.3.1: Proceso de matching.



Fuente: elaboración propia.

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-mentorizado en función de aspectos, bien, de compatibilidad, bien, de alineación de objetivos (Smith, 2008).

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 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 mentorizados, 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 se trata de *mentoring* inter-organizacional, un tema de investigación claramente emergente, 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 *mentoring* inter-organizacional, facilitando su mayor comprensión. Como línea de actuación futura es necesario determinar las características relevantes que deben tener el mentor y el mentorizado, 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 mentorizado 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 mentorizado, de la relación o del proceso, tienen sobre los resultados del proceso de *mentoring* para el mentor y/o el mentorizado.



Capítulo 10: Buenas prácticas en el diseño e implementación de los programas

Abstract

10.1. Introduction

10.2. Literature review: mentoring best practices concerning the implementation of mentoring programs

10.3. Methodology

10.4. Results

10.5. Discussion

10.6. Conclusions

10.7. Implications and further research

10.8. Limitations

GISBERT-TREJO, Nuria; LANDETA, Jon; ALBIZU, Eneka; FERNÁNDEZ-FERRÍN, Pilar. "Best practices in inter-organizational formal mentoring for managers: an approach based on academia and practitioners". –Trabajo en curso–.



Best practices in inter-organizational formal mentoring for managers: an approach based on academia and practitioners

Abstract

- **Purpose:** Inter-organizational mentoring is an alternative type of mentoring that occurs whenever mentor and mentee belong to different organizations. The rise of this type of HR development technique for managers and professionals has been growing significantly in recent years, at the light of the offer of professional associations. On the other hand, few academic papers approach to best practices in this field. It is therefore the purpose of this work to address best practices for the design and implementation of inter-organizational mentoring programs.
- **Methodology:** To this end, a literature review has been conducted in the field of traditional mentoring best practices, and the key elements of an effective mentoring program have subsequently been determined. This work has been completed with 16 in-depth interviews with experts across the country in the design and implementation of inter-organizational mentoring programs.
- **Findings:** Comparisons with the analyzed theoretical model reveal that there are important differences in the implementation of inter-organizational mentoring programs compared to traditional mentoring.
- **Value:** This paper aims to fill the existing gap in the implementation of mentoring programs and more specifically of inter-organizational mentoring programs. In this sense, it provides relevant keys to mentors and program coordinators for the efficient implementation of this type of programs. It also provides professional associations with a tool that allows them to raise the quality of their programs improving the professional offer and the added value to their members.



10.1. Introduction

Mentoring is a HR Development technique that enables managers and professionals to shorten the learning curve and promotes their personal and professional development. Mentoring is a dyadic relationship in which the mentor (a more experienced person) guides and counsels the junior mentee in developing his/her own skills and competences for facing the challenges ahead.

Scholars have categorized several forms of mentoring (Gisbert-Trejo, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018b), according to the nature of the mentee (executive, entrepreneur, gender); to the nature of the mentor (supervisor, peer, experienced executive); to the relationship type (formal-informal, conventional-reverse, supervisory-non supervisory) and to the number of participants (individual, group or mixed).

Traditional mentoring occurs whenever mentor and mentee belong to the same organization. However, other forms of alternative mentoring such as inter-organizational mentoring are arising in the horizon. Inter-organizational mentoring applies whenever mentor and mentee are part of different organizations. This type of extra-organizational mentoring enables mentees to develop beyond the boundaries of their organization (Baugh & Fagenson-Eland, 2005; Mains & MacLean, 2017). Scholars have identified and quantified several advantages for inter-organizational mentoring (Gisbert-Trejo, Azpiazu, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2018c) such as that it: provides alternative perspectives for analysis and problem solving, since mentors and mentees come from organizations with different cultures, experiences and activities; encourages the generation of connections between people from different organizations that can lead to joint projects and actions; gives access to a greater number of experienced mentors: good practices, technical expertise, different experiences, new trends; and enables synergies between organizations, resulting in lower program management costs for each organization.

It seems clear that mentees learn from inter-organizational mentoring process obtaining, not only improvement in professional performance, but also

projected career advancement that transcends the limits of the work and the organization (Mains & MacLean, 2017). Likewise, mentors learn from the process of mentoring extracting outcomes (Allen, Lentz, & Day, 2006c).

Those mentees that don't have access to an in-company mentoring program recourse to professional associations and other external agents in order to have access to reliable inter-organizational mentoring programs for developing their professional competences and obtaining professional progression (Murrell, Blake-Beard, Porter, & Perkins-Williamson, 2008). Besides, small and medium sized companies that cannot afford organizing this kind of programs internally promote that their employees attend to external mentoring programs (Davidson & Middleton, 2007).

Professional associations can strengthen their position by offering mentoring programs that are recognized and of interest to their members (Coppin & Fisher, 2016; Vance, Tanenbaum, Kaur, Otto, & Morris, 2017; Zabel, 2008). Although professional associations are the perfect environment for this kind of programs, scholars have mainly focused on the development of traditional mentoring programs (Allen, Eby, & Lentz, 2006b; Giancola, Heaney, Metzger, & Whitman, 2016; Laiho & Brandt, 2012). Therefore, there is a gap in academic knowledge regarding how to deploy such inter-organizational mentoring programs and good practices that lead to the development of efficient programs of this kind. This gap must be clarified and systematized. In this sense, Matarazzo & Fikelstein (2015) and Giancola et al., (2016) assert that there is a requirement of additional research about best practices in formal mentoring programs.

Therefore, this research presents the following research questions:

1. Which are the main ingredients for an effective for inter-organizational mentoring program?
2. What are the main causes of success of inter-organizational mentoring relationships?
3. What are the main causes of failure of inter-organizational mentoring relationships?

4. What are the main differences in the design and implementation of inter-organizational mentoring programs compared to intra-organizational (traditional) mentoring?
5. What are the main differences between inter-organizational individual and group-mentoring programs?

Going deeper into the previous questions, it is important to close the gap between academic knowledge and practice in the implementation of inter-organizational mentoring programs, providing professional associations and other external agents with useful tools to for the design and implementation of this type of programs. In addition, it is necessary to provide a solid basis for academic reflection in the field of inter-organizational mentoring.

To this end, the rest remainder of this article is structured as follows: first, we present a systematic literature review of mentoring best practices in the implementation of mentoring programs; second, we propose the methodology based on interviews with experts in order to address key points of the design and implementation of inter-organizational formal mentoring programs; third, description about the results which stablish the main best practices in this kind of inter-organizational mentoring process; fourth, discussion and implications are proposed; and finally, limitations and future lines of research are presented.

10.2. Literature review: mentoring best practices concerning the implementation of mentoring programs

In the following lines, we present a brief historical review of mentoring programs. First, we focus on the authors who have highlighted the importance of developing mentoring programs; second, we conduct an analysis of those researchers who have focused their efforts on inter-organizational mentoring programs in professional associations; third, we review the literature that studies group-mentoring and its associated programs; finally, we examine the most prominent authors who have done extensive studies on design and implementation of formal mentoring programs.

10.2.1. Brief historical background

In 1996, Forret outlined some of the important elements on formal mentoring programs, giving recommendations for the training, matching and the duration. Noe (1998a) was one of the first scholars to identify some causes of failure of mentoring programs. Hegstad (2004) affirmed that future research on mentoring programs should focus especially on the evaluation of mentoring programs. (Allen et al., 2006b) stated that more research is needed on the characteristics of formal mentoring programs to establish a relationship with the effectiveness reported by participants. Allen & O'Brien (2006) settled that formal mentoring programs can attract mentees to a determined organization, being these programs a tool for the development of human and intellectual capital. Horvarth (2008) highlighted the need to explore the characteristics of formal mentoring programs such as the length of the relationship, the frequency of meetings and the training of mentors, in order to focus on the quality and effectiveness of such programs. Parise & Forret (2008) studied the design of formal mentoring programs regarding to matching, training and voluntary participation. Savoie, Lapointe, Laroche, & Brunet (2008) studied some characteristics of effective mentoring programs through bibliographic review. Jones (2013) explored in a longitudinal study factors influencing mentees and mentors in formal mentoring programs. Matarazzo & Fikelstein (2015) through a longitudinal study of formal mentoring programs established that goal setting is a very relevant aspect of the relationship.

10.2.2. Mentoring programs in professional associations

Concerning mentoring programs in professional associations, Ritchie (1999) studied the implementation of mentoring in professional associations for professional development of librarians establishing seven recommendations: defined objectives, establishment of a coordinator and a support committee, focus on mentor characteristics, training, granting accessibility of mentors, regular meetings, and focusing on what needs to be done rather than on personalities; Friedman (2002) studied the relevance of mentoring programs in professional associations for continuing professional development within the framework of lifelong learning. Murrell et al., (2008) performed a longitudinal

study for inter-organizational mentoring program to enhance diversity and sharing of social capital and determining some recommendations for avoiding mistakes at the implementation.

Zabel (2008) studied the role of mentoring in professional librarian associations with a focus on the matching. Vance et al., (2017) developed an eight-step guide for mentoring programs within the American Statistical Association (ASA). Likewise, Gisbert-Trejo et al., (2018a) quantified and prioritized in the light of a sample of inter-organizational mentoring experts some important elements of the inter-organizational mentoring process to be taken into account in the design of these programs, being the three most important elements: good matching, role clarification and the setting of objectives.

10.2.3. Group mentoring programs

Within the practice of inter-organizational mentoring, group-mentoring is gaining strength because it presents some advantages such as maximizing the learning and networking. Some authors have approached group-mentoring through different perspectives. For example, Dansky (1996) studied the effects of group mentoring on career outcomes. Williams, Scandura, & Gavin (2009), found that team-level career mentoring had a positive effect on individual learning. Huizing (2010) conducted a literature review for group-mentoring with a special focus on these four types: peer-group, one-to-many, many-to-one and many-to-many. The author stated that the learning opportunities that group-mentoring provided for its participants could not be ignored. He also established the need to deepen the benefits of this type of practice. In 2016, Kroll performed a contemporary review of this arising practice encouraging its use and emphasizing that group-mentoring should pursue the challenges of all its members by seeking their personal and professional development based on the acquisition of skills.

Few researchers have addressed group-mentoring programs. Carvin (2011), already gave some recommendations on the maximum of mentees, and how the group is united by appreciating the skills and experience of the participants. The author also identified some benefits of this type of mentoring. Emelo (2011) established that group-mentoring should work around topics that allow a faster

process and facilitate relational learning. For the author, the mentor is of great importance in this type of programs. Harris, Cheng, & Gorley, (2015), studied a group-mentoring program in a ministry, establishing the effectiveness of the topic to be treated as an engine of group functioning and the relevance of the mentor as a facilitator. The researchers identified some causes of failure of this type of programs, such as lack of time or support from the organization, and highlighted learning as a major benefit.

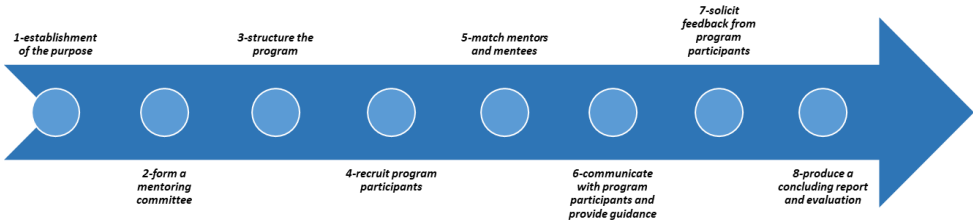
10.2.4. Design and implementation of formal mentoring programs

Some authors have advanced proposals on the complete design and implementation of formal mentoring programs. Hegstad (2004), proposed a model for the development and maintenance of formal mentoring programs, composed of 5 stages, based on interviews with fortune 500 companies (needs analysis, design, development, implementation and evaluation).

Giancola et al., (2016) explored the best practices in formal traditional mentoring programs in a longitudinal study over 10 years in 5 medical centers. They proposed a model for a formal mentoring program comprising 3 phases: program oversight, mentor and mentee pairs and evaluation and feedback; and 3 stages: stage I-needs assessment and development, stage II-implementation, and stage III-institutionalize.

Vance et al., (2017): within the American Statistical Association (ASA) proposed an eight-step model that is: 1- establishment of the purpose; 2-form a mentoring committee; 3-structure the program; 4-recruit program participants; 5-match mentors and mentees; 6-communicate with program participants and provide guidance; 7-solicit feedback from program participants; 8-produce a concluding report and evaluation. Figure 10.2.1 shows Vance's eight-step model:

Figure 10.2.1: Vance's eight-step model.



Source: Vance et al., (2017).

Our proposal will be to confront Vance's model, the closest model for inter-organizational mentoring, at the light of inter-organizational mentoring programs of our environment, having into account experts' opinion in this kind of alternative mentoring programs. In order to achieve the previous goal we present key aspects of formal mentoring programs based on exhaustive literature review. We have integrated every aspect into Vance's model.

10.2.4.1. Step 1- Establishment of the purpose

Vance et al., (2017) recommend planning the program at the light of organization's mission and needs. Concerning the subjects of the program, the authors suggest organizing specific workshops to draw up a first outline of the areas of interest. In addition, if possible, these authors recommend to launch a small pilot program with about 5-10 pairs to design the final program in the light of the lessons learned.

Hegstad (2004) recommends identifying the objectives of the program (career management, skills development, etc.) as well as taking into account the target audience (junior, mid-career, gender, etc.). The identification of these two parameters can be done through focus groups, surveys, or individual interviews.

Some authors assert that one of the reasons for the failure of mentoring programs is to make them too broad, for all collectives and allow everybody to participate (Giancola et al., 2016).

10.2.4.2. Step 2-form a mentoring committee

Some authors such as Giancola et al., (2016) and Vance et al., (2017) recommend the establishment of a **program committee** with a chair. This committee will identify the target audience and determine the objectives of the program and program planning through a series of questions: How many mentors and mentees are available? For which target groups (junior, mid-career, gender, etc.)? What resources are available?, etc.

Giancola et al., (2016), state that the committee also should make suggestions for improvement of the program at the light of the evaluations of mentors and mentees and evaluation of the program.

It has been highlighted the need for a **program coordinator** or administrator to guide the entire process (Calvin, 2011; Giancola et al., 2016; Gisbert-Trejo et al., 2018a): helping in the program planning and implementation, presenting the workshops for the training of mentors and mentees, helping as an expert (giving instructions, clarifying expectations, orienting to objectives, guiding mentors, assisting in program evaluations etc.). In addition, the coordinator is responsible for the governance of the program, its close monitoring and follow-up.

10.2.4.3. Step 3-structure the program

According to Vance et al. (2017), the structure of the program includes several elements: the design of communication and dissemination strategies, the design of the recruitment strategy, the design of the matching criteria, the design of evaluation tools and the creation of a program agenda.

It is essential to plan **adequate time** to meetings and their preparation (Mains & MacLean, 2017), assure the **frequency of contacts** (Cull, 2006) and the duration of the program. Some authors of formal traditional mentoring programs recommend from 1 to 2- 3 years (Freeman, 1997; Giancola et al., 2016; Hegstad, 2004). Giancola et al., (2016) recommend that mentors and mentees meet at least twice a month for the first few months and then continue on a monthly basis. Gisbert-Trejo et al., (2018a) distinguish the duration of inter-organizational mentoring programs according to the type of mentoring:

mentoring on skills- 6 sessions every 3-4 weeks with a minimum duration of 6 months, and career mentoring with sessions for 3-4 weeks with a minimum duration of one year. It is generally admitted that the mentees are the ones to be proactive in the search of the sessions, however in the first stages it is recognized that it is the mentor who usually leads this action.

Alonso-García et al., (2012) point to the need to draw up a timetable for implementation. The timeline suggested by Vance et al., (2017) confers 3 months for the previous planning (work the structure of the program) and one year for the development of the program where, the first month is for dissemination and forms, the following two months for receiving candidates, the next two months for matching and kick-off; the relationship takes place during six months and ends in month 11, so the evaluation and final report is carried out in month 12.

Hegstad (2004) indicates that the **design of the program** can be done through an external consultant, benchmark, literature review, etc. Alonso-García et al., (2012) point to the need to decide about the type of mentoring used (individual or group-mentoring).

10.2.4.4. Step 4-recruit program participants

Concerning to dissemination, Vance et al., (2017) recommend advertising the program to recruit mentors and mentees. The advertising should include expected outcomes of the mentoring, the forms to be filled in (including the topics of interest) and the dates on which the selection processes and the matching will be closed. It should also be noted that there is no guarantee that there will be a matching for all registered mentors and mentees. These authors recommend using different channels such as distribution lists, newsletters, social media, and podcasts among others.

Prior to matching, participants are asked to complete a form (Forret, 1996; Gisbert-Trejo et al., 2018a). In this form on the one hand, the mentors highlight their experience, position, strengths in mentoring, what they expect to gain of the experience, their hobbies, their interests. On the other hand, the mentees explain their professional career, weaknesses and strengths, review the areas

where they wish to carry out the mentoring, expected characteristics of the mentor. Some authors affirm that not all mentors who volunteer should be accepted; firstly, their potential to be mentors should be determined. Likewise, mentees should be evaluated for their willingness and involvement in the program (Murrell et al., 2008).

In some cases, the committee may decide that one mentee may work with different mentors to complete all the objectives (Alonso-García et al., 2012; Giancola et al., 2016). Harris et al., (2015), studying group-mentoring programs suggest that mentees should be admitted with blind review of the form.

Prior to the development of the program, it is very important that mentees reflect on their own **objectives**, since this allows the relationship to be guided as well as helps for the evaluation of what has been achieved throughout the process (Armstrong, Allinson, & Hayes, 2002; Kyrgidou, & Petridou, 2013; Savoie et al., 2008). In this sense, Mains & MacLean, (2017) determine that the establishment of objectives for the mentee can have positive consequences (they help to clarify, guide the discussion, establish the career aspirations) as negative when these are not adequate (too specific objectives, unmotivated mentoring in the discussions, etc.).

10.2.4.5. Step 5-match mentors and mentees

The process of matching (pairing mentor and mentee) is one of the most relevant processes for the success of the program (Armstrong et al., 2002; Hale, 2000; Philips-Jones, 1983) since it introduces a common basis between the two participants either by similarity of personal traits, professional field (Cox, 2005; Headlam-Wells, Gosland, & Craig, 2006; Menges, 2016; St-Jean, 2012; Wanberg et al., 2006), participants objectives in the program (Forret, 1996) common backgrounds and interest, developmental needs (Hegstad, 2004) from which it is easier and faster to build the relationship (Gisbert-Trejo et al., 2018a). Vance et al, (2017) suggest having into account proximity as an input in the matching process. Kyrgidou & Petridou (2013) state that mentors may meet their obligations to the program regardless of whether they develop liking with the mentees.

Some authors determine that mentor and mentee should have an opinion on the matching process (Allen et al., 2006a; Horvarth et al., 2008; Wanberg, Welsh, & Hezlett, 2003; Parise & Forret, 2008). Others determine that it is sufficient to be carried out by the program administrator or coordinator (Bisk, 2002; Hansford et al., 2003). However, the work of Mains & MacLean (2017) stipulates that most of the participants prefer that an external coordinator carry out the matching. Poulsen (2013), states that the criteria for matching participants should be transparent and the reasons for their choice should be known and transmitted after the matching.

In the same way, it is important to take into account the characteristics of the mentor when pairing. Scholars that have studied inter-organizational mentoring programs agree that the mentor's skills and desire to enhance mentee's evolution are more important than mentor's seniority and organizational rank (Mains & MacLean 2017). Mentors are also role models (Cox, 2005; Cull, 2006; Erginer, 2009; Poulsen, 2013) although there must be a significant balance between trying to role model the mentor and develop mentee's own decision making. Hamlin & Sage (2011) also points out that mentors need soft skills such as listening without judging and other hard skills such as the ability to review the mentee's plans with a complete and objective vision, for this author the experience in the same field of the mentee is relevant.

Some scholars highlight that depending in the goals of the program not everybody could be a mentor (Hegstad, 2004; Murrell et al., 2008). Many authors confirm that a widespread error is a bad match (Brodie et al., 2017; Eby, McManus, Simon, & Russell, 2000; Schreiner, 2010). In this sense (Allen et al., 2006b) determine that an incompatibility in values, personalities or work styles is a barrier to the effectiveness of the program.

10.2.4.6. Step 6-communicate with program participants and provide guidance

Vance et al., (2017) determine the importance of making email communications to mentors and mentees at each stage of the process. These communications can be made by the committee or by the program coordinator. Some of these communications are: the reminder about the deadline for completing the matching, the final designation of the mentor-mentee pairs (in this case if there

has been no matching between some of the participants, organization should apologize), deadline for the first meeting (including a guide for a successful first meeting), emails reminding the participants of the need for frequent contacts during the process, email for intermediate evaluation and final emails thanking them for their participation and asking them to participate in the final evaluation.

The program committee together with the coordinator is responsible for **communication and support**, assists in the selection of mentors and mentees, attends program events and shares important points with stakeholders involved.

Some scholars indicate that these type of programs should support initial training for mentors, mentees or both, as they have to be prepared for their roles (Allen et al., 2006b; Clutterbuck, 2004; Laiho & Brandt, 2012). Chao (2009) and Sarri (2001) suggest that the program training should include mentoring definition, functions and phases; pros and cons about mentoring for the mentor and for the mentee, and possible difficulties that can arise during the relationship. The roles of mentor and mentee and the steps to initiate, build and maintain the relationship should also be addressed. Besides, Hansford et al., (2003) assert that part of the mentor training should be focused on training how to ask the questions that will enable the growth and evolution of the mentee. Giancola et al., (2016) also affirm that these sessions should focus on how to conduct effective coaching, give feedback, address difficult conversations and evolve mentors through the Socratic Method. In the case of mentees, the authors state that the session also should focus on career planning, long-term goals and actions. They are also asked to review their career plans and use this reflection to focus on mentoring objectives and activities. Hegstad (2004) stipulates that training for mentees should include also relationship-building, misconceptions, mentee's roles and communication. Forret (1996) examines the methods for the training (role-play to train in feedback, videos where the key points of effective relationships are discussed, training manuals where roles are explained and conferences where the functions of mentoring can be explained). Hegstad (2004) adds that testimonials, practice interviews, and online courses are also interesting for the training.

At the first stage of the program, **clarifying mentor and mentee's roles** is of the utmost importance to the success of the relationship and the program (Brodie et al., 2017; Forret, 1996; Raabe & Beehr, 2003). Savoie et al., (2008) describe that the most important role of the mentor is to be a personal advisor and problem solver. Enginer (2009), Germain (2011) and Schreiner & Block (2010) also stipulate additional roles for the mentor as someone who helps mentee find the way, a master, motivator, supporter, advisor, facilitator and someone who gives constructive feedback.

Regarding to the mentee's role, Mains & MacLean (2017) determine that on mentees rely the greatest responsibility of the mentoring relationship while the mentor has to help the mentee reach his/her own conclusions. Hamlin & Sage (2011) assert that effective mentee takes over the relationship, attending to meetings and commitments and giving feedback to the mentor.

Some researchers such as Chao (2009) suggest that conducting a **face-to-face kick-off meeting** for the launching of the program can help increase the speed at which the relationship is built. During this meeting, the objectives of the program should be discussed with both (Hansford et al., 2003; Matarazzo & Finkelstein, 2015). Soto-Acosta, Casado-Lumbreras, & Cabezas-Isla (2010) and Gisbert-Trejo et al. (2018a) assert that during this first session the mentor introduces himself/herself with his/her areas of experience and the limits of this experience, the mentee also introduces him/herself by clarifying his/her needs and points for improvement. During this meeting it is important to establish the communication channels that may well be face-to-face meetings, email, chats and any other computer tools (Alonso-García et al., 2012).

The first session normally ends with a mentoring agreement, a confidentiality clause and a no-fault termination clause (Giancola et al., 2016). The authors suggest a mentoring agreement with the following content: mentoring purpose; meeting logistics (where, when), duration of the program, frequency between sessions; responsible for promoting them; how to know that the process is succeeding, list of objectives; action plan for each objective; confidentiality clause; no-fault termination clause; signature of the mentor and signature of the mentee.

The first meetings between mentor and mentee are to work out the agreements that will base the relationship (Giancola et al., 2016). The objectives set during the launch are reviewed, the duration of the process and the issues to be addressed are agreed. In this first phase, the competencies that the mentee needs to develop will be defined.

In the following phases of the process, weaknesses and strengths are identified and possible constraints to the development of the mentee are analyzed, as well as the changes that must be addressed to face these challenges. The sessions must work the importance of communication, commitment, sharing values, clarifying expectations and managing meetings. Sometimes it takes a couple of sessions to complete the mentoring agreement but it is important to arrive to clear objectives on which they will work. Authors such as Giancola et al., (2016) assure that the mentoring agreement is important especially for the first sessions but it is not used very often later.

Alonso-García et al., (2012) suggest that it is necessary, in order to keep track of the mentee and the relationship, to carry out a minutes of each meeting with at least these contents: date, mentor name, mentee name, session number, topics discussed, ongoing actions, future issues and actions and observations. Forret (1996) recommends keeping a report of the meetings for effective follow-up and for dissolution if the relationship is unsatisfactory.

Forret (1996), Hegstad (2004) and Soto-Acosta et al., (2010) determine that it is usually advisable to follow the evolution of mentor and mentees once or twice a year to ensure that the objectives are met. Other authors (Freeman, 1997) recommend that the questionnaire should be compiled monthly. Murrell et al., (2008) declare that a common mistake is not to perform strict monitoring of the process.

Some researchers stress the importance of having an **intermediate meeting or workshop** where mentors on the one hand, and mentees on the other, share their experiences throughout the process, clarify their doubts and establish new approaches (Giancola et al., 2016; Gisbert-Trejo, 2018a; Mains & MacLean, 2017). These sessions include a number of frequently asked questions regarding the relationship and its progress. Each participant highlights the challenges and

gives each other advice. Their couples are not present and the program coordinator is there to make sure that they do not personalize over those not present. Conclusions and implications for future of the relationship and upcoming programs are identified. The program coordinator also reports to the committee.

Intermediate workshops with mentors and mentees are key to maximizing the success of the program (Alonso-García et al., 2012), because they allow the group to learn, motivate the mentors, increase their confidence and give the coordinator a global vision of how the program is going on by knowing who has problems to solve them.

It is important to know how to end the relationship either because the program has ended or because the relationship is not working. In the second case, it may exist multiple causes; in any case, some authors stipulate the importance of doing so to save frustration and discomfort (Forret, 1996). Alonso-García et al., (2012) explain some of the reasons why the relationship ends: because they do not get along well, because one of them begins to have a circumstance that makes it impossible for them to continue (relocation, family circumstances, etc.), because the mentee managed to complete their objectives ahead of time, or because the program ends.

Cull (2006) outlines how to detect during follow-up that a mentoring relationship is not going well. If the mentee recurrently avoids addressing an objective or does not meet the commitments agreed upon in the previous session.

Hamlin, (2011) states that mentors can disappoint mentees by not focusing on them or not meeting mentees developmental needs. Clutterbuck (2014) refers to those mentors who are not committed to the process and who have an alternative agenda as mentors-from-hell. Cull (2006) claims that sometimes-inexperienced mentors might misunderstand their roles, so it is important that the program has clear guidance and that program coordinators request reports from the sessions.

Managing time is another cause of program failure. Many authors assert that insufficient time allocated to the process is a major barrier (Harris et al., 2015; Laiho & Brandt, 2012; Schreiner, 2010). From another perspective, Hansford et al., (2003) state that neither party should make excessive demands on the other's time. Noe (1998a) adds to the lack of time the physical distance as one of the causes of poor interaction.

Eby et al. (2000) establish some of the inappropriate behaviors of the mentor such as distancing behavior, manipulative behavior etc. In the same way, those mentees who perform below expectations, do not want to learn or are on the defensive are the reasons for program failure.

10.2.4.7. Step 7-solicit feedback from program participants

Some authors (Alonso-García et al., 2012; Chao, 2009; Giancola et al., 2016) suggest performing an **evaluation of the program**. There are two levels of evaluation. The first level is evaluation of mentors and mentees. The form provided to the mentee evaluates about the meetings (number, average duration, average frequency), degree of satisfaction with the mentor (duration of the meetings, accessibility, degree of experience, help provided, feedback provided), the mentee also evaluates his/her work and progression in the program. The form provided to the mentor evaluates on the meetings (number, average duration, average frequency), degree of satisfaction with the mentee (duration of the meetings, initiative, ability to accept feedback and evolution) the mentor also evaluates his/her work as a mentor.

The second level is the evaluation of the program itself. At this level Alonso-García et al., (2012) and Vance et al, (2017) determine to place questions for both such as: whether the participation was rewarding, if they would recommend the program to their colleagues, whether there are plans to continue the relationship after the program, what aspects of the program have contributed to a successful mentoring experience, what impact the program has had on their personal life, and on their professional life, what are the strengths of the program and what recommendations they would give for program improvement. They are also requested to evaluate the usefulness of the means

provided by the program (program coordinator, training, support tools and workshops).

Reflecting about the evaluation of the program (Alonso-García et al., 2012) suggest different approaches. On the one hand, they outline the importance of closing the program with interviews with mentors and mentees recognizing their implication in the process. These interviews can be based on the following script: about the relationship (assessing the current situation and how it has changed since the beginning), about the objectives worked on (evolution, what has been the progress in the professional and personal field) and about the future (future objectives of the mentee and actions to achieve them).

On the other hand, for the ongoing evaluation of the program the coordinator should compile a dossier with: mentor and mentee profiles, meeting reports, workshop reports, follow-up forms, problem-solving procedures and opinions of members who do not participate in the program but interact with it. Hegstad (2004) indicates that evaluation can be done by online surveys, periodic telephone checks, focus groups, informal conversations and testimonials. Evaluations can be used to refine programs. Giancola et al., (2016) assert that it is the program coordinator who segregates the data and analyses it to lead to conclusions. The assessment is used not only for the couple but also for the program assessment.

Alonso-García et al., (2012) propose the minimum indicators for program evaluation to have account by coordinators: number of pairs, duration of relationships, frequency of meetings, evaluations on the evolution of objectives and the relationship. Giancola et al., (2016) gives some clues about several indicators that determine program's success. In the short term: if 80% of couples are still active after the first year, if 90% of them attend the events that are organized, and recommend the program. If the program is successful, both rate their partners highly and report satisfaction with the relationship. In the end, mentees show higher productivity, higher retention rates, progress and promotions, and mentors experience growth and satisfaction. The most successful couples tend to be rigorous in scheduling meetings, setting goals and following up on actions.

Weinberg & Lankau (2011) established through a longitudinal study that time spent together affected mentoring outcomes incrementally, so program coordinators should allow adequate time for the relationship to develop and not make decisions too early. In fact, the 4-5 month assessment may vary significantly from the 9-10 month assessment. This is why special attention should also be paid to program design in terms of length.

Some authors (Burr, Stichler, & Poeltler 2011; Giancola et al., 2016; Hegstad, 2004) recommend holding a recognition event at the end of the program. It is a celebration event where the work of mentors and mentees is recognized. Sometimes a testimonial video with interviews with couples is projected.

Alonso-García et al., (2012) encourage the program coordinator or the chairperson of the committee to send a letter of congratulations and recognition to mentors and mentees for a well-done work throughout the program.

10.2.4.8. Step 8-produce a concluding report and evaluation

The evaluation of the program is a major element for its improvement and continuity over time, in this sense, Vance et al., (2017) suggest some content for the written evaluation of the program. This includes: executive summary, statement on whether or not the program has met its objectives, timeline, statistical summary of participation (how many mentors, mentees, duration of meetings, number of meetings, etc.), statistical summary of program evaluation (satisfaction, recommendations for program improvement etc.), summary of lessons learned for that year, decision on whether the program should continue in the coming years, names of program committee and coordinator for next year.

Alonso-García et al., (2012) point out the need to communicate to participants and stakeholders the final report that reflects the objectives set out in the program, the achievements made and the improvements to be made for the next edition.

Vance et al., (2017) suggest a review of the program after three years of operation with a view to improving its design, matching, and evaluation at the light of lessons learned.

10.3. Methodology

This paper presents a qualitative exploratory study of the key elements of inter-organizational formal mentoring programs. In order to carry out this study, two approaches have been taken. The first a literature review and the second a collection of semi-structured interviews that set out the salient elements of inter-organizational mentoring formal programs that have taken place from June 2018 to October 2018.

10.3.1. Bibliography analysis

The bibliographic review focused on the revision of two types of documents. On the one hand, the bibliographic review of all the articles dealing with the key elements of formal mentoring programs of any type, most of which are based on traditional formal mentoring programs. On the other hand, the revision of the inter-organizational mentoring manuals provided by the participating organizations (8 of the 14 had manuals).

During the bibliographic analysis, a summary document was created for the systematic processing of the papers on which the review focused. This document establishes a structured and objective system through which important data can be sorted and information can be ordered (Creswell, Plano-Clark, Gutmann, & Hanson, 2003). The summary document was created based on the study of the documents in response to the research questions and the key elements of the reference model. Each document was coded based on its description (paper or manual) and the source that provided it (academic search or collaborating practitioner). After the codification of the document, a summary of the contents of the document was recorded on the same document and the relevant elements included in the summary document.

10.3.2. Interviews

10.3.2.1. Participants

Data was collected from 16 program coordinators, consultant and mentors experts in inter-organizational mentoring comprising 14 different organizations in Spain (interviews carried out to the date of the current). These organizations and professional associations offered inter-organizational mentoring programs of different nature: entrepreneurial, for junior professionals, for managers and for women (entrepreneur and managers). The sample was diverse comprising 6 men and 10 women. They all had university degrees, 87.5% were program coordinators and 12.5% program consultants. 37.5% of participants performed individual mentoring, 37.5% group mentoring and 25% mixed mentoring (individual + group). 12.5% of participants had experience in traditional and inter-organizational mentoring, and 87.5% only in inter-organizational mentoring. *Table 10.3.1* shows participant characteristics.

Sección 4: Capítulo 10

Table 10.3.1: Sample description.

Code	Organization	Gender	Rol	Date	Nº Editions	Nº Mentors and mentees	Mentoring Type
1	CVE	F	Program Coordinator	20/06/2018	7th edition	40 mentors and 500 mentees	Inter-organizational group-mentoring
2	Vesper Solutions	M	Program Consultant	22/06/2018	4 programs	98 mentors and 930 mentees	Inter-organizational group mentoring
3	COIIB	M	Program Coordinator and mentor	26/06/2018	1st edition	5 mentors and 5 mentees	Inter-organizational individual and group-mentoring
4	EHUalumni	F	Program Coordinator	27/06/2018	2nd edition	25 mentors 30 mentees	Inter-organizational individual mentoring
5	Ahalbidetu	M	Program Coordinator and mentor	27/06/2018	4th edition	15 mentors 135 mentees	Inter-organizational individual and group-mentoring
6	AED	F	Program Coordinator and mentor	27/06/2018	4th edition	10 mentors 160 mentees	Inter-organizational individual mentoring
7	Gaztenpresa	F	Program Coordinator	04/07/2018	3rd edition	100 mentors and 90 mentees	Inter-organizational individual mentoring
8	Beaz	F	Program Coordinator	04/07/2018	3rd edition	50 mentors and 33 mentees	Inter-organizational individual mentoring
9	PWN Network-Bilbao	F	Program Coordinator and mentor	04/07/2018	3rd edition	6 mentors and 30 mentees	Inter-organizational group-mentoring
10	Escuela de mentoring	F	Program Coordinator and mentor	16/07/2018	50 programs	500 mentors 250 mentees	Traditional and Inter-organizational mentoring; individual and group-mentoring
11	Vesper Solutions & PWN Network-Madrid	F	Program Consultant	17/07/2018	11th edition	50 mentors and 400 mentees	Inter-organizational group mentoring
12	Real Academia Ingeniería	F	Program Coordinator and mentor	17/07/2018	2nd edition	170 mentors and 300 mentees	Inter-organizational individual mentoring
13	Asociación Española de mentoring	M	Program Coordinator and mentor	17/07/2018	52 programs	450 mentors and 1000 mentees	Traditional and Inter-organizational mentoring; individual and group-mentoring
14	Bilbao Ekintza	F	Program Coordinator	19/07/2018	9th edition	80 mentors and 126 mentees	Inter-organizational individual mentoring
15	CVE	M	Mentor	17/10/2018	7th edition	40 mentors and 500 mentees	Inter-organizational group-mentoring
16	Parque Tecnológico de Bizkaia	F	Program Coordinator	17/10/2018	1st edition	6 mentors and 28 mentees	Inter-organizational group-mentoring
17	Iberdrola	F	Program Coordinator	TBD	TBD	TBD	Cross-organizational individual mentoring
18	MET Community	F	Program Coordinator	TBD	TBD	TBD	Inter-organizational mentoring
19	Barcelona Activa	F	Program Coordinator	TBD	TBD	TBD	Inter-organizational mentoring
20	YBS	F	Program Coordinator	TBD	TBD	TBD	Inter-organizational individual mentoring
21	Bridge for millions	M	Program Coordinator	TBD	TBD	TBD	Inter-organizational mentoring
22	Universidad de Vigo	F	Program Coordinator	TBD	TBD	TBD	Traditional and Inter-organizational mentoring; individual and group-mentoring
23	Oracle	F	Program Coordinator	TBD	TBD	TBD	Traditional and Inter-organizational mentoring; individual and group-mentoring
24	Universidad Complutense Madrid	M	Program Coordinator	TBD	TBD	TBD	Traditional individual mentoring

Source: authors' elaboration.

10.3.2.2. Procedure for data collection

Data was collected through semi-structured interviews that took place from June 2018 to October 2018. A semi-structured interview guide was developed for face-to-face interviews (see annex 10.1). The guide included the two main research questions as well as some sub-questions related to them.

Two questions were addressed during the interview asking for positive and negative aspects to have into account within the framework of inter-organizational mentoring programs: “Analysis and causes of success and failure of an inter-organizational mentoring program?”, “Recommendations for an effective inter-organizational mentoring program?” The two questions selected gave participants the opportunity to share their experiences on positive and negative aspects to have into account for an effective inter-organizational mentoring program. All interviews were recorded and their transcripts collected by the authors in coded form according to the participant code.

10.3.2.3. Data analysis

For the data analysis, authors independently analyzed the transcripts. In a first step, authors grouped the most significant parts into categories according to keywords or similar meanings. The authors also paid special attention to positive or negative experiences with inter-organizational mentoring programs reported by the participants. The authors then carried out a comparison and confrontation of ideas that led to consensus on those points where differences were detected. Finally, as recommended by Creswell et al., (2003), a third-party review was conducted by various of the experts participating on this research, who reviewed the categories, subcategories and interpretations carried out by authors. As part of this reflection, a group discussion was held by all the authors of this study (Meyrick, 2006).

In order to identify the interviews during the presentation of the results, each part of the interview was coded with three characters, the first one relating to category, the second one relating the expert code and the third one relating to the number of quote (example F.1.5).

10.4. Results

The 16 participants in the study belonged to inter-organizational mentoring programs that had been in place from 1 to 11 editions. In addition, they carried out various tasks within the mentoring programs. 95.8% were in charge of the mentor-mentee matching and 70.8% of participating of the training.

The following lines present the results identified by the experts in the design and implementation of inter-organizational mentoring programs: first, in relation to the positive aspects, second, with respect to the success factors of such programs, third, concerning the causes of failure identified, fourthly, identifying the most relevant differences in the management of intra-organizational (traditional) vs. inter-organizational mentoring programs, and finally making an analysis about the differences of inter-organizational individual mentoring programs vs. group-mentoring programs.

10.4.1. Relevant aspects for the design and implementation of an inter-organizational mentoring program according to practitioners' view

10.4.1.1. Step 1- establishment of the purpose

All the organizations consulted plan their inter-organizational mentoring programs according to the needs of their reference collective.

For us mentoring seemed a key tool for collective knowledge management in this association. The aim as an association is to generate the best professionals (Q.1.1).

Inter-organizational mentoring brings real results. For example, seeing people with brilliant academic records who are unable to speak in public and after mentoring they are marvelous speakers. You see how mentoring transforms their professional and personal lives (Q.12.1).

10.4.1.2. Step 2-form a mentoring committee

Many of the people interviewed state that their institutions have an organizing committee that oversees the program's activity and plan through the program coordinator. These same actors propose the objectives of the program and the subjects to be addressed.

The program coordinator plays a leading role in all the programs consulted.

10.4.1.3. Step 3-structure the program

Sometimes a variety of topics is proposed to mentees through the registration forms. In view of the results of the forms, the organization decides on the topics to be addressed (leadership, public speaking, time management, team management, etc.).

Occasionally the organization has an external consultant to help it in the planning. Most practitioners stress the need for strong support from the institution that organizes it.

It is important that inter-organizational mentoring programs count with the strong support of the agent or association as well as institutional support, because it is a program formed by volunteers (Q.3.1).

Many of the revised inter-organizational mentoring programs have a mentoring contract template that includes the mentor's name, the mentee's name, a brief description of each party's responsibilities and commitments, the duration of the relationship and frequency of meetings, a confidentiality clause, etc. Some contracts specifically state whose responsibility it is to start meetings. The contract also includes the means by which the meetings will be held (face-to-face, skype, telephone, WhatsApp, email, etc.). Some programs require a minimum of face-to-face meetings, usually more than half. It should be noted that all the interviewees agree that the responsibility for the relationship lies within the mentee.

Sometimes there is also a contract for the closing of the mentoring relationship. This contract establishes the conditions under which the mentoring relationship

may be terminated (due to achievement of objectives, mismatching, lack of time, etc.). Sometimes this termination agreement may be a part of the mentoring agreement.

Several of the interviewees count with manuals about the mentoring program for the organizing committee, including information such as: flowcharts, implementation explanations, templates etc.

10.4.1.4. Step 4-recruit program participants

The dissemination of the program is usually done using the institution's website and sending mailing to its related people. Only those who work with younger mentees use social networks. As the program begins to gain recognition from society, the use of word of mouth by satisfied mentors and mentees is noteworthy because it attracts new partners who wish to participate in the program. The recognition event is also used for this purpose.

Over time, the program gains prestige and mentors, and mentees from outside the association join in (Q.11.5).

Some of the coordinators interviewed have detailed plans for disseminating the program. The documents describe the target audience (local governments and administrations to obtain funding, sister associations through which to obtain mentors and mentees), forums where dissemination will take place (interviews and individual and group meetings), media available (brochures, ppt presentations) and communication channels (website, social networks, etc.). The documents detail recommendations for the use of the organization's brand and logos.

The selection of mentors and mentees is usually made through a registration form. In the case of mentors the information collected by our interviewed practitioners consists of: name, age, city of residence, telephone, working experience, adjectives that describe the mentor, interests, strengths (or SWOT analysis), areas in which mentor would like to mentor, motivation to participate in a mentoring program, expectations about mentoring, previous experience about mentoring, geographical area to participate in the mentoring,

In the case of mentees, the form includes the following fields: name, age, city of residence, telephone, working experience, adjectives that describe the mentee, interests, strengths (or SWOT analysis), areas for improvement, areas in which the mentee seeks a mentor, goals, description of the ideal mentor (working experience and strengths), motivation to participate in a mentoring program, expectations about mentoring, geographical area to participate in the mentoring. If the mentee has previously participated in a mentoring program, he/she must provide details such as: type of program, when was it and subjects covered.

10.4.1.5. Step 5-match mentors and mentees

Almost all the coordinators match mentor and mentee in some way. In the case of inter-organizational individual mentoring the program coordinator may focus on various aspects such as work experience, working sector, ages, objectives to comply with, compatibility of personal traits, etc. The program coordinators devoted to group-mentoring assert that the matching is according to the interest on the subject. It may be the case that the mentor is younger than their mentees, especially in areas related to IT and such.

Our mind map is prepared to think that our mentor has to be an older person. However, there are areas with very young experts and ability to convey their knowledge (Q.2.3).

Some of the interviewees put into practice a matching procedure not explored by the literature: using round tables (authors have named it *speed-date-matching*). Mentors explain their field of experience and skills and mentees their challenges and needs at a round table formed by various mentors and mentees. After passing through all the tables and all the participants, each mentor and mentee provides a ranking of the three preferred participants they would like to be paired up with. The experts stress that this is a way to guarantee the matching.

There is a small number of program coordinators who do not carry out the matching process; those are coordinators who count with experienced mentors that possess the tools to mentor any mentee.

Notification about matching is made by the program coordinators either by phone or by email; some interviewed experts have a standard form to notify the matching.

It is noteworthy that most of the experts who have participated in the interviews point out that they count with a greater number of mentors than mentees interested.

Mentors like being with younger people because they reconnect with the freshness and momentum they have lost over the years. The mentee is a blank book to write about and the mentor shows the mentees that they have options that they can use (Q.7.5).

10.4.1.6. Step 6-communicate with program participants and provide guidance

Before starting the relationship, the coordinator sometimes contacts the mentees and explains their roles and responsibilities. It is a way to make sure they understand the commitments they will have to face during the relationship.

Prior to the process, the mentees are told what the program will consist of, that they will need to be proactive, that they will need to complete minutes of the meetings, that they will need to sign a document of commitment and confidentiality. At that moment, some mentee is backing down. No mentor has ever backed down (Q.4.2).

The roles of mentors and mentees are clearly established in many of the mentoring manuals facilitated by the practitioners. In the case of mentors, their roles and responsibilities are: to accept differences with the mentee, to have an open attitude, to be a facilitator, to be accessible, to show active listening, to help the mentee through questions that make the mentees follow their own process, to help the mentee determine the SMART objectives, to enhance mentees' proactivity in fulfilling their commitments, to ensure the mentee's

professional and personal development through skills and competencies, to evaluate the results of the process.

In the case of the mentee, their roles and responsibilities are: to assume their responsibility in the process, to communicate their needs and desires clearly and openly, to be open to feedback, to possess initiative, to be proactive in achieving their objectives, to contribute with ideas and alternatives, to learn from their successes and mistakes, to prepare action plans from one meeting to the next, to be realistic and clear in their expectations, to be committed to the process.

Inter-organizational mentoring is interesting because it helps you to realize that you are not the only person in the world who has been through what you are going through (Q.9.1).

In short, both parties must understand the mentoring process in order to carry it out in an efficient and effective way. To this end, the program coordinators consulted establish the importance of pre-process and, if necessary, in-process training. Most of the program coordinators facilitate manuals for the training of mentors and mentees. They also organize training workshops for participants (usually mentees and mentors attend separately). The recommendation on training is that it should be between 4 and 20 hours throughout the program.

We have to make sure that the training is not too invasive, and if it is possible to concentrate it on three important moments, at the beginning, at the middle and at the end of the program. In the event that there is a specific topic that needs to be supplemented, we ask other experts to join in the training. I do not recommend providing very long manuals because they are very busy people and do not read them (Q.13.5).

The contents for the mentor manuals are: what mentoring consists of, the role of the mentor, training in the mentor's own skills (active listening, guiding through questions, giving constructive feedback, how to challenge), the characteristics of the mentoring relationship (confidentiality, respect, honesty, etc.), how to work on the mentee's skills, the causes of failure of the

relationship, the agreements and other forms. There is also explanation on how to put into more detail the objectives of the mentee in the first sessions, what structure should be followed in the periodic meetings (similar methodology to the Plan-Do-Act-Check can be used), and how to carry out the final meeting with the mentee.

The contents for the mentee manuals are: what mentoring is, the role of the mentee, the importance of being proactive and taking the initiative, the importance of completing and submitting the minutes of the meetings, the characteristics of the mentoring relationship, the causes of failure, the agreements. The mentoring manual for mentees also explains the stages of the process, first meetings (objectives plan), and structure of the periodic meetings and how to carry out the final meeting. In this part, the mentees are urged to do a little more introspection on self-knowledge before the first session (strengths, weaknesses, objectives and competencies to be developed).

Being a mentee is a role in itself, it puts you in a position to learn from a more experienced person. In any case, the mentees should be as well prepared as possible for the process; they should have made a prior reflection on their self-knowledge and their expectations on the process (Q.11.8).

To complement the training of mentors, coordinators may use additional tools such as role-playing games, case studies, webinars, videos, etc. As shown below, the training of mentors and mentees has a common block that in some cases is carried out jointly. Occasionally, coordinators take advantage of this common training session with a small program launch event where mentors and mentees can introduce themselves to the members of the organizing committee, and to the program coordinator. Besides, mentors and mentees have the opportunity to get to know each other and network.

Communication with the couples is essential. Program coordinators keep constant contact with participants personally, by telephone or by email since the beginning. For example, coordinators send emails informing them about what stage of the process they are at, informing them about the training sessions and workshops and reminding them about sending of the minutes of

meeting. The most repeated communications is to get the mentees to fill in the follow-up forms.

Sometimes it is difficult to get the mentees to send you the follow-up questionnaire. Therefore, we started to remember it even in the opening ceremony and kickoff sessions by launching the message "the mentors deserve your feedback". However, survey websites have made this task easier (Q.11.6).

Some program coordinators open folders in cloud data storage tools to share useful information, books, training manuals, conferences; it is an open group where everyone can contribute with information.

The duration of inter-organizational mentoring programs is generally shorter than traditional mentoring. The programs consulted duration is around 6-12 months. The coordinators advise a monthly frequency of meetings; although most of them give freedom to comply with it, (experienced coordinators prefer to follow the pairs up closely through the minutes). With regard to the duration of each meeting, there are differences between individual inter-organizational mentoring (with duration of 60-90min recommended by experts) and group-mentoring (with recommended duration of no more than 2h30min).

Mentoring teaches you how to manage time. Time is a resource you need to know how to manage and you need to learn how to do it, not only during the meetings, the relationship itself lasts for a certain period of time and you know that when you finish you must be autonomous (Q.10.4).

It is not advisable to exceed the time of the sessions by too much. Otherwise, mentoring becomes a conversation and there is no learning (Q.10.5).

At the kick-off meeting, the coordinator can assist in clarifying questions about the process, guiding the mentor through the first session and leading the goal-setting process. Some programs prefer that this session be exclusively for mentor and mentee without the coordinator. The topics to be addressed in the kick-off session are the introduction of mentor and mentee, the identification of

the objectives and competencies, as well as the areas of professional and personal development to be obtained through the program. In this space, the pair (or the group) have the opportunity to discuss the terms of the relationship (confidentiality, openness, constructive feedback and structure of the following sessions). Both are asked to bring each meeting prepared in advance and this one especially.

After the kick-off session, the mentor and mentee record their action plan in a minute. This collects between 3-5 objectives of the mentee and the actions agreed upon to carry them out. As mentioned above, coordinators recommend that the objectives be SMART in order to track their progress. Some programs also collect up to 3 competencies that are measured at their initial stage on a scale of 1-5 to compare the progress.

The objective settled by the mentee is very important from a motivational point of view. Mentoring is a learning process that develops skills through a goal. The goal also allows you to measure your progression (Q.10.3).

As expressed before, the structure of the follow-up meetings is very similar to the PDAC structure. Experts agree that it is the mentee who carries the weight of the relationship, including writing the follow-up minutes and sending them to the mentor and program coordinator. There are some recommended contents for the follow-up report such as date, place, start time, end time, attendees, topics discussed, objectives worked on, competencies addressed, progress achieved since the previous meeting, next steps and commitments of each party.

Following the mid-term evaluation, many coordinators have implemented workshops to exchange experiences between mentors or between mentees. In some cases, the workshop is carried out together (mentors and mentees). In these workshops, mentors discuss the problems encountered in the sessions and a focus group is set up on how to deal with them. Best practices are also shared.

Despite being individual inter-organizational mentoring in the evaluation questionnaires, mentees suggested to get to know each other through workshops and common training sessions (Q.14.2).

Sometimes additional cross-disciplinary training is offered to both mentors and mentees in light of the requests obtained in the intermediate evaluation.

Occasionally, a final workshop is held to capture additional information for program evaluation. The workshops are also used for the recording of the videos that will be employed in the dissemination of the program and in the recognition ceremony.

In this final workshop, we discuss the transition from an inter-organizational mentoring relationship to a relationship of friendship (Q.14.4).

In many cases, intermediate training sessions for mentors with experts in specific subjects are proposed in the light of follow-up questionnaires or follow-up contact with mentors. It is a way to provide them with additional tools and to recognize them in an intangible way.

Since we could not reward the mentors, we created a series called "only for mentors" special workshops just for them. It is a way to share a space with other experts and take care of mentors not with emotional pay but with something tangible. If we could, we arranged a cocktail after the session. It is an additional support to the mentors network (Q.11.7).

The final meeting also has a specific structure: progress in objectives and competencies are jointly reviewed, also the relationship. Besides, each party is given feedback on their roles and finally mentor and mentee determine whether the mentee has achieved the desired professional and personal progress.

10.4.1.7. Step 7-solicit feedback from program participants

Program coordinators participating carry out an evaluation of the inter-organizational mentoring program. The most studied parameter is satisfaction with the program (measured normally on a 5-level scale). Other question on the program are about: the evaluation of the organization of the program, the documentation provided, the support tools and about if the program has met the expectations of the participants. Mentors and mentees are also asked to highlight the aspects of the program that they liked the most, the least, what has meant for them the participation in the program, if it has fostered their personal growth, their professional growth, if they would recommend it to other people and if they would be interested in being a mentor in the future.

In the total of the editions, there will have been 10 out of 500 people who do not recommend the program. There have been editions in which all participants recommended the program. The satisfaction rate is very good at around 98% (Q.11.6).

A clear indicator of the evolution of the relations in the program is the number of meetings taking place throughout the program for each pair. This data is requested periodically and gives an anticipated information of possible failed processes.

If more than 30% of the mentees in the program drop out is a clear symptom of a failed process (Q.13.2).

With respect to the mentors, there are programs that value them through their mentees in aspects related to: assessment of the relationship (trust with the mentor), frequency of meetings, duration of meetings, accessibility, prior preparation of meetings by the mentor, compliance with agreements by the mentor, interest shown by the mentor, usefulness of the ideas contributed by the mentor, if such ideas are suggested or imposed, if the mentor is assertive, if the mentor is clear, if the mentor gives constructive feedback, if the mentor has provided valuable contacts, if the mentor has encouraged the mentee to carry out an action plan with objectives, if both established indicators to measure the evolution of that plan and objectives, if the mentoring relationship with the mentor has met mentee's expectations and any other additional comments.

In the same line there are programs that value the mentees through their mentors in aspects related to: assessment of the relationship (trust with the mentee), frequency of meetings, duration of meetings, proactivity of the mentee (measured in contacts with the mentor, proposing actions, etc.), prior preparation of meetings by the mentee, compliance with agreements by the mentee, level of interest shown by the mentee, assessment of the usefulness of mentoring to the mentee in mentor's opinion, whether the mentee is open to feedback and advice, whether the mentee is resolute, whether the mentee is autonomous, whether the mentee has provided the mentor with valuable contacts, whether the mentor has received feedback from the mentee about his/her work as a mentor, whether the mentoring relationship has met mentor's expectations and any additional comments.

Some program coordinators suggest measuring the evolution of mentees against the objectives initially proposed. SMART objectives are requested. Some programs also measure the evolution of the skills and competencies to be acquired. The most advanced programs require a measurement in 3 objectives and 3 competencies. It is measured quantitatively on a 5-level scale. The final measure in each of the parameters is agreed by consensus between mentor and mentee.

Mentor and mentee evaluation forms are sometimes requested after the first sessions and the final session to establish a comparison in their evolution.

Many of the programs consulted hold a recognition event for mentors and mentees. As mentioned above, it is a way of paying mentors intangibly and maintaining their loyalty to the program. The progress made by the mentees during the process is also recognized. Sometimes families of mentees are invited and the event is open to those interested in becoming mentors and mentees in future editions.

Some of the programs award recognition diplomas to both mentors and mentees. The event is also used to show videos of participants sharing their experiences and thanking their mentors. Some programs take advantage of inviting the media as an additional way to publicize the program and give additional recognition to mentors.

Sometimes the coordinator takes the opportunity to bring a well-known person, someone who acts as a guru and an inspiration to all the attendees. After the celebration, a cocktail is offered.

Some program coordinators know that participants are too busy to attend many meetings through all the process, in these cases, the previous edition closing event is combined with the launching event of the new mentees promotion. The same event is also used to organize a quick initial training workshop and gives mentors and mentees the opportunity to get to know each other. All in a space of 3 hours.

One of the most recognized programs that we have revised takes the opportunity to integrate the recognition event into a two-day conference where mentoring experts from all fields give guest lectures, round tables take place and networking is held.

Another good practice undetected by the academic literature in mentoring for professionals and managers is to request that mentee write a gratitude letter to their mentor at the end of the program, as an intangible reward for his/her altruistic dedication to inter-organizational mentoring.

The mentor recognition letter fills them with satisfaction and keeps them engaged in the program (Q.4.6).

10.4.1.8. Step 8-produce a concluding report and evaluation

The most experienced program coordinators use 2-3 months after the mentoring period to make a retrospective evaluation of the program in the light of information obtained through personal contacts, evaluation surveys (initial, intermediate, final), workshop session proceedings, etc. This information is used to plan the recognition event and the improvements to be made to the following programs.

We decided that without the final evaluation report from the mentee and without the gratitude letter to the mentor, we would not give the mentee the diploma (Q.4.7).

This moment is also used to change the methodology of the program in the necessary areas (evaluation processes, topics to be addressed, rotation of mentors).

The program coordinator prepares a program evaluation report for the monitoring committee. This report may be shared with the monitoring committee and the mentors. The contents of the report include the general evaluation of the program, of the mentors and mentees. In the report, the coordinator also outlines the changes on the program for future editions.

Many of the practitioners report that they have made major revisions to the program after the third edition and those who have longer experience affirm they have made a major reflection on the program every three years.

After three years, we decided to change the focus of the mentees and make sure that they had some experience in the field so that they would have a clearer idea of the objectives to be achieved through mentoring (Q.6.2).

In some cases, the program coordinator meets with the mentors in one or two sessions to discuss lessons learned that would lead to the next program improvements.

10.4.2. Inter-organizational mentoring programs success factors

Most of the participants consider that one of the success factors of inter-organizational mentoring programs is the existence of the program coordinator who supports mentors and mentees and who transfers the methodology of the program.

Program coordinator is very relevant. Coordinator motivates the mentors, resolves questions, sees how relationships are evolving, etc. (E.4.2).

The coordinator is the objective third party, he/she ensures that the mentor and mentee follow up on the mentoring relationship and they are not drifting into other practices (E.6.3).

Training of mentors and mentees is another aspect that practitioners emphasize that should always be implemented in inter-organizational mentoring programs as it helps to raise their awareness. In the case of mentors, they learn on how to challenge the mentees, on how to listen, on how to respect mentees' opinions. In the case of the mentees' training, it helps to clarify their expectations.

The adequate training of participants is relevant, not too invasive with a maximum of 10-20h (E.13.3).

The interviewees agree that one of the most relevant factors for the success of an inter-organizational mentoring program is the commitment of the mentee, over and above the commitment of the mentor, whose relevance is also key. Mentor and mentee proper matching is also essential to the success of the program.

It is important that there is good matching, that mentors and mentees understand each other. Because that means that, the program will go well and they will speak well about it (E.7.2).

Some of the stories give a lot of relevance to the selection of mentors; there is a need to get trained mentors that know how to lead the inter-organizational mentoring process. Selection of mentees is also key for participants.

There must be a mentor selection process. Not anyone can be a mentor; you have to meet some criteria. Mentors have to be willing to help, the art of asking questions is important; human people have a tendency is to give solutions straight away, mentors must avoid that tendency (E.5.4).

Make a good selection of mentors and mentees, the success of inter-organizational mentoring programs rests on people (E.7.5).

In inter-organizational mentoring, the selection of mentors and mentees is essential so as not to give up failed processes and lose the interest of both groups (E.13.6).

Experts report the voluntary nature of the inter-organizational mentoring process, that is why it is even more crucial the support of the leading institution

with resources, means, and communication. The alignment of the program's objectives with those of the organizing institution is vital for the success of inter-organizational mentoring.

The will of the entity carrying the program makes the difference. Let us put some love into it. The program must also fit in with the itinerary of that entity, with the objectives of that entity (E.7.1)

The inter-organizational mentoring program has to respond to a very clear objective in terms of time and resources (E.10.1).

Some experiences highlight the importance of counting with a program with a clear methodology or system where expectations management and communication during the process are key factors for success.

No matter how well prepared the mentors are in their areas of expertise, it is essential to provide the mentoring program with a certain methodology for its success (Q.7.1).

Inter-organizational mentoring programs must also provide a mentoring contract on a minimal basis. The need of intermediate workshops as mentors' workspace for exchange and contrast is also pointed out.

The last outstanding factor referred for the success of an inter-organizational mentoring program is the recognition event, a way of rewarding mentors and mentees in an intangible way.

In the recognition event, we bring someone special who is able to convey motivation and inspiration (Q.1.5).

Likewise, experts point out that those mentee who have had the most career success are those who have been concatenating editions to cover the maximum of topics.

The duration of intra-organizational mentoring is longer as it promotes a full career development. Inter-organizational is usually limited to one year with more specific and limited in objectives. The ideal thing in these cases is to go through all the

topics by concatenating in different years so that inter-organizational mentoring becomes something similar to a complete career mentoring (D11.3).

10.4.3. Inter-organizational mentoring programs causes of failure

There are some causes of failure identified by practitioners in inter-organizational mentoring programs, most notably the lack of commitment of the mentee and a poor pre-selection of mentees.

Sometimes the mentee does not actively listen or is not open to feedback. Such people are best identified beforehand so that they do not enter the program (F.7.3).

Likewise, another cause of failure is a poor pre-selection of mentors, not understanding their role.

The most influential factor is the lack of preparation of the mentor. The mentor should not confuse his/her role as mentor with that of master or trainer. You can leave the staff with their mouths open feeling that privilege of being with this person who knows so much... but we are moving away from mentoring (F.2.1).

The mentor does not have to dazzle, he has to light the way. If you dazzle at the first meeting, the mentee may not want to be with you anymore (Q.7.7).

Another cause of failed processes is non-attendance due to lack of time of mentees as well as failure to understand their role as a mentee (not having clear that they carry the weight of the relationship).

There are mentees who believe that your mentor is a consultant who is at your disposal and who has to do everything for you. The mentor is a person who is facilitating your learning and is not a consultant (Q.7.4).

Inter-organizational mentoring is free and sometime we find that mentees do not appreciate the efforts of the mentor because mentees do not pay for mentoring (Q.3.3).

Other causes of failure reported by experts are the lack of a good mentoring system in the program, a bad matching, lack of mentor commitment, lack of training and clarification of expectations before the process and lack of intermediate monitoring and follow-up. Likewise, especial attention must be placed if participants come from the same organization.

I would recommend that in inter-organizational mentoring there should not be people from the same company as friction between departments can lead to problems that are transferred to mentoring (Q.3.2).

10.4.4. Difference between inter-organizational and intra-organizational mentoring programs

Table 10.4.1 provides an exhaustive analysis of the differences found between intra-organizational (traditional) and inter-organizational mentoring programs, following at all times the structure of the Vance et al. model (2017). Likewise, aspects not mentioned in Vance's model in step 6 are marked with asterisk (*).

Sección 4: Capítulo 10

Table 10.4.1: Differences between inter/intra mentoring programs, structure of the Vance et al., (2017) model.

Characteristics of the program (Vance et al., 2017)	Traditional mentoring (intra-organizational)	Inter-organizational mentoring (in bold the differences with intra-organizational mentoring)
<p>1-Establishment of the purpose</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aligned mission, objectives, and needs of the company or organization. 	<ul style="list-style-type: none"> • Company management -> Organizational culture consolidation, development of managers/succession, newcomer's socialization. • Tool for attracting and retaining talent. 	<ul style="list-style-type: none"> • Association or organization management etc.-> According to the particular purposes of the organization's collective- > development of managerial skills of members of the organization; • Institutionalization of the organization (justifying the existence of the organization and gaining notoriety inside and outside the organization). Adding value to the associated collective.
<p>2-Form a mentoring Committee</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appointment of the committee • Designation of the mentoring champion (program coordinator). 	<ul style="list-style-type: none"> • HR Management and sometimes more members of Senior Management-> Management and evaluation of the program. • Frequent close supervision of the program by Senior Management. • Necessary alignment with company culture and vision, and knowledge of HR selection and development processes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Program coordinator/Coordinating team, often members of the organization's Direction-> Management and evaluation of the program. • Frequently, amateurism at the beginning. • Very often, the Direction of the organization delegates widely in the program coordinator or the coordinating team. • Great communication skills, persuasion, as well as broad social relations are necessary.
<p>3- Structure the program</p> <ul style="list-style-type: none"> • Design of communication and dissemination strategies. • Design of the 	<ul style="list-style-type: none"> • The objectives of the program respond to objectives of managerial development of the company. • Communication design and dissemination (go to step 4.1). • Recruitment of mentors and mentees (go to step 4.2). • Design of matching tools/criteria (go to step 5). 	<ul style="list-style-type: none"> • The objectives of the program respond to the goals of development of the mentee collective. • Communication design and dissemination (go to step 4.1). • Recruitment of mentors and mentees (go to step 4.2). • Design of matching tools/criteria (go to step 5).

Characteristics of the program (Vance et al., 2017)	Traditional mentoring (intra-organizational)		Inter-organizational mentoring (in bold the differences with intra-organizational mentoring)
<p>recruitment strategy.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Design of matching criteria. • Design of evaluation tools. • Creation of a calendar/program agenda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Design of tools for monitoring and evaluation (go to step 8). • Establishment of the program agenda. 		<ul style="list-style-type: none"> • Design of tools for monitoring and evaluation (go to step 8). • Establishment of the program agenda.
<p>4.1-Recruit participants : communication and dissemination</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establishment of dissemination channels 	<ul style="list-style-type: none"> • Sometimes there is a certain dissemination using internal communication channels (newsletters, distribution lists and the company's internal website), although individualized communication between the committee and mentor/mentee predominates. 		<ul style="list-style-type: none"> • Use of internal and external communication channels to maximize the impact of the communication and notoriety of the organization. Use of different social networks depending on the age of the group.
<p>4.2- Recruit participants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recruitment of Mentors and Mentees 	<p>Mentors</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generally, high-ranking executives from the organization itself. • Participation suggested by the organization. • A very small number in relation to the size of the organization. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recognized experts in their professional field. • Management effort to identify and attract high-level mentors. Also to encourage continuity and renew the base of mentors with the passing of the editions. • Generally, organically detached from the organizer of the program. • Voluntary and altruistic participation. • High number (important mentors' base).

Sección 4: Capítulo 10

Characteristics of the program (Vance et al., 2017)	Traditional mentoring (intra-organizational)		Inter-organizational mentoring (in bold the differences with intra-organizational mentoring)
	Mentees	<ul style="list-style-type: none"> • Junior employees with potential. • Participation suggested by the organization. Belonging to the group of "the chosen". • Few in relation to the organization as a whole. 	<ul style="list-style-type: none"> • Members/associates/beneficiaries of the organization promoting the mentoring program. • Voluntary participation (in most programs) and free participation in the mentoring process. • Increased possibilities of access to the program. • Depending on the program and year, a relatively large number is managed through group processes.
5-Match mentors and mentees	<ul style="list-style-type: none"> • At the discretion of the Committee and aligned with the objectives pursued by the company. • Based on skills, experience and proximity. • It usually avoids the coincidence in the hierarchical line between mentor and mentee. 		<ul style="list-style-type: none"> • Use of different criteria depending on the objectives of the program and the expertise of the coordinators (personal affinity, thematic affinity, gender affinity ...). • Mentor and mentee from the same company is usually avoided. • Use of matching round tables (speed-date- matching).
<p>6- Communicate with program participants and provide guidance.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communication with participants. • Program implementation (*). • Provide support. <p>(*) Parts not included in Vance et al., (2017) model. Complemented</p>	Communication with participants.	<ul style="list-style-type: none"> • Generally by email when the coordination of the program is carried out through an internal committee and not an external consultant. 	<ul style="list-style-type: none"> • By email and in a personalized way through telephone calls and follow-up sessions.
	Launch (*)	<ul style="list-style-type: none"> • Initial training. • Establishment of the objectives of the mentee aligned with those of the company. • Mentor and mentee 	<ul style="list-style-type: none"> • Initial training. • Establishment of the objectives of the mentees aligned with their development needs. • Mentor and mentee contract with exclusive participation of the couple.

Characteristics of the program (Vance et al., 2017)	Traditional mentoring (intra-organizational)		Inter-organizational mentoring (in bold the differences with intra-organizational mentoring)
from other authors.		contract in which the company can participate as a third party.	
	Development (sessions)	<ul style="list-style-type: none"> • Duration of the processes: generally several years. • Modality: generally individual presence. • Duration of the sessions: Frequently, around 90 min. The periodicity of the sessions depends on the moment of the relationship (initially frequency less than one month, in advanced stages it can be every several months). • The non-voluntary nature of the process allows for a stricter follow-up of the sessions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Duration of the processes: generally, one year or less -> more attrition in management. • Modality: face-to-face, group or mixed (depending on the objectives of the program). • Duration of the sessions: Frequently, around 90 min. (idem). In-group mentoring, about 2.30 hours. The most frequent periodicity is monthly. • More flexibility in the frequency of sessions.
	Formative Evaluation (*)	<ul style="list-style-type: none"> • Training of mentors in their skills as a mentor and workshops with other mentors. 	<ul style="list-style-type: none"> • Training of mentors in their skills as a mentor and workshops with other mentors. • Training of mentors in other transversal skills as a reinforcement and reward tool. Reinforcement of mentors with specific experts to address some topics.
	Improvement	<ul style="list-style-type: none"> • Formal and professionalized 	<ul style="list-style-type: none"> • The youngest programs do not measure the level of

Sección 4: Capítulo 10

Characteristics of the program (Vance et al., 2017)	Traditional mentoring (intra-organizational)		Inter-organizational mentoring (in bold the differences with intra-organizational mentoring)
	actions/development (*)	programs have measurable objectives.	progress of the objectives.
	Closing and recognition event (*)	<ul style="list-style-type: none"> In limited cases, recognition event for mentors and mentees. Sometimes with delivery of certificates. 	<ul style="list-style-type: none"> Usually a recognition event for mentors and mentees as a form of fidelity and intangible reward. The event serves as a means to attract mentors and mentees for future editions and to publicize the program. Letter of gratitude from mentee to mentor.
7-Solicit feedback from program participants	<ul style="list-style-type: none"> Systematic evaluations at a minimum at the end of the program. 		<ul style="list-style-type: none"> There are systematic evaluations that tend to be more complete as the editions progress. In the first editions only satisfaction is measured.
8- Produce a concluding report and evaluation	<ul style="list-style-type: none"> Complete report with quantitative and qualitative evaluation, improvement actions and recommendations on the continuation of the program in the following year. The report is used to propose follow-up committee for the following year. 		<ul style="list-style-type: none"> Amateurism in the beginning makes the initial report very simple and the improvement actions are not introduced annually but triennially.

Source: authors' elaboration.

10.4.5. Difference between inter-organizational individual and group-mentoring programs

There are some differences to have into account between individual and group inter-organizational mentoring programs. The first one is that in group-mentoring, the confidentiality agreement can be usually replaced by a confidentiality pact for the whole group and not written.

The second main difference is that individual mentoring sessions have a recommended duration of no more than 90 minutes. In group-mentoring of no more than 2h30min.

Besides, group-mentoring enables even more networking because mentees also network between them:

Inter-organizational group-mentoring has greater relational density and networking and therefore, by diversity gives the opportunity to grow more (G.2.2).

Inter-organizational group-mentoring provides a wider variety of experiences of mentors and mentees (G.11. 1).

Another differential aspect of group-mentoring is that the whole group mirrors the mentee and engages higher commitment.

Group-mentoring is very powerful because mentees not only commit themselves to the mentor, but they commit themselves in front of the whole group to taking on some challenges and carrying out some tasks (Q.9.2).

Specialist in group-mentoring affirm that the knowledge exchange on the subject is maximized in group-mentoring because groups act similarly to a community of practice being the difference that the leader (the mentor) is an expert on the subject.

In group-mentoring, the exchange of knowledge is greater because there is a "sounding board" effect, there is no single

mentor but the mentees are also mentors, and the mentor also learns from all of them (Q.2.2).

Nevertheless, experts recall that inter-organizational individual mentoring is more flexible than group-mentoring in terms of how sessions are organized, allowing for fast changes in topics, dates and work.

10.5. Discussion

Although there are elements of coincidence in the design and implementation of inter-organizational mentoring programs and traditional mentoring programs, there are also differential aspects between the two types of programs.

Firstly, the purpose of the program corresponds to the development needs of its associated collective and the increase in notoriety of the organization that offers them. Besides, the program coordinator plays a differential role and has much more relevance than in traditional mentoring. The coordinators has to manage a more complex program because they have to find mentors and mentees outside their organization. They also manage a larger number of pairs and the duration of the program is shorter, so that the same number of processes must be handled in a shorter time. This differential role of the coordinator corroborates the research carried out by Gisbert-Trejo et al., (2018a), which shows that despite being the program coordinator a “hidden figure”, not counting with a program coordinator can lead to the failure of the program.

Moreover, in inter-organizational mentoring the mentors collective is made up of volunteers and is usually numerous, mentors are eager to give back to society what society once did for them. At the same time, the mentees collective is made up of volunteers and those mentees that attend to inter-organizational mentoring programs have a greater accessibility to be mentored than if they were only "chosen" by their companies.

Program coordinators often use affinity criteria for the matching in the case of inter-organizational mentoring (gender, topics, expertise) also there are

practices never reported by academia to date such as *speed-date-matching*. Regarding to the experience field of mentors, Hamlin & Sage (2011) determine that the experience in the same field of the mentee is relevant in traditional mentoring, however, in inter-organizational mentoring some of the practitioners give relative importance to this circumstance always bearing in mind that the mentor is not an expert in all areas and that he/she can always be reinforced with additional training. In fact, mentors are trained in skills around mentoring but also in transversal skills that complement their training as a form of retaining them and providing them with intangible reward.

The duration of these programs is generally shorter (less than a year). Moreover, the recognition event for mentors and mentees is crucial as this event strengthens the fidelity of the collective, attracts new mentors and mentees, serves for dissemination and gives prestige to the organizing entity.

The model developed by Vance et al., (2017) is quite complete except in step 6 (communicate with program participants and provide guidance) where it has been complemented by the authors adding some aspects related to program implementation, formative evaluation of mentors, improvement actions and closing with a recognition event. Elements that both the academy about traditional mentoring and the experts in inter-organizational mentoring recommend (Hegstad, 2004; Giancola et al., 2016).

In the cases of young inter-organizational mentoring programs, the measurement of the program's success could be improved, following the recommendations given by the authors with respect to the measurement of the satisfaction of the mentor and mentee with their respective partners, with respect to the achievement of their objectives around SMART parameters and with respect to the parameters that mark their satisfaction with the rest of the elements of the program. This contribution follows Hegstad (2004) path highlighting the need of a deeper understanding about formal mentoring program evaluation.

10.6. Conclusions

Inter-organizational mentoring programs provide opportunities for career development by facilitating managers and professionals' accessibility to a HRD tool that may not be available in mentees' companies. In this sense, those organizations that offer this type of programs (professional associations, sectorial clusters, regional agencies and technology parks), count with an additional element that justifies their existence and makes them gain in notoriety and prestige.

For inter-organizational mentoring programs to be a success, they need a systematic design and implementation that guarantees this success. In this sense, our work has offered a clear and simple methodology for the implementation of this type of programs. Likewise, our research has provided, through an exhaustive analysis, with the key factors that guarantee the success of inter-organizational mentoring programs as well as the causes of failure that must be avoided.

Likewise, this research work provides those differential aspects for the design and implementation of inter-organizational mentoring programs with respect to traditional mentoring. Finally, by expanding the model of Vance et al. (2017) we have offered a more complete model that explains the 8 steps in the design and implementation of both types of programs (inter and intra-organizational mentoring programs).

A differential aspect of this research is that we have counted with in depth interviews with 16 practitioners in inter-organizational mentoring who have provided us with their expert vision in this practice that is becoming increasingly relevant as an element for managerial development.

10.7. Implications and further research

This paper presents relevant contributions in order to face with greater solvency the implementation of inter-organizational mentoring programs. Likewise, it represents a guide that any coordinator of this type of alternative mentoring program could follow to provide a program with greater efficiency and quality.

Considering the above, professional associations and other organizations that offer inter-organizational mentoring programs would have a very powerful tool in order to offer their members an interesting claim that would put in value the professional offer of their association or organization.

From the point of view of the mentors and mentees, the present work represents a fundamental input in order to assume their particular roles with greater speed and effectiveness, since this work provides interesting recommendations in this sense. It also provides the mentors with a guide and lessons learned so that they can offer the mentees the best of themselves in the inter-organizational mentoring framework. In the case of new mentors, this work also accelerates their mentoring experience learning curve and provides additional motivation for new mentors to participate in this type of programs.

Finally, this research aims to contribute to closing the gap expressed by Matarazzo & Fikelstein (2015) and Giancola et al., (2016) who allude to the importance of carrying out more research in the field of best practices for formal mentoring programs and extending the work to different disciplines and populations. This work represents a relevant contribution for inter-organizational mentoring programs as the experiences provided by practitioners in inter-organizational mentoring programs of different nature provides a multidisciplinary and enriching vision in the field.

During this research, we have detected some topics that are not in the academic literature on mentoring for managers and professionals and that are relevant to the practice of inter-organizational mentoring, and that they should be explored in greater depth. These elements are: the matching processes through round tables or *speed-date-matching*; the fact that the free inter-organizational mentoring process reinforces the need to put into place additional mechanisms that push the commitment of the mentee; the impact of the intermediate training of mentors as a way to reward and attract mentors; and the impact of the letter of gratitude from the mentee to the mentor and the recognition event in the loyalty of mentors.

Likewise, there are elements that differentiate inter-organizational group-mentoring from individual-mentoring and that have not so far been detected in academic literature: the resonance box effect in group-mentoring and learning of peers; the differences between group-mentoring and communities of practice; the effect of attending different subjects or topics of group-mentoring to address a full-career mentoring and the assessment that people who carry it out obtain greater career progress than those who attend a single topic.

10.8. Limitations

The first of the limitations of this work is the number of participants in the sample. Despite the fact that 16 participants are beginning to be a reasonable number in order to arrive at clarifying conclusions regarding inter-organizational mentoring programs, a larger sample size would have been advisable in order to provide greater solvency to the results. On the other hand, all the participants in this study are limited to the Spanish territory. In the future, it would be desirable to carry out a study of similar characteristics in a larger geographical area such as Europe.

In addition, although all practitioners have extensive experience in the field of inter-organizational mentoring, the nature of the mentoring they carry out (business, entrepreneurial, women) could make some differences in relation to the implementation of the program. In any case, it is estimated that these differences will be minor, but should be explored under the light of inter-organizational mentoring programs specific to their nature.



Sección 5: Conclusiones, contribuciones, implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación





Sección 5

- I. Conclusiones**
- II. Implicaciones**
- III. Limitaciones y futuras líneas de investigación**



I. Conclusiones

PRIMERA:

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 desarrollo de carrera y socialización del mentorizado para un impacto en la organización. Los participantes lo son a propuesta de la organización, normalmente es individual y generalmente son 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.). Estos programas buscan proporcionar conocimiento y herramientas directivas que impactan directamente en el mentorizado. La participación es voluntaria y la naturaleza del programa puede ser individual o grupal pero generalmente con una duración inferior al año. Estas características posibilitan un tratamiento diferenciado de los programas de *mentoring* inter-organizacional con respecto al *mentoring* tradicional.

SEGUNDA:

Los programas de *mentoring* inter-organizacional poseen ventajas singulares que los hacen atractivos para los profesionales que acuden a ellos. Ordenadas por relevancia:

1. Aportan perspectivas de análisis y resolución de problemas diferentes, dado que mentor y mentorizado provienen de organizaciones con culturas, experiencias y actividades diferentes.
2. Propician la generación de conexiones entre personas (mentorizados, mentores y administradores) de diferentes organizaciones, que pueden desembocar en proyectos y acciones conjuntas.
3. Dan acceso a un mayor conocimiento al tener acceso potencial a un mayor número de mentores experimentados: buenas prácticas,

conocimientos técnicos especializados, experiencias diferentes, nuevas tendencias.

4. Ofrecen mayor libertad y flexibilidad a los mentores y mentorizados, tanto en la decisión de participar, como en el *matching*, en la elección de contenidos y enfoques de enseñanza y aprendizaje.
5. Favorecen una relación sin apriorismos entre el mentor y mentorizado, debido a que no se conocen previamente y a que no hay riesgo de posibles consecuencias laborales negativas en sus organizaciones respectivas.
6. Facilitan el mayor respeto de las citas y compromisos durante el proceso, al salir mentor y mentorizado del día a día de sus organizaciones respectivas.
7. Posibilitan la aparición de sinergias entre organizaciones que deriven en un menor coste de gestión del programa para cada organización.

TERCERA:

Se han identificado 29 características clave del mentor que inciden en el éxito del proceso de *mentoring* inter-organizacional. Las 29 características se pueden resumir en 7 factores que las contienen. Atendiendo al grado de relevancia, los 7 factores relativos a las características del mentor en procesos de *mentoring* inter-organizacional son:

1. La experiencia profesional de mentor y su capacidad para transferir esta experiencia a los mentorizados.
2. La empatía e inteligencia emocional.
3. El compromiso con el proceso de *mentoring* y las habilidades directivas del mentor.
4. La orientación del mentor hacia las necesidades de los mentorizados y la proporción de modelos a seguir.

Sección 5: Conclusiones

5. La influencia y capacidades de patrocinio del mentor hacia sus mentorizados.
6. Los antecedentes del mentor como mentor.
7. Las características demográficas del mentor.

CUARTA:

Se han identificado 17 características relevantes para los mentorizados que participan en un proceso de *mentoring* inter-organizacional. Éstas se pueden resumir en 3 dimensiones que son:

1. El deseo del mentorizado de participar en un proceso de *mentoring* y la autonomía del mentorizado en relación con su propio desarrollo.
2. El potencial de desarrollo profesional del mentorizado.
3. Las características demográficas del mentorizado.

QUINTA:

Se han identificado 13 características relevantes de la relación entre mentor y mentorizado para el éxito del proceso de *mentoring* inter-organizacional, siendo aquellas que tienen más relevancia y por este orden: respeto, honestidad, confidencialidad, confianza, compromiso mutuo con la relación, comunicación fluida, relación abierta y franca, voluntariedad y reciprocidad.

Hecho un análisis de diferencias de medias entre el *mentoring* intra-organizacional (o tradicional) y el inter-organizacional, se detecta que en el *mentoring* intra-organizacional existe una mayor necesidad de que el mentor y el mentorizado conozcan y compartan los objetivos que esperan alcanzar con la relación. Por otro lado, en el *mentoring* inter-organizacional cobran más importancia relativa las características que refuerzan y protegen la participación e intercambio voluntario de información y conocimiento en la relación: compromiso mutuo, reciprocidad y confidencialidad.

SEXTA:

Se han identificado 11 características clave para el éxito de un proceso de *mentoring* inter-organizacional, entre las que destacan y por este orden: un buen *matching* (esto es, emparejamiento mentor-mentorizado acertado), que el mentor y mentorizado tengan roles claramente definidos y que el mentor y mentorizado establezcan objetivos claros al principio de la relación.

SEPTIMA:

Durante esta investigación se ha podido constatar que no es el mentorizado quien exclusivamente obtiene resultados de la práctica del *mentoring* inter-organizacional, sino que el mentor también obtiene beneficios. De la práctica del *mentoring* inter-organizacional se han identificado 13 resultados valiosos para el mentor. Los resultados más destacados para el mentor en las dinámicas de *mentoring* inter-organizacional son: la satisfacción interna, el aprendizaje del mentor por interactuar con el mentorizado, el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades del mentor y la satisfacción con su propio trabajo.

OCTAVA:

Se han identificado 27 resultados para el mentorizado que se derivan del proceso de *mentoring* inter-organizacional. Así mismo, los 27 resultados del mentorizado pueden concentrarse en 4 factores que integran los beneficios para el mentorizado en la práctica del *mentoring* inter-organizacional y son:

1. La mejora del rendimiento profesional.
2. La mejora de su integración en el contexto extra-organizacional.
3. La mejora hacia la organización (desempeño en el contexto organizacional hacia la empresa y compañeros), así como la mejora de las habilidades directivas de los mentorizados.
4. La mejora del intercambio social organizativo de los mentorizados.

NOVENA:

Se han identificado 18 resultados valiosos para las organizaciones cuyos empleados participan como mentorizados en programas de *mentoring* inter-organizacional. Los más destacables, por este orden, son: la satisfacción en el trabajo, la mejora de la organización en cuanto al desarrollo del talento directivo, la mayor involucración en el trabajo por parte de los empleados que asisten a estas dinámicas, la mejora de la cualificación de los trabajadores y la mejora del conocimiento de los empleados, así como de la transferencia de conocimiento.

DÉCIMA:

Se han identificado 8 elementos diferenciales en los programas de *mentoring* inter-organizacional que corroboran la necesidad de una gestión diferenciada con respecto a los programas del *mentoring* intra-organizacional (tradicional). Estos elementos son:

1. El propósito del programa, que corresponde a las necesidades del desarrollo de su colectivo asociado y al incremento de notoriedad de la organización que lo ofrece.
2. El coordinador de programa, que juega un papel diferencial y de mucho más peso que en el *mentoring* tradicional (requiere mayor esfuerzo en la búsqueda de mentores y mentorizados, así como en la gestión de un programa que tiene duración inferior a un año).
3. El colectivo de mentores, que está formado por voluntarios y suele ser numeroso.
4. El colectivo de mentorizados, que está formado por voluntarios y tienen un mayor grado de accesibilidad a estos programas que si solo fueran los “elegidos” por su empresa.
5. El *matching*, donde se usan criterios de afinidad (genero, temática, *expertise*), así como prácticas nunca reportadas hasta la fecha como el *speed-date-matching*.

6. La formación de los mentores en habilidades en torno al *mentoring*, pero también en torno a competencias transversales que complementan su formación como forma de fidelización y recompensa intangible.
7. La duración de estos programas, que es generalmente más corta (inferior a un año).
8. El evento de reconocimiento para mentores y mentorizados, que a diferencia del *mentoring* tradicional, casi siempre se celebra y sirve también para fidelizar al colectivo, atraer a nuevos mentores y mentorizados, así como para la difusión del programa.

UNDECIMA:

Se han identificado 15 factores clave para el éxito de los programas de *mentoring* inter-organizacional, y que son, en orden de relevancia expresada por los expertos los siguientes:

1. La figura del coordinador del programa.
2. El compromiso del mentorizado.
3. La formación a mentores y mentorizados.
4. La existencia del proceso de *matching*.
5. La alineación de los objetivos del programa con los de la institución u organización que ofrece el programa.
6. La cuidada selección de mentores.
7. La voluntariedad del proceso tanto para mentores como para mentorizados.
8. El apoyo e implicación de la organización que ofrece el programa facilitando recursos y financiación.
9. El compromiso del mentor.

Sección 5: Conclusiones

10. La cuidada selección de mentorizados.
11. La gestión de expectativas y la comunicación durante el proceso de *mentoring*.
12. Los workshops para intercambio de experiencias de los mentores.
13. El contar con un sistema y una metodología.
14. El evento de reconocimiento.
15. El disponer de un contrato entre mentor y mentorizado con unas bases mínimas.

Por todo ello se concluye que el *mentoring* inter-organizacional es un instrumento efectivo y válido para el desarrollo directivo, siempre que se emplee correctamente, el contexto sea adecuado y se efectúe dentro de un programa bien gestionado.

A continuación, a modo de resumen se recogen en la *Tabla 1.1* los objetivos, proposiciones y conclusiones extraídas.

Sección 5: Conclusiones

Tabla I.1: Objetivos, proposiciones, conclusiones y capítulos.

Nº	OBJETIVO	Nº	PROPOSICION	CONCLUSION	SECCION	CAPITULO
1	La delimitación de diferencias entre el mentoring tradicional y el mentoring inter-organizacional.	1	El mentoring inter-organizacional tiene unos condicionantes que llevan a una gestión diferente con respecto al mentoring intra-organizacional.	<p>PRIMERA: 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 desarrollo de carrera y socialización del mentorizado para un impacto en la organización. Los participantes lo son a propuesta de la organización, normalmente es individual y generalmente son programas de desarrollo a muy largo plazo.</p> <p>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.). Estos programas buscan proporcionar conocimiento y herramientas directivas que impactan directamente en el mentorizado. La participación es voluntaria y la naturaleza del programa puede ser individual o grupal pero generalmente con una duración inferior al año. Estas características posibilitan un tratamiento diferenciado de los programas de mentoring inter-organizacional con respecto al mentoring tradicional.</p>	Segunda	Primero
2	La caracterización de los procesos de mentoring para directivos y profesionales desarrollados en nuestro entorno.	2	Los programas de mentoring inter-organizacional poseen ventajas significativas que los convierten en un instrumento acertado y eficaz de desarrollo de directivos y profesionales en determinadas condiciones.	<p>SEGUNDA: Los programas de mentoring inter-organizacional poseen ventajas singulares que los hacen atractivos para los profesionales que acuden a ellos. Ordenadas por relevancia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aportan perspectivas de análisis y resolución de problemas diferentes, dado que mentor y mentorizado provienen de organizaciones con culturas, experiencias y actividades diferentes. 2. Propician la generación de conexiones entre personas (mentorizados, mentores y administradores) de diferentes organizaciones, que pueden desembocar en proyectos y acciones conjuntas. 3. Dan acceso a un mayor conocimiento al tener acceso potencial a un mayor número de mentores experimentados: buenas prácticas, conocimientos técnicos especializados, experiencias diferentes, nuevas tendencias... 4. Ofrecen mayor libertad y flexibilidad a los mentores y mentorizados, tanto en la decisión de participar, como en el <i>matching</i>, en la elección de contenidos y enfoques de enseñanza y aprendizaje. 5. Favorecen una relación sin apriorismos entre el mentor y mentorizado debido a que no se conocen previamente y a que no hay riesgo de posibles consecuencias laborales negativas en sus organizaciones respectivas. 6. Facilitan el mayor respeto de las citas y compromisos durante el proceso, 	Segunda	Segundo

Sección 5: Conclusiones

Nº	OBJETIVO	Nº	PROPOSICION	CONCLUSION	SECCION	CAPITULO
				al salir mentor y mentorizado del día a día de sus organizaciones respectivas. 7. Posibilitan la aparición de sinergias entre organizaciones que deriven en un menor coste de gestión del programa para cada organización.		
3	La determinación de las características clave para el mentor, mentorizado, relación y el proceso de cara al despliegue con éxito de programas de mentoring inter-organizacional.	3	Los individuos que son mentores en un proceso de mentoring inter-organizacional reúnen unas determinadas características que determinan el éxito del proceso.	TERCERA: Se han identificado 29 características clave del mentor que inciden en el éxito del proceso de <i>mentoring</i> inter-organizacional. Las 29 características se pueden resumir en 7 factores que las contienen. Atendiendo al grado de relevancia, los 7 factores relativos a las características del mentor en procesos de mentoring inter-organizacional son: 1. La experiencia profesional de mentor y su capacidad para transferir esta experiencia a los mentorizados. 2. La empatía e inteligencia emocional. 3. El compromiso con el proceso de <i>mentoring</i> y las habilidades directivas del mentor. 4. La orientación del mentor hacia las necesidades de los mentorizados y la proporción de modelos a seguir. 5. La influencia y capacidades de patrocinio del mentor hacia sus mentorizados. 6. Los antecedentes del mentor como mentor. 7. Las características demográficas del mentor	Tercera	Tercero
		4	Los individuos que son mentorizados en un proceso de mentoring inter-organizacional reúnen unas determinadas características que determinan el éxito del proceso.	CUARTA: Se han identificado 17 características relevantes para los mentorizados que participan en un proceso de <i>mentoring</i> inter-organizacional. Éstas se pueden resumir en 3 dimensiones que son: 1. El deseo del mentorizado de participar en un proceso de <i>mentoring</i> y la autonomía del mentorizado en relación con su propio desarrollo. 2. El potencial de desarrollo profesional del mentorizado. 3. Las características demográficas del mentorizado.	Tercera	Cuarto

Sección 5: Conclusiones

Nº	OBJETIVO	Nº	PROPOSICION	CONCLUSION	SECCION	CAPITULO
		5	Existen determinadas características que son adecuadas para el éxito de la relación de mentoring inter-organizacional.	<p>QUINTA: Se han identificado 13 características relevantes de la relación entre mentor y mentorizado para el éxito del proceso de <i>mentoring</i> inter-organizacional, siendo aquellas que tienen más relevancia y por este orden: respeto, honestidad, confidencialidad, confianza, compromiso mutuo con la relación, comunicación fluida, relación abierta y franca, voluntariedad y reciprocidad.</p> <p>Hecho un análisis de diferencias de medias entre el <i>mentoring</i> intra-organizacional (o tradicional) y el inter-organizacional, se detecta que en el mentoring intra-organizacional existe una mayor necesidad de que el mentor y el mentorizado conozcan y compartan los objetivos que esperan alcanzar con la relación. Por otro lado, en el <i>mentoring</i> inter-organizacional cobran más importancia relativa las características que refuerzan y protegen la participación e intercambio voluntario de información y conocimiento en la relación: compromiso mutuo, reciprocidad y confidencialidad.</p>	Tercera	Quinto
		6	Existen determinadas características que son adecuadas para el éxito del proceso de mentoring inter-organizacional.	<p>SEXTA: Se han identificado 11 características clave para el éxito de un proceso de <i>mentoring</i> inter-organizacional, entre las que destacan y por este orden: un buen <i>matching</i> (esto es, emparejamiento mentor-mentorizado acertado), que el mentor y mentorizado tengan roles claramente definidos y que el mentor y mentorizado establezcan objetivos claros al principio de la relación.</p>	Tercera	Sexto
4	La identificación de los resultados y beneficios obtenidos por mentores, mentorizados y organizaciones en los programas de mentoring inter-organizacional.	7	Los individuos que son mentores en un proceso de <i>mentoring</i> inter-organizacional experimentan beneficios derivados de su participación del proceso.	<p>SEPTIMA: Durante esta investigación se ha podido constatar que no es el mentorizado quien exclusivamente obtiene resultados de la práctica del <i>mentoring</i> inter-organizacional, sino que el mentor también obtiene beneficios. De la práctica del <i>mentoring</i> inter-organizacional se han identificado 13 resultados valiosos para el mentor. Los resultados más destacados para el mentor en las dinámicas de <i>mentoring</i> inter-organizacional son: la satisfacción interna, el aprendizaje del mentor por interactuar con el mentorizado, el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades del mentor y la satisfacción con su propio trabajo.</p>	Tercera	Séptimo

Sección 5: Conclusiones

Nº	OBJETIVO	Nº	PROPOSICION	CONCLUSION	SECCION	CAPITULO
		8	Los individuos que son mentorizados en un proceso de <i>mentoring</i> inter-organizacional experimentan beneficios derivados de su participación del proceso.	OCTAVA: Se han identificado 27 resultados para el mentorizado que se derivan del proceso de <i>mentoring</i> inter-organizacional. Así mismo, los 27 resultados del mentorizado pueden concentrarse en 4 factores que integran los beneficios para el mentorizado en la práctica del <i>mentoring</i> inter-organizacional y son: <ol style="list-style-type: none"> 1. La mejora del rendimiento profesional. 2. La mejora de su integración el contexto extra-organizacional. 3. La mejora hacia la organización (desempeño en el contexto organizacional hacia la empresa y compañeros) así como la mejora de las habilidades directivas de los mentorizados. 4. La mejora del intercambio social organizativo de los mentorizados. 	Tercera	Octavo
		9	Las organizaciones que tienen empleados que participan en un proceso de <i>mentoring</i> inter-organizacional valoran positivamente los resultados derivados de la participación de sus empleados en el proceso.	NOVENA: Se han identificado 18 resultados valiosos para las organizaciones cuyos empleados participan como mentorizados en programas de <i>mentoring</i> inter-organizacional. Los más destacables, por este orden, son: la satisfacción en el trabajo, la mejora de la organización en cuanto al desarrollo del talento directivo, la mayor involucración en el trabajo por parte de los empleados que asisten a estas dinámicas, la mejora de la cualificación de los trabajadores y la mejora del conocimiento de los empleados, así como de la transferencia de conocimiento.	Tercera	Sexto
5	La propuesta de un modelo normativo: características, mejores prácticas y metodología para el despliegue con éxito de programas de <i>mentoring</i> inter-organizacional.	10	La aplicación interrelacionada de determinadas prácticas de gestión facilita el éxito de los programas de <i>mentoring</i> inter-organizacional.	DECIMA: Se han identificado 8 elementos diferenciales en los programas de <i>mentoring</i> inter-organizacional que corroboran la necesidad de una gestión diferenciada con respecto a los programas del <i>mentoring</i> intra-organizacional (tradicional). Estos elementos son: <ol style="list-style-type: none"> 1. El propósito del programa, que corresponde a las necesidades del desarrollo de su colectivo asociado y al incremento de notoriedad de la organización que lo ofrece. 2. El coordinador de programa, que juega un papel diferencial y de mucho más peso que en el <i>mentoring</i> tradicional (requiere mayor esfuerzo en la búsqueda de mentores y mentorizados, así como en la gestión de un programa que tiene duración inferior a un año). 3. El colectivo de mentores, que está formado por voluntarios y suele ser numeroso. 4. El colectivo de mentorizados, que está formado por voluntarios y tienen un mayor grado de accesibilidad a estos programas que si solo fueran los "elegidos" por su empresa. 5. El <i>matching</i>, donde se usan criterios de afinidad (genero, temática, 	Cuarta	Noveno y décimo

Sección 5: Conclusiones

Nº	OBJETIVO	Nº	PROPOSICION	CONCLUSION	SECCION	CAPITULO
				<p><i>expertise</i>), así como prácticas nunca reportadas hasta la fecha como el <i>speed-date-matching</i>.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. La formación de los mentores en habilidades en torno al <i>mentoring</i>, pero también en torno a competencias transversales que complementan su formación como forma de fidelización y recompensa intangible. 7. La duración de estos programas, que es generalmente más corta (inferior a un año). 8. El evento de reconocimiento para mentores y mentorizados, que a diferencia del <i>mentoring</i> tradicional, casi siempre se celebra y sirve también para fidelizar al colectivo, atraer a nuevos mentores y mentorizados, así como para la difusión del programa. 		
		11	La formalización de los programas de <i>mentoring</i> inter-organizacional favorece el éxito de los mismos.	<p>UNDÉCIMA: Se han identificado 15 factores clave para el éxito de los programas de <i>mentoring</i> inter-organizacional, y que son, en orden de relevancia expresada por los expertos los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La figura del coordinador del programa. 2. El compromiso del mentorizado. 3. La formación a mentores y mentorizados. 4. La existencia del proceso de <i>matching</i>. 5. La alineación de los objetivos del programa con los de la institución u organización que ofrece el programa. 6. La cuidada selección de mentores. 7. La voluntariedad del proceso tanto para mentores como para mentorizados. 8. El apoyo e implicación de la organización que ofrece el programa facilitando recursos y financiación. 9. El compromiso del mentor. 10. La cuidada selección de mentorizados. 11. La gestión de expectativas y la comunicación durante el proceso de <i>mentoring</i>. 12. Los workshops para intercambio de experiencias de los mentores. 13. El contar con un sistema y una metodología. 14. El evento de reconocimiento. 15. El disponer de un contrato entre mentor y mentorizado con unas bases mínimas. 	Cuarta	Noveno y décimo

II. Contribuciones e implicaciones

II.1. Contribuciones académicas

Desde un punto de vista académico, la contribución de este trabajo es relevante, ya que es el primer trabajo empírico que identifica, selecciona, valora y clasifica las principales características del mentor, mentorizado, relación y proceso, así como, los resultados para los mentores, mentorizados y organizaciones, en el caso de la *mentoring* inter-organizacional, combinando la revisión sistemática de la literatura académica, la metodología de investigación participativa basada en la comunidad (CBPR) con expertos en *mentoring* inter-organizacional, el trabajo empírico a través del Delphi Híbrido y técnicas estadísticas de Análisis Factorial Exploratorio AFE.

II.2. Implicaciones sociales

Los resultados de este estudio tienen implicaciones valiosas para los profesionales de RRHH y los coordinadores de programa a la hora de implementar programas de *mentoring* inter-organizacional.

En primer lugar, los resultados obtenidos en esta investigación ayudan a los coordinadores de programa a emparejar al mentor y al mentorizado (*matching*), ofreciendo evidencias contrastadas sobre los intereses del mentorizado. También son útiles para la selección de mentores según las necesidades de los mentorizados y según las características esperadas de los mentores en el ámbito del *mentoring* inter-organizacional.

Los resultados de esta investigación ayudan a formar mentores para satisfacer las necesidades de los mentorizados en cada paso del proceso y la relación. También sirven como base para la formación y capacitación de los mentorizados que participan en programas de *mentoring* inter-organizacional.

Además, las cuatro dimensiones o factores de resultados para el mentorizado ayudan a hacer un seguimiento del proceso de *mentoring* y de los resultados de los mentorizados, gracias al empleo de esas cuatro dimensiones comunes que

pueden ser utilizadas por todos los mentorizados. En línea con lo anterior, los resultados de esta investigación ayudan al proceso de seguimiento de los mentorizados comparando los resultados reales con los resultados esperados para que los mentores y coordinadores de programa puedan verificar si se han alcanzado los resultados esperados por el mentorizado.

Las recomendaciones aportadas en los programas de *mentoring* inter-organizacional y el mayor conocimiento de los aspectos relativos a la relación, proceso y resultados para el mentorizado y mentor facilitan la gestión de expectativas de los procesos de *mentoring* inter-organizacional, ayudan a identificar cuestiones clave para el éxito de estos procesos.

Conocer, así mismo, las características de mentor, mentorizado, relación y proceso ayuda a explicar las razones del fracaso de las díadas de *mentoring* inter-organizacional y proporcionar, además, la información requerida sus participantes.

En consecuencia, las aportaciones presentadas pueden ayudar a la comprensión de la autopercepción de los mentorizados y los mentores, identificar fortalezas y carencias, facilitar la innovación del proceso de *mentoring*, ayudar a adaptar el proceso de *mentoring* inter-organizacional a la etapa de desarrollo directivo de los mentorizados y desarrollar las expectativas de los mentorizados, así como ajustar las de los mentores.

Desde el punto de vista de las mejores prácticas, y de acuerdo con la experiencia y opinión de los profesionales, los hallazgos aportados contribuyen a preparar y organizar guías y manuales de apoyo útiles para el diseño e implementación de programas de *mentoring* inter-organizacional y a mejorar la aceptación y difusión de los procesos de *mentoring* inter-organizacional en entornos profesionales y de gestión.

Los resultados de esta investigación determinan los principales retos de las organizaciones que afrontan el diseño de procesos de *mentoring* inter-organizacional. Dichos retos residen en, por un lado, diseñar procesos para alcanzar el emparejamiento adecuado mentor-mentorizado (*matching*); por

Sección 5: Implicaciones

otro lado, estructurar programas en los que ambos puedan desarrollar con eficacia su actividad: definición de roles, sistemática de definición de objetivos, protocolos de reuniones y de resolución de problemas, formación de los implicados, monitorización de los procesos, etc.

Partiendo de que los mentores participan en el *mentoring* inter-organizacional de forma voluntaria y altruista, los resultados obtenidos ayudan a los coordinadores de programa y organizaciones a identificar y poner en práctica fórmulas de reconocimiento como, por ejemplo, formación adicional, visibilización pública, etc. Estos mismos mecanismos son de ayuda para la captación de mentores.

Los resultados de esta investigación son un instrumento útil para la gestión del talento y la carrera, ya que el este trabajo puede ser un documento académico de referencia para la formación de mentores y mentorizados.

Estos resultados son útiles para los directivos que están considerando participar en programas de *mentoring* inter-organizacional, y que les puede ayudar a su desarrollo profesional.

Además, estos resultados sirven de guía para que las organizaciones interesadas (asociaciones profesionales, las agencias de desarrollo regional, los parques tecnológicos, clústeres sectoriales), pongan en práctica programas de *mentoring* inter-organizacional. Estas organizaciones podrían implementar este tipo de programas, dotando a sus asociados de un poderoso mecanismo para desarrollar competencias y habilidades clave con mayor visión estratégica y conocimiento de su organización y entorno. Por otro lado, los resultados obtenidos pueden facilitar el liderazgo de las asociaciones profesionales en este nuevo campo del *mentoring* inter-organizacional. Asimismo, esta investigación puede ayudar a estas entidades a actualizar sus ofertas profesionales a sus asociados con programas de valor añadido que ayuden a legitimar el papel relevante de las asociaciones profesionales.

De cara a las organizaciones externas a las empresas que gestionan este tipo de programas, los resultados de esta investigación, facilitan un mayor conocimiento sobre las ventajas que este tipo de *mentoring* tiene también para

las organizaciones de los mentorizados, con el fin de poder transmitírselas con acierto y conseguir su necesaria colaboración.

En este sentido, el *mentoring* inter-organizacional puede contribuir a que las empresas puedan disponer de empleados más satisfechos, cualificados, productivos, socializados, comprometidos, con mayor apertura y visión estratégica, lo que debe redundar en una mejor gestión del talento y conocimiento de la organización y, en suma, en una mayor competitividad de la empresa.

II.3. Implicaciones personales

El presente trabajo posibilita la transferencia del conocimiento generado durante el mismo al programa de *mentoring* inter-organizacional que está desarrollando actualmente el COIIB, facilitando su éxito y la satisfacción de los mentores y mentorizados participantes, así como del resto de *stakeholders*.

En el mismo sentido, en el futuro y gracias al conocimiento generado, se pondrá en marcha un programa de *mentoring* dentro de CIC energiGUNE para el desarrollo de carrera de los investigadores clave, que podría completarse con una segunda fase de *mentoring* inter-organizacional con otros agentes de la RVCTI y del CCTV. La implantación de este tipo de programas de *mentoring* inter-organizacional entre agentes de la RVCTI redundará en un sistema de ciencia, tecnología e innovación con profesionales más cualificados y más competitivos.

III. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este trabajo exploratorio es relevante para estudios posteriores de la dinámica de *mentoring* inter-organizacional, facilitando su adecuada comprensión y mejora. Sin embargo, en cuanto a las limitaciones de esta investigación se debe destacar que se ha contado con una muestra limitada de 140 informantes, principalmente en España. En el futuro sería interesante ampliar esta investigación a un ámbito más amplio como el europeo, con una muestra de mayor tamaño.

Sección 5: Limitaciones y futuras líneas de investigación

Además, la naturaleza de la muestra podría estar sesgada, ya que la selección de mentores, mentorizados y coordinadores de programa que participaron en el Delphi se logró a través de los contactos del panel expertos colaboradores. Estudios adicionales requerirían un mayor número de mentores y mentorizados provenientes de un mayor número de organizaciones de todo el mundo y con muestras, en lo posible, aleatorias.

Estudios posteriores deberían ahondar en las diferencias entre las percepciones de los mentores, mentorizados y coordinadores de programa sobre los resultados obtenidos.

Adicionalmente, futuros trabajos de investigación deberían determinar si el grado de importancia de las características (mentor, mentorizado, relación y proceso) y los resultados (mentor y mentorizado) varía en función del colectivo que es objeto de estas prácticas de *mentoring* inter-organizacional (emprendedores, mujeres, economistas, ingenieros, etc.).

Por otro lado, futuros trabajos deberían explorar las diferencias significativas existentes no exploradas, tanto en las características (mentor, mentorizado y proceso) como, en los resultados (mentor, mentorizado y organización) entre los colectivos que han llevado a cabo prácticas de *mentoring* intra-organizacional (tradicional) vs. inter-organizacional.

Además, debería estudiarse mediante un estudio longitudinal si existe variación en cada uno de los resultados de ambos colectivos (tradicional vs. inter-organizacional) a medida que realizan más procesos de *mentoring*.

Queda así mismo, por validar de forma empírica y a través de un estudio longitudinal el modelo de fases de *mentoring* inter-organizacional propuesto y que debería ser objeto de posteriores investigaciones.

Otra de las limitaciones de este trabajo es no identificar los posibles riesgos que para la organización del mentorizado entrañan los programas de *mentoring* inter-organizacional. Es cierto que el mentorizado que acude al *mentoring* inter-organizacional puede aspirar a una carrera cuyas fronteras se extiendan más allá de su propia organización y, por tanto, pueden existir riesgos como la desmotivación y eventualmente la salida de la organización. La valoración de los

riesgos que estos programas pueden suponer para la organización del mentorizado debe ser objeto de trabajos posteriores.

También deberían explorarse las consecuencias que un mal proceso de *mentoring*, por causa de un mentor que desmotive o por una mala organización, pueden tener para los mentorizados que acuden a los procesos de *mentoring* inter-organizacional.

Quedaría pendiente llevar a cabo un análisis comparativo con otras técnicas para la formación y el desarrollo directivo (como el coaching, la rotación entre puestos de trabajo, distintas alternativas de formación, etc.) conducente a determinar el grado de eficacia relativa del mentoring frente a estas herramientas.

Por último, posteriores investigaciones deberían plantear un modelo explicativo sobre las características vs. resultados del *mentoring* inter-organizacional, determinando las variables mediadoras y/o moderadoras que inciden sobre el modelo.

Bibliografía

Allen, T. D., & Eby, L. T. (2003). Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality. *Journal of Management*, 29(4), 469-486. doi:10.1016/S0149-2063(03)00021-7

Allen, T. D. (2004). Protégé selection by mentors: Contributing individual and organizational factors. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 469-483. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.07.003>

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136. doi:10.1037/0021-9010.89.1.27

Allen, T. D., & O'Brien, K. E. (2006). Formal mentoring programs and organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 43-58. doi: <https://doi.org/10.1002/hrdq.1160>

Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006a). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 567-578. doi:10.1037/0021-9010.91.3.567

Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006b). The relationship between formal mentoring program characteristics and perceived program effectiveness. *Personnel Psychology*, 59(1), 125-153. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00747.x

Allen, T. D., Lentz, E., & Day, R. (2006c). Career success outcomes associated with mentoring others: A comparison of mentors and nonmentors. *Journal of Career Development*, 32(3), 272-285. doi:10.1177/0894845305282942

Allen, T. D. (2007). Mentoring relationships from the perspective of the mentor. *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*, 123-147. SAGE Publications, Inc. ISBN: 9781412976619

Allen, T. D., & Eby, L. T. (2008). Mentor commitment in formal mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 309-316. doi:10.1016/j.jvb.2007.10.016

Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T., & Bauer, T. N. (2017). Taking stock of two relational aspects of organizational life: Tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 324-337. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000086>

Alonso-García, M.A., Calles-Doñate, A.M., & Sánchez-Ávila, C. (2012). Diseño y desarrollo de programas de mentoring en organizaciones. *Síntesis*. ISBN: 9788499587080

Armstrong, S. J., Allinson, C. W., & Hayes, J. (2002). Formal mentoring systems: An examination of the effects of mentor/protégé cognitive styles on the mentoring process. *Journal of Management Studies*, 39(8), 1111-1137. doi: 10.1111/1467-6486.00326

Azpiazu, L. (2016). And the retirement arrived, didn't it?" *DYNA*, marzo 2016, 91(2), 117

Barger, T. S. (2015). For women engineers, mentoring helps [Resources_Careers]. *IEEE Spectrum*, 52(9), 27-27. doi: 10.1109/MSPEC.2015.7226604

Baugh, S. G., & Fagenson-Eland, E. A. (2005). Boundaryless mentoring: An exploratory study of the functions provided by internal versus external organizational mentors. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(5), 939-955. doi: 10.1111/j.1559-1816.2005.tb02154.x

Baugh, S. G., & Scandura, T. A. (1999). The effect of multiple mentors on protege attitudes toward the work setting. *Journal of Social Behavior and Personality*, 14(4), 503-521.

Bisk, L. (2002). Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of third party managed programs. *Career Development International*, 7(5), 262-270. doi: <https://doi.org/10.1108/13620430210440082>

Blackburn, R., & Stokes, D. (2000). Breaking down the barriers: Using focus groups to research small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 19(1), 44-67. doi:10.1177/0266242600191003

Bibliografia

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: *Wiley*. ISBN: 978-0887386282

Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2008). Mentor matching: A “goodness of fit” model. *Administration & Society*, 40(5), 465-482. doi: 10.1177/0095399708320184

Bozionelos, N., & Wang, L. (2006). The relationship of mentoring and network resources with career success in the chinese organizational environment. *International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1531-1546. doi:10.1080/09585190600878345

Bozionelos, N., & Bozionelos, G. (2010). Mentoring received by proteges: Its relation to personality and mental ability in the anglo-saxon organizational environment. *International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 509-529. doi:10.1080/09585191003612000

Bozionelos, N., Bozionelos, G., Kostopoulos, K., & Polychroniou, P. (2011). How providing mentoring relates to career success and organizational commitment: A study in the general managerial population. *Career Development International*, 16(5), 446-468. doi: <https://doi.org/10.1108/13620431111167760>

Brodie, J., Van Saane, S. H., & Osowska, R. (2017). Help wanted: Exploring the value of entrepreneurial mentoring at start-up. *Industry and Higher Education*, 31(2), 122-131. doi:10.1177/0950422217691666

Burke, R. J. (1984). Mentors in organizations. *Group & Organization Management*, 9(3), 353-372. doi:10.1177/105960118400900304

Burke, R. J., & McKeen, C. A. (1990). Mentoring in organizations: Implications for women. *Journal of Business Ethics*, 9(4-5), 317-332. doi:10.1007/BF00380330

Burr, S., Stichler, J. F., & Poeltler, D. (2011). Establishing a mentoring program. *Nursing for women's health*, 15(3), 214-224. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1751-486X.2011.01636.x>

- Byrne, Z. S., Dik, B. J., & Chiaburu, D. S. (2008). Alternatives to traditional mentoring in fostering career success. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 429-442. doi:10.1016/j.jvb.2007.11.010
- Calle-Duran, M.C., Fernandez-Alles, M.L., & Valle-Cabrera, R. (2018). Configurational and contingency approach to propose a talent based architecture. *IHRM2018: 15th International Human Resource Management Conference*.
- Carvin, B. N. (2011). The hows and whys of group mentoring. *Industrial and Commercial Training*, 43(1), 49-52. doi: <https://doi.org/10.1108/00197851111098162>
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships - a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619-636. doi: 10.1111/j.1744-6570.1992.tb00863.x
- Chao, G. T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 15-28. doi: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1591>
- Chao, G. T. (2009). Formal mentoring: Lessons learned from past practice. *Professional Psychology: Research and Practice*, 40(3), 314-320. doi:10.1037/a0012658
- Chen, C., & Wen, P. (2016). The effect of mentoring on proteges' organizational deviance. *Psychological Reports*, 119(1), 200-220. doi:10.1177/0033294116659456
- Chitranshi, J., & Agarwal, S. (2016). Aging mentors in the changing organizational odyssey: An analysis. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(21). doi:10.17485/ijst/2016/v9i21/92607
- Chun, J. U., Litzky, B. E., Sosik, J. J., Bechtold, D. C., & Godshalk, V. M. (2010). Emotional intelligence and trust in formal mentoring programs. *Group & Organization Management*, 35(4), 421-455. doi:10.1177/1059601110378293

Bibliografia

Clutterbuck, D. (2004). Making the most of informal mentoring: A positive climate is key. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 18(4), 16-17. doi: <https://doi.org/10.1108/14777280410544574>

Clutterbuck, D. (2014). Everyone needs a mentor. 5th Ed. *Chartered Institute of Personnel and Development*. ISBN: 9781843983668

Collin, A. (1979). Notes on some typologies of managerial development and the role of mentor in the process of adaptation of the individual to the organisation. *Personnel Review*, 8(4), 10-14. doi: <https://doi.org/10.1108/eb055392>

Connell, J., & Voola, R. (2013). Knowledge integration and competitiveness: a longitudinal study of an industry cluster. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 208-225. doi: <https://doi.org/10.1108/13673271311315178>

Coppin, R., & Fisher, G. (2016). Professional association group mentoring for allied health professionals. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(1), 2-21. doi: <https://doi.org/10.1108/QROM-02-2015-1275>

Cox, E. (2005). For better, for worse: the matching process in formal mentoring schemes. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 13(3), 403-414. doi: <https://doi.org/10.1080/13611260500177484>

Craig, C. A., Allen, M. W., Reid, M. F., Riemenschneider, C. K., & Armstrong, D. J. (2013). The impact of career mentoring and psychosocial mentoring on affective organizational commitment, job involvement, and turnover intention. *Administration & Society*, 45(8), 949-973. doi:10.1177/0095399712451885

Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. Handbook of mixed methods in social and behavioral research, 209-240. *Sage Publications Inc*. ISBN:0761920730

Cull, J. (2006). Mentoring young entrepreneurs: what leads to success?. *International journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(2), 8-18.

Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the delphi method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458-467. doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.9.3.458>

Dansky, K. H. (1996). The effect of group mentoring on career outcomes. *Group & Organization Management*, 21(1), 5-21. doi: <https://doi.org/10.1177/1059601196211002>

Davidson, J. R., & Middleton, C. A. (2007). Networking, networking, networking: The role of professional association memberships in mentoring and retention of science librarians. *Science & Technology Libraries*, 27(1-2), 203-224. doi: [10.1300/J122v27n01_14](https://doi.org/10.1300/J122v27n01_14)

Davis, P., Vinson, A., & Stevens, R. (2017). Informal mentorship of new engineers in the workplace. ASEE 124th Annual Conference & Exposition Proceedings. *American Society for Engineering Education*.

Dayasindhu, N. (2002). Embeddedness, knowledge transfer, industry clusters and global competitiveness: a case study of the Indian software industry. *Technovation*, 22(9), 551-560. doi: [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00098-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00098-0)

Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes. *Scott Foresman*. ISBN: 9780673075918

Eby, L. T. (1997). Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 125-144. doi:10.1006/jvbe.1997.1594

Eby, L. T., McManus, S. E., Simon, S. A., & Russell, J. E. (2000). The protege's perspective regarding negative mentoring experiences: The development of a taxonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 57(1), 1-21. doi:10.1006/jvbe.1999.1726

Bibliografia

- Eby, L. T., & Lockwood, A. (2005). Proteges' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 441-458. doi:10.1016/j.jvb.2004.08.002
- Eby, L. T., Lockwood, A. L., & Butts, M. (2006). Perceived support for mentoring: A multiple perspectives approach. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 267-291. doi:10.1016/j.jvb.2005.07.003
- Emelo, R. (2011). Group mentoring: Rapid multiplication of learning. *Industrial and Commercial Training*, 43(3), 136-145. doi:10.1108/00197851111123587
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Ensher, E. A., Thomas, C., & Murphy, S. E. (2001). Comparison of traditional, step-ahead, and peer mentoring on protégés' support, satisfaction, and perceptions of career success: A social exchange perspective. *Journal of Business and Psychology*, 15(3), 419-438. doi:10.1023/A:1007870600459
- Erginer, A. (2009). A relational analysis between mentorship and akhi organisation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 224-229. doi:10.1016/j.sbspro.2009.01.041
- Fagenson, E. A. (1988). The power of a mentor - proteges and nonproteges perceptions of their own power in organizations. *Group & Organization Studies*, 13(2), 182-194. doi:10.1177/105960118801300205
- Farr, J. V., & Brazil, D. M. (2009). Leadership skills development for engineers. *Engineering Management Journal*, 21(1), 3-8. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/10429247.2009.11431792>
- Finkelstein, L. M., Allen, T. D., Ritchie, T. D., Lynch, J. E., & Montei, M. S. (2012). A dyadic examination of the role of relationship characteristics and age on relationship satisfaction in a formal mentoring programme. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 803-827. doi:10.1080/1359432X.2011.594574

- Fogarty, T. J., Reinstein, A., Heath, R. A., & Sinason, D. H. (2017). Why mentoring does not always reduce turnover: The intervening roles of value congruence, organizational knowledge and supervisory satisfaction. *Advances in Accounting*, 38, 63-74. doi:10.1016/j.adiac.2017.07.004
- Forret, M. L. (1996). Issues facing organizations when implementing formal mentoring programmes. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(3), 27-30. doi: <https://doi.org/10.1108/01437739610116966>
- Freeman, R. (1997). Towards effective mentoring in general practice. *British Journal of General Practice*, 47(420), 457-460.
- Friedman, A., & Phillips, M. (2002). The role of mentoring in the CPD programmes of professional associations. *International Journal of Lifelong Education*, 21(3), 269-284. doi: <https://doi.org/10.1080/02601370210127864>
- Gander, M. (2013). What mentoring can do for you: The effect of a formal career mentoring scheme on women administrators. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 17(2), 71-75. doi:10.1080/13603108.2012.687699
- García-Sánchez, E., Martín-Rojas, R., & Fernández-Pérez, V. (2016). Influence of top management support and technological assets in knowledge management. *DYNA Management*, 4(1). 10-12. doi: <http://dx.doi.org/10.6036/MN7783>
- Germain, M. L. (2011). Formal mentoring relationships and attachment theory: Implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 10(2), 123-150. doi : <https://doi.org/10.1177/1534484310397019>
- Ghosh, R. (2014). Antecedents of mentoring support: A meta-analysis of individual, relational, and structural or organizational factors. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 367-384. doi:10.1016/j.jvb.2014.02.009
- Ghosh, R., & Reio, T. G., Jr. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106-116. doi:10.1016/j.jvb.2013.03.011

Bibliografía

Giancola, J. K., Heaney, M. S., Metzger, A. J., & Whitman, B. (2016). An organizational-development approach to implementing mentoring partnerships: Best practices from physician programs. *Consulting Psychology Journal*, 68(3), 208-221. doi:10.1037/cpb0000067

Gisbert-Trejo, N., Azpiazu, L., Landeta, J., Albizu, E., & Fernández-Ferrín, P. (2018a). Mentoring in professional associations: A tool for career development. *DYNA*, 94(3), 257-261. doi:http://dx.doi.org/10.6036/8478

Gisbert-Trejo, N., Landeta, J., Albizu, E., & Fernández-Ferrín, P. (2018b). Alternative mentoring: an HRD key for a rapid changing work environment. *Human Resources Development International Digest*, 26(1) 4-6. doi:10.1108/HRMID-05-2017-0096

Gisbert-Trejo, N., Azpiazu, L., Landeta, J., Albizu, E., & Fernández-Ferrín, P. (2018c). Inter-organizational mentoring impact on the quality of the process and results of organizations. *DYNA*, 93(5). 483-487. doi: http://dx.doi.org/10.6036/8646

Gupta, U. G., & Clarke, R. E. (1996). Theory and applications of the delphi technique: A bibliography (1975–1994). *Technological Forecasting and Social Change*, 53(2), 185-211. doi: https://doi.org/10.1016/S0040-1625(96)00094-7

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*, 5th. NY: Prentice Hall International. ISBN: 9780138948580

Hale, R. (2000). To match or mis-match? The dynamics of mentoring as a route to personal and organisational learning. *Career Development International*, 5(4/5), 223-234. doi:https://doi.org/10.1108/EUM0000000005360

Hamlin, R. G., & Sage, L. (2011). 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*, 35(8), 752-778. doi: https://doi.org/10.1108/03090591111168311

Hansford, B. C., Ehrich, L. C., & Tennent, L. (2003). Does mentoring deserve another look?. In *Human resource management: Challenges and future directions*. John Wiley & Sons. ISBN: 9780470800959

Harris, B., Cheng, K. F., & Gorley, C. (2015). Benefits and barriers: Case study of a government technology-mediated group mentoring program. *Journal of Workplace Learning*, 27(3), 193-206. doi: <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2014-0053>

Hartmann, N. N., Rutherford, B. N., Feinberg, R., & Anderson, J. G. (2014). Antecedents of mentoring: Do multi-faceted job satisfaction and affective organizational commitment matter? *Journal of Business Research*, 67(9), 2039-2044. doi:10.1016/j.jbusres.2013.10.006

Harvey, M., McIntyre, N., Heames, J. T., & Moeller, M. (2009). Mentoring global female managers in the global marketplace: Traditional, reverse, and reciprocal mentoring. *International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1344-1361. doi:10.1080/09585190902909863

Haynes, R. K., & Ghosh, R. (2012). Towards mentoring the Indian organizational woman: Propositions, considerations, and first steps. *Journal of World Business*, 47(2), 186-193. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.04.005>

Headlam-Wells, J., Gosland, J., & Craig, J. (2006). Beyond the organisation: The design and management of E-mentoring systems. *International Journal of Information Management*, 26(5), 372-385. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.04.001>

Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 73-90. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250151006>

Hegstad, C. D. (1999). Formal mentoring as a strategy for human resource development: A review of research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 383-390. doi: <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920100408>

Bibliografía

Hegstad, C. D., & Wentling, R. M. (2004). The development and maintenance of exemplary formal mentoring programs in Fortune 500 companies. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 421-448. doi: <https://doi.org/10.1002/hrdq.1114>

Herrbach, O., Mignonac, K., & Richebe, N. (2011). Undesired side effect? The promotion of non-commitment in formal vs. informal mentorships. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1554-1569. doi:10.1080/09585192.2011.561965

Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2005). Mentoring and human resource development: Where we are and where we need to go. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 446-469. doi: <https://doi.org/10.1177/1523422305279667>

Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378023>

Hill, R., & Stewart, J. (2000). Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 105-117. doi: <https://doi.org/10.1108/03090590010321070>

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, 1ª edición, USA, Sage Publications. ISBN: 978-0803913066

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. doi: <https://doi.org/10.1086/222355>

Horvath, M., Wasko, L. E., & Bradley, J. L. (2008). The effect of formal mentoring program characteristics on organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 19(4), 323-349. doi: <https://doi.org/10.1002/hrdq.1244>

Huizing, R. L. (2012). Mentoring together: A literature review of group mentoring. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 20(1), 27-55. doi: <https://doi.org/10.1080/13611267.2012.645599>

Hunt, D. M., & Michael, C. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review*, 8(3), 475-485. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/257836>

Israel, B. A., Schulz, A. J., Parker, E. A., & Becker, A. B. (1998). Review of community-based research: Assessing partnership approaches to improve public health. *Annual Review of Public Health*, 19(1), 173-202. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.19.1.173>

Jones, J. (2013). Factors influencing mentees' and mentors' learning throughout formal mentoring relationships. *Human Resource Development International*, 16(4), 390-408. doi:10.1080/13678868.2013.810478

Khan, K. S., Kunz, R., Kleijnen, J., & Antes, G. (2003). Five steps to conducting a systematic review. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 96(3), 118-121. doi:10.1258/jrsm.96.3.118

Koberg, C. S., Boss, R. W., & Goodman, E. (1998). Factors and outcomes associated with mentoring among health-care professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 53(1), 58-72. doi:10.1006/jvbe.1997.1607

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>

Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625. doi: <https://doi.org/10.5465/255910>

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company. ISBN:081916755

Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132. doi: <https://doi.org/10.5465/256064>

Bibliografía

Kroll, J. (2017). Requisite participant characteristics for effective peer group mentoring. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 25(1), 78-96. doi: <https://doi.org/10.1080/13611267.2017.1308096>

Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014). Focus groups: A practical guide for applied research. *Sage publications*. ISBN: 978-1-4833-6524-4

Kyrgidou, L. P., & Petridou, E. (2013). Developing women entrepreneurs' knowledge, skills and attitudes through e-mentoring support. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(3), 548-566. doi: <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2013-0061>

Laiho, M., & Brandt, T. (2012). Views of HR specialists on formal mentoring: Current situation and prospects for the future. *Career Development International*, 17(4-5), 435-457. doi:10.1108/13620431211269694

Landaeta, R. E., & Kotnour, T. G. (2008). Formal mentoring: A human resource management practice that supports knowledge transfer across projects. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 5(3-4), 455-75. doi:10.1504/IJLIC.2008.021022

Landeta, J., Barrutia, J., & Lertxundi, A. (2011). Hybrid Delphi: A methodology to facilitate contribution from experts in professional contexts. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(9), 1629-1641. doi: 10.1016/j.techfore.2011.03.009

Landeta, J. (2006). Current validity of the delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(5), 467-482. doi : <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2005.09.002>

Lankau, M. J., Riordan, C. M., & Thomas, C. H. (2005). The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and proteges. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 252-265. doi:10.1016/j.jvb.2004.08.012

Lapointe, E., & Vandenberghe, C. (2017). Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 98-107. doi:10.1016/j.jvb.2016.10.004

- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439>
- Linnegar, J. (2015). Mentoring for text editors: Fit for purpose in the era of freelancing, more so than alternative development strategies. *Stellenbosch Papers in Linguistics-Spil*, 44, 81-103. doi:10.5774/44-0-174
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). The delphi method: Techniques and applications. *Boston, MA.: Addison-Wesley*. ISBN: 9780201042948
- Locurcio, R. V., & Mitvalsky, K. (2002). Mentoring: A magnet for young engineers. *Leadership and Management in Engineering*, 2(2), 31-33. doi: 10.1061/(ASCE)1532-6748(2002)2:2(31)
- Mains, I., & MacLean, S. (2017). Developing across boundaries – mentor and mentee perceptions and experiences of cross-organisational mentoring. *Industrial and Commercial Training*, 49(4), 189-198. doi:10.1108/ICT-02-2017-0008
- Matarazzo, K. L., & Finkelstein, L. M. (2015). Formal mentorships: examining objective-setting, event participation and experience. *Journal of Managerial Psychology*, 30(6), 675-691. doi: <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2012-0041>
- Mathews, P. (2006). The role of mentoring in promoting organizational competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 16(2), 158-169. doi:<https://doi.org/10.1108/cr.2006.16.2.158>
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2005). Reviving the relevance of career development in human resource development. *Human Resource Development Review*, 4(4), 418-439. doi: 10.1177/1534484305281006
- Memon, J., Rozan, M. Z. A., Ismail, K., Uddin, M., & Daud, D. (2015). Mentoring an entrepreneur: Guide for a mentor. *Sage Open*, 5(1). doi:10.1177/2158244015569666

Bibliografia

Menges, C. (2016). Toward improving the effectiveness of formal mentoring programs: Matching by personality matters. *Group & Organization Management*, 41(1), 98-129. doi: <https://doi.org/10.1177/1059601115579567>

Meyrick, J. (2006). What is good qualitative research? A first step towards a comprehensive approach to judging rigour/quality. *Journal of Health Psychology*, 11(5), 799-808. doi:<https://doi.org/10.1177/1359105306066643>

Minkler, M., & Wallerstein, N. (2003). Part one: Introduction to community-based participatory research. *Community-Based Participatory Research for Health*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 5-24. ISBN: 978-0-470-26043-2

Moore, J. H., & Wang, Z. (2017). Mentoring top leadership promotes organizational innovativeness through psychological safety and is moderated by cognitive adaptability. *Frontiers in Psychology*, 8(3). doi:10.3389/fpsyg.2017.00318

Mullen, E. J., & Noe, R. A. (1999). The mentoring information exchange: When do mentors seek information from their protégés?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(2), 233-242. doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199903\)20:2<233::AID-JOB925>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2<233::AID-JOB925>3.0.CO;2-F)

Murrell, A. J., Blake-Beard, S., Porter, D. M., Jr., & Perkins-Williamson, A. (2008). Interorganizational formal mentoring: Breaking the concrete ceiling sometimes requires support from the outside. *Human Resource Management*, 47(2), 275-294. doi:10.1002/hrm.20212

Noe, R.A. (1988a). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41(3), 457-479. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00638.x>

Noe, R. A. (1988b). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of Management Review*, 13(1), 65-78. doi: 10.5465/AMR.1988.4306784

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. ISBN: 9780195092691

Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42(2), 170-183. doi:10.1006/jvbe.1993.1012

Ozgen, E., & Baron, R. A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 174-192. doi:10.1016/j.jbusvent.2005.12.001

Parise, M. R., & Forret, M. L. (2008). Formal mentoring programs: The relationship of program design and support to mentors' perceptions of benefits and costs. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 225-240. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.011>

Park, J. H., Newman, A., Zhang, L., Wu, C., & Hooke, A. (2016). Mentoring functions and turnover intention: the mediating role of perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(11), 1173-1191. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1062038>

Payne, S. C., & Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48(1), 158-168. doi: 10.5465/AMJ.2005.15993166

Phillips-Jones, L. (1983). Establishing a formalized mentoring program. *Training & Development Journal*, 37(2), 38-42

Posada, E. (2017). The accompanying and mentoring process for young engineers. *International Educational Applied Scientific Research Journal*, 2(12). e-ISSN : 2456-5040

Bibliografía

Poulsen, K. M. (2013). Mentoring programmes: Learning opportunities for mentees, for mentors, for organisations and for society. *Industrial and Commercial Training*, 45(5), 255-263. doi:10.1108/ICT-03-2013-0016

Qian, J., Lin, X., Han, Z. R., Chen, Z. X., & Hays, J. M. (2014). What matters in the relationship between mentoring and job-related stress? The moderating effects of proteges' traditionality and trust in mentor. *Journal of Management & Organization*, 20(5), 608-623. doi:10.1017/jmo.2014.46

Raabe, B., & Beehr, T. A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(3), 271-293. doi: <https://doi.org/10.1002/job.193>

Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1993). Gender and willingness to mentor in organizations. *Journal of Management*, 19(1), 97-111. doi:10.1016/0149-2063(93)90047-Q

Ragins, B. R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. *Academy of Management Review*, 22(2), 482-521. doi:10.5465/AMR.1997.9707154067

Ramaswami, A., Dreher, G. F., Bretz, R., & Wiethoff, C. (2010). Gender, mentoring, and career success: The importance of organizational context. *Personnel Psychology*, 63(2), 385-405. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01174.x

Ritchie, A., & Genoni, P. (1999). Mentoring in professional associations: Continuing professional development for librarians. *Health Libraries Review*, 16(4), 216-225. doi: <https://doi.org/10.1046/j.1365-2532.1999.00241.x>

Robinson, N. (1999). The use of focus group methodology - with selected examples from sexual health research. *Journal of Advanced Nursing*, 29(4), 905-913. doi:10.1046/j.1365-2648.1999.00966.x

Rodríguez-Díaz, J. (2012). Mentoring para emprendedores guía práctica. *Madrid I+D*. M-21173-2012

- Rogers, A., Luksyte, A., & Spitzmueller, C. (2016). Predictors of effective formal mentoring: Is the mentor's commitment all that matters? *Human Performance*, 29(3), 209-225. doi:10.1080/08959285.2016.1148035
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353-375. doi: [https://doi.org/10.1016/S0169-2070\(99\)00018-7](https://doi.org/10.1016/S0169-2070(99)00018-7)
- Russell, J. E. A., & Adams, D. M. (1997). The changing nature of mentoring in organizations: An introduction to the special issue on mentoring in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 1-14. doi:10.1006/jvbe.1997.1602
- Sarri, K. K. (2011). Mentoring female entrepreneurs: A mentors' training intervention evaluation. *Journal of European Industrial Training*, 35(7), 721-741. doi:10.1108/03090591111160814
- Savoie, A., Lapointe, D., Laroche, R., & Brunet, L. (2008). Formal mentoring at work: From research to practice. *Pratiques Psychologiques*, 14(2), 171-184. doi:10.1016/j.prps.2007.11.012
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174. doi:10.1002/job.4030130206
- Scandura, T. A. (1997). Mentoring and organizational justice: An empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 58-69. doi:10.1006/jvbe.1997.1588
- Smith, A. K. (2008). 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*, 43(2), 26. doi: <https://search.proquest.com/docview/220595130>
- Son, S., & Kuchinke, K. P. (2016). The moderating role of trust in formal mentoring relationships in Korea. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(1), 57-78. doi:10.1111/1744-7941.12077

Bibliografía

- Sosik, J., Godshalk, V., & Yammarino, F. (2004). Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor-protege relationships: A multiple levels of analysis perspective. *Leadership Quarterly*, 15(2), 241-261. doi:10.1016/j.leaqua.2004.02.003
- Soto-Acosta, P., Casado-Lumbreras, C., & Cabezas-Isla, F. (2010). Shaping human capital in software development teams: The case of mentoring enabled by semantics. *let Software*, 4(6), 445-452. doi:10.1049/iet-sen.2010.0087
- Schreiner, B., & Block, J. (2010). Mentoring in the pharmaceutical industry: Developing an effective program for a field-based medical team. *Drug Information Journal*, 44(1), 81-86. doi: <https://doi.org/10.1177/009286151004400109>
- St-Jean, E., & Tremblay, M. (2011). Opportunity recognition for novice entrepreneurs: The benefits of learning with a mentor. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 17(2), 37-48.
- St-Jean, E., & Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 119-125. doi:10.1007/s11365-009-0130-7
- St-Jean, E. (2012). Mentoring as professional development for novice entrepreneurs: maximizing the learning. *International Journal of Training and Development*, 16(3), 200-216. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2012.00404.x>
- St-Jean, E., & Audet, J. (2013). The effect of mentor intervention style in novice entrepreneur mentoring relationships. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 21(1), 96-119. doi:10.1080/13611267.2013.784061
- Subotnik, R. F., Edmiston, A. M., Cook, L., & Ross, M. D. (2010). Mentoring for talent development, creativity, social skills, and insider knowledge: The APA Catalyst Program. *Journal of Advanced Academics*, 21(4), 714-739. doi: <https://doi.org/10.1177/1932202X1002100406>

Sundardas, A., & Faura, M. P. (2003). El mentoring como transmisor del conocimiento tácito. *Harvard Deusto Business Review*, (116), 68-72. ISSN: 0210-900X

Tabarsa, G., & Nazari, A. J. (2016). Examining the moderating role of mentoring relationship in between content plateauing with job satisfaction and willingness to leave the organization. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(7) doi:10.17485/ijst/2016/v9i7/87858

Ting, S. X., Feng, L., & Qin, W. (2017). The effect of entrepreneur mentoring and its determinants in the chinese context. *Management Decision*, 55(7), 1410-1425. doi:10.1108/MD-07-2016-0477

Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37(3), 688-702. doi: <https://doi.org/10.5465/256706>

Turban, D. B., Moake, T. R., Wu, S. Y., & Cheung, Y. H. (2017). Linking extroversion and proactive personality to career success: The role of mentoring received and knowledge. *Journal of Career Development*, 44(1), 20-33. doi:10.1177/0894845316633788

Viator, R. E. (2001). The association of formal and informal public accounting mentoring with role stress and related job outcomes. *Accounting Organizations and Society*, 26(1), 73-93. doi:10.1016/S0361-3682(00)00002-7

Vance, E. A., Tanenbaum, E., Kaur, A., Otto, M. C., & Morris, R. (2017). An Eight-Step Guide to Creating and Sustaining a Mentoring Program. *The American Statistician*, 71(1), 23-29. doi: 10.1080/00031305.2016.1251493

Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 39-124. doi:10.1016/S0742-7301(03)22002-8

Wanberg, C. R., Kammeyer-Mueller, J., & Marchese, M. (2006). Mentor and protege predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 410-423. doi:10.1016/j.jvb.2006.05.010

Bibliografia

Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Kammeyer-Mueller, J. (2007). Protégé and mentor self-disclosure: Levels and outcomes within formal mentoring dyads in a corporate context. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 398-412. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.01.002>

Waters, L., McCabe, M., Kiellerup, D., & Kiellerup, S. (2002). The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 107-121. doi:10.1023/A:1016252301072

Weinberg, F. J., & Lankau, M. J. (2011). Formal mentoring programs: A mentor-centric and longitudinal analysis. *Journal of Management*, 37(6), 1527-1557. doi:10.1177/0149206309349310

Weng, R. H., Huang, C. Y., Tsai, W. C., Chang, L. Y., Lin, S. E., & Lee, M. Y. (2010). Exploring the impact of mentoring functions on job satisfaction and organizational commitment of new staff nurses. *BMC Health Services Research*, 10(1), 240. doi: 10.1186/1472-6963-10-240

Williams, E. A., Scandura, T. A., & Gavin, M. (2009). Understanding team-level career mentoring by leaders and its effects on individual team-source learning: The effects of intra-group processes. *Human Relations*, 62(11), 1635-1666. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726709346375>

Zabel, D. (2008). The mentoring role of professional associations. *Journal of Business and Finance Librarianship*, 13(3), 349-361. doi:10.1080/089635608021831

ANEXOS

Capítulo 3

Annex 3.1: Mentor characteristics according to frequency appearance in bibliography

F	CHARACTERISTICS OF THE MENTOR	REFERENCE
62	work experience	Allen, Poteet, Eby, Lentz, & Lima, 2004; Allen, Eby, & Lentz, 2006b; Baugh & Scandura, 1999; Baugh & Fagenson-Eland, 2005; Bozionelos & Wang, 2006; Burke, 1984; Burke & McKeen, 1990; Chao, Walz, & Gardner, 1992; Chao, 2009; Chen & Wen, 2016; Chitranshi & Agarwal, 2016; Craig, Allen, Reid, Riemenschneider, & Armstrong, 2013; Dawley, Andrews, & Bucklew, 2008; Deepali, Jain, & Chaudhary, 2017; Ensher, Thomas, & Murphy, 2001; Erginer, 2009; Giancola, Heaney, Metzger, & Whitman, 2016; Gibb, 1999; Harris, Cheng, & Gorley, 2015; Hartmann, Rutherford, Feinberg, & Anderson, 2014; Haynes & Ghosh, 2012; Herrbach, Mignonac, & Richebe, 2011; Hu, Wang, Yang, & Wu, 2014; Jones, 2013; Kroll, 2016; Laiho & Brandt, 2012; Landaeta & Kotnour, 2008; Linnegar, 2015; Liu & Fu, 2011; Mains & MacLean, 2017; Memon, Rozan, Ismail, Uddin, & Daud, 2015; Menges, 2016; Moore & Wang, 2017; Murrell, Blake-Beard, Porter, & Perkins-Williamson, 2008; Ncube & Wasburn, 2010; Ozgen & Baron, 2007; Park, Newman, Zhang, Wu, & Hooke, 2016; Poulsen, 2013; Qian, Lin, Han, Chen, & Hays, 2014; Raabe & Beehr, 2003; Ragins & Cotton, 1993; Ragins, 1997; Ragins & Cotton, 1999; Reid, Allen, Riemenschneider, & Armstrong, 2008; Russell & Adams, 1997; Sarri, 2011; Savoie, Lapointe, Laroche, & Brunet, 2008; Son & Kim, 2013; Son & Kuchinke, 2016; Sosik, Godshalk, &

F	CHARACTERISTICS OF THE MENTOR	REFERENCE
		Yammarino, 2004; Soto-Acosta, Casado-Lumbreras, & Cabezas-Isla, 2010; Srivastava, 2015; St-Jean & Audet, 2012; St-Jean, 2012; St-Jean & Audet, 2013; Tabarsa & Nazari, 2016; Wanberg, Welsh, & Hezlett, 2003; Wanberg, Kammeyer-Mueller, & Marchese, 2006; Waters, McCabe, Kiellerup, & Kiellerup, 2002; Weinberg & Lankau, 2011; Woo, 2017; Zabel, 2008;
48	role model	Allen, Eby, & Lentz, 2006a; Allen, Eby, Chao, & Bauer, 2017; Armstrong et al., 2002; Baugh & Scandura, 1999; Baugh & Fagenson-Eland, 2005; Burke, 1984; Burke & McKeen, 1990; Chao, 2009; Chen & Wen, 2016; Chitranshi & Agarwal, 2016; Chun et al., 2010; Chun et al., 2012; Deepali et al., 2017; Eby, 1997; Eby et al., 2006; Ensher et al., 2001; Erginer, 2009; Fogarty, Reinstein, Heath, & Sinason, 2017; Gander, 2013; Germain, 2011; Ghosh & Reio, 2013; Ghosh, 2014; Hartmann et al., 2014; Haynes & Ghosh, 2012; Herrbach et al., 2011; Jones, 2013; Koberg, Boss, & Goodman, 1998; Laiho & Brandt, 2012; Lankau et al., 2005; Linnegar, 2015; Paquette, 2012; Poulsen, 2013; Raabe & Beehr, 2003; Ragins & Cotton, 1993; Ragins, 1997; Ragins & Cotton, 1999; Russell & Adams, 1997; Sarri, 2011; Son & Kuchinke, 2016; Sosik et al., 2004; St-Jean & Audet, 2012; St-Jean, 2012; Viator, 2001; Wanberg et al., 2006; Wanberg, Welsh, & Kammeyer-Mueller, 2007; Wang, Tomlinson, & Noe, 2010; Weinberg & Lankau, 2011; Woo, 2017

F	CHARACTERISTICS OF THE MENTOR	REFERENCE
46	gender	Allen & Eby, 2003; Allen et al., 2004; Allen, 2004; Allen & Eby, 2008; Allen et al., 2017; Armstrong et al., 2002; Bozionelos et al., 2011; Burke, 1984; Burke & McKeen, 1990; Burke et al., 1993; Chen & Wen, 2016; Chun et al., 2010; Chun et al., 2012; Dansky, 1996; Eby et al., 2006; Ensher et al., 2001; Erginer, 2009; Finkelstein et al., 2012; Gander, 2013; Germain, 2011; Ghosh & Reio, 2013; Ghosh, 2014; Giancola et al., 2016; Hartmann et al., 2014; Janssen et al., 2014; Koberg et al., 1998; Lankau et al., 2005; Memon et al., 2015; Menges, 2016; Murrell et al., 2008; Ncube & Wasburn, 2010; Okurame, 2008; Ragins & Cotton, 1993; Ragins, 1997; Ragins & Cotton, 1999; Ramaswami et al., 2010; Rogers et al., 2016; Sarri, 2011; Soto-Acosta et al., 2010; Srivastava, 2015; Turban et al., 2017; Wanberg et al., 2003; Wanberg et al., 2006; Weinberg & Lankau, 2011; Raabe & Beehr, 2003; Ragins & Cotton, 1993
34	organizational rank	Allen et al., 2004; Allen et al., 2006a; Allen et al., 2017; Baugh & Fagenson-Eland, 2005; Bozionelos & Wang, 2006; Bozionelos, Bozionelos, Kostopoulos, & Polychroniou, 2011; Brodie et al., 2017; Burke & McKeen, 1990; Eby, 1997; Eby & Lockwood, 2005; Eby et al., 2006; Ensher et al., 2001; Erginer, 2009; Germain, 2011; Giancola et al., 2016; Harvey et al., 2009; Janssen et al., 2014; Koberg et al., 1998; Landaeta & Kotnour, 2008; Murrell et al., 2008; Park et al., 2016; Poulsen, 2013; Raabe & Beehr, 2003; Ragins & Cotton, 1993; Ragins, 1997; Ragins & Cotton, 1999; Ramaswami, Dreher, Bretz, & Wiethoff, 2010; Russell & Adams, 1997; Savoie et al., 2008; Son & Kuchinke, 2016; Soto-Acosta et al., 2010; Wanberg et al., 2003; Waters et al., 2002; Weinberg & Lankau, 2011

F	CHARACTERISTICS OF THE MENTOR	REFERENCE
30	provides access to high level information	Allen & Eby, 2003; Allen, Lentz, & Day, 2006c; Baugh & Scandura, 1999; Bozionelos et al., 2011; Brodie et al., 2017; Chao et al., 1992; Eby, 1997; Ensher et al., 2001; Fogarty et al., 2017; Germain, 2011; Ghosh & Reio, 2013; Harvey et al., 2009; Jones, 2013; Landaeta & Kotnour, 2008; Linnegar, 2015; Okurame, 2008; Ozgen & Baron, 2007; Paquette, 2012; Ragins, 1997; Sarri, 2011; Savoie et al., 2008; Scandura, 1997; Son & Kuchinke, 2016; Srivastava, 2015; St-Jean & Tremblay, 2011; St-Jean & Audet, 2012; Turban, Moake, Wu, & Cheung, 2017; Viator, 2001; Wanberg et al., 2003; Wanberg et al., 2006
28	sponsorship	Allen et al., 2006a; Allen et al., 2017; Armstrong et al., 2002; Baugh & Scandura, 1999; Burke & McKeen, 1990; Chao, 2009; Eby, 1997; Eby & Lockwood, 2005; Eby et al., 2006; Fogarty et al., 2017; Ghosh & Reio, 2013; Ghosh, 2014; Harvey et al., 2009; Haynes & Ghosh, 2012; Hu et al., 2014; Joo, Sushko, & McLean, 2012; Menges, 2016; Paquette, 2012; Qian et al., 2014; Ragins, 1997; Ragins & Cotton, 1999; Ramaswami et al., 2010; Russell & Adams, 1997; Scandura, 1997; Son & Kuchinke, 2016; Viator, 2001; Wanberg et al., 2003; Wanberg et al., 2006
21	age	Burke, 1984; Burke & McKeen, 1990; Burke et al., 1993; Chitranshi & Agarwal, 2016; Chun et al., 2012; Dansky, 1996; Ensher et al., 2001; Finkelstein et al., 2012; Ghosh & Reio, 2013; Ghosh, 2014; Hartmann et al., 2014; Herrbach et al., 2011; Janssen et al., 2014; Lankau et al., 2005; Memon et al., 2015; Murrell et al., 2008; Ragins & Cotton, 1993; Ragins, 1997; Rogers et al., 2016; Soto-Acosta et al., 2010; Wanberg et al., 2003

F	CHARACTERISTICS OF THE MENTOR	REFERENCE
21	teaching skills / helps to acquire knowledge and skills	Baugh & Fagenson-Eland, 2005; Burke, 1984; Burke & McKeen, 1990; Chao et al., 1992; Chitranshi & Agarwal, 2016; Deepali et al., 2017; Erginer, 2009; Fagenson, 1988; Hamlin & Sage, 2011; Harris et al., 2015; Harvey, McIntyre, Heames, & Moeller, 2009; Kroll, 2016; Linnegar, 2015; Liu & Fu, 2011; Ozgen & Baron, 2007; Russell & Adams, 1997; Sarri, 2011; St-Jean & Audet, 2012; Ting et al., 2017; Wanberg et al., 2003; Weinberg & Lankau, 2011
19	desire to help-altruism	Allen, 2004; Brodie et al., 2017; Burke & McKeen, 1990; Chao et al., 1992; Chen & Wen, 2016; Chitranshi & Agarwal, 2016; Fagenson, 1988; Hamlin & Sage, 2011; Harris et al., 2015; Hartmann et al., 2014; Hu et al., 2014; Hu, Wang, Wang, Chen, & Jiang, 2016; Janssen, van Vuuren, & de Jong, 2014; Kroll, 2016; ; Parise & Forret, 2008; Son & Kuchinke, 2016; Ting et al., 2017; Wanberg et al., 2003
19	empathy	Allen, 2004; Armstrong et al., 2002; Burke, 1984; Coppin & Fisher, 2016; Ghosh & Reio, 2013; Ghosh, 2014; Hamlin & Sage, 2011; Koberg et al., 1998; Landaeta & Kotnour, 2008; Lapointe & Vandenberghe, 2017; Linnegar, 2015; Menges, 2016; Qian et al., 2014; Ragins, 1997; Sarri, 2011; Savoie et al., 2008; Viator, 2001; Wanberg et al., 2007; Woo, 2017
18	use their professional networks to help	Allen et al., 2004; Baugh & Scandura, 1999; Brodie et al., 2017; Chao, 2009; Chen & Wen, 2016; Chun et al., 2010; Deepali et al., 2017; Eby & Lockwood, 2005; Fogarty et al., 2017; Giancola et al., 2016; Hamlin & Sage, 2011; Harris et al., 2015; Harvey et al., 2009; Ramaswami et al., 2010; Russell & Adams, 1997; Wanberg et al., 2003; Waters et al., 2002; Zabel, 2008

F	CHARACTERISTICS OF THE MENTOR	REFERENCE
18	listening skills	Burke, Mckeen, & Mckenna, 1993; Chitranshi & Agarwal, 2016; Finkelstein, Allen, Ritchie, Lynch, & Montei, 2012; Giancola et al., 2016; Hamlin & Sage, 2011; Harris et al., 2015; Jones, 2013; Lankau, Riordan, & Thomas, 2005; Lapointe & Vandenberghe, 2017; Menges, 2016; Paquette, 2012; Sarri, 2011; St-Jean & Audet, 2012; St-Jean, 2012; Ting, Feng, & Qin, 2017; Wanberg et al., 2003; Weinberg & Lankau, 2011; Zabel, 2008;
15	motivation to be a mentor	Allen et al., 2004; Allen, 2004; Chao, 2009; Eby, Lockwood, & Butts, 2006; Ghosh & Reio, 2013; Hamlin & Sage, 2011; Parise & Forret, 2008; Poulsen, 2013; Rogers et al., 2016; Ting et al., 2017; Wanberg et al., 2003; Wanberg et al., 2006; Weinberg & Lankau, 2011; Williams, Scandura, & Gavin, 2009; Zabel, 2008
13	leadership	Allen & Eby, 2008; Byrne, Dik, & Chiaburu, 2008; Deepali et al., 2017; Eby & Lockwood, 2005; Ghosh, 2014; Harris et al., 2015; Poulsen, 2013; Raabe & Beehr, 2003; Son & Kuchinke, 2016; Sosik et al., 2004; Srivastava, 2015; Weinberg & Lankau, 2011; Williams et al., 2009
12	commitment to the program	Allen et al., 2006b; Allen & Eby, 2008; Deepali et al., 2017; Giancola et al., 2016; Harris et al., 2015; Laiho & Brandt, 2012; Linnegar, 2015; Menges, 2016; Ragins & Cotton, 1999; Rogers, Luksyte, & Spitzmueller, 2016; Sarri, 2011
11	accessibility	Brodie et al., 2017; Burke, 1984; Chitranshi & Agarwal, 2016; Ensher et al., 2001; Giancola et al., 2016; Harris et al., 2015; Rogers et al., 2016; Schreiner & Block, 2010; St-Jean, 2012; St-Jean & Audet, 2013; Wanberg

F	CHARACTERISTICS OF THE MENTOR	REFERENCE
		et al., 2003
11	learning goal orientation	Ghosh, 2014; Giancola et al., 2016; Menges, 2016; Poulsen, 2013; Rogers et al., 2016; Savoie et al., 2008; Sosik et al., 2004; St-Jean & Tremblay, 2011; St-Jean & Audet, 2012; Ting et al., 2017; Wanberg et al., 2003
11	political skills	Burke & McKeen, 1990; Chao et al., 1992; Chao, 2009; Fogarty et al., 2017; Harvey et al., 2009; Haynes & Ghosh, 2012; Lankau et al., 2005; Ragins, 1997; Rogers et al., 2016; Wanberg et al., 2006; Wang et al., 2010
10	concern with the career of the mentee	Chao et al., 1992; Chao, 2009; Fogarty et al., 2017; Ghosh & Reio, 2013; Ghosh, 2014; Harris et al., 2015; Menges, 2016; Raabe & Beehr, 2003; Ragins & Cotton, 1999; Ting et al., 2017
10	proactive	Chao 2009; Fogarty et al., 2017; Giancola et al., 2016; Hamlin & Sage, 2011; Haynes & Ghosh, 2012; Scandura, 1997; St-Jean & Audet, 2013; Wanberg et al., 2006; Wang et al., 2010; Weinberg & Lankau, 2011
7	power in the organization	Allen et al., 2006a; Burke & McKeen, 1990; Chao et al., 1992; Fagenson, 1988; Ragins, 1997; Ragins & Cotton, 1999; Wanberg et al., 2003
7	communication skills	Armstrong, Allinson, & Hayes, 2002; Brodie et al., 2017; Chitranshi & Agarwal, 2016; Erginer, 2009; Ragins & Cotton, 1999; Wanberg et al., 2003; Zabel, 2008
7	commitment to the organization	Allen & Eby, 2008; Ghosh & Reio, 2013; Hartmann et al., 2014; Herrbach et al., 2011; Son & Kim, 2013; Wanberg et al., 2006; Weinberg & Lankau, 2011
7	self-esteem/confidence	Allen, 2004; Ensher et al., 2001; Harris et al., 2015; Son & Kuchinke, 2016; Sosik et al., 2004; Viator, 2001;

F	CHARACTERISTICS OF THE MENTOR	REFERENCE
		Wanberg et al., 2003
5	coaching skills	Ensher et al., 2001; Janssen et al., 2014; Ragins & Cotton, 1999; Viator, 2001
5	previous experience as mentor	Mains & MacLean, 2017; Matarazzo & Finkelstein, 2015; Parise & Forret, 2008; Ragins & Cotton, 1993; Weinberg & Lankau, 2011
4	emotional intelligence	Brodie, Huib Van Saane, & Osowska, 2017; Chun, Litzky, Sosik, Bechtold, & Godshalk, 2010; Chun, Sosik, & Yun, 2012; Poulsen, 2013
2	strategic outlook	Park et al., 2016; Rogers et al., 2016
2	quality of previous mentoring	Eby et al., 2006; Germain, 2011

Source: authors' elaboration.

Annex 3.2: Questionnaire about mentor characteristics

CONTROL VARIABLES (PLEASE FILL IN OR MARK WITH AN X THE APPROPRIATE ANSWER)
In this section we will collect some information about you and your mentoring experience.
1-Age
2-Gender
Female
Male

3-Years of working experience.
4-Position in your organization.
Employee
Low Management
Middle management
General Management and CEO
Board of Directors
Other (please specify)
5-Sector in which you develop your professional activity.
Energy
Industry
Construction and Real Estate
Banking and insurance
Pharmacist
Legal
Human Resources
Textile and Distribution
Telecommunications and Software
Auditory and Consulting
Research and Development
Academic
Other (please specify)

6-Number of mentoring processes you have participated in.
7-In the last mentoring process you've been involved in, have you been a mentor, mentee or mentoring program coordinator?
Mentor
Mentee
Mentoring Program Coordinator
8- The last type of mentoring program you participated in was:
Entrepreneurship
For managers and professionals
Female managers
Reverse (mentor younger than the mentor)
Other (please specify)
9- The last type of mentoring program you participated in was: individual, group or mixed (individual + group).
Individual
Group
Mixed
10- The last type of mentoring program you participated in was: informal or formal
Informal
Formal
11- The last type of mentoring program you participated in was: intra-organizational (in the organization where you work) or inter-organizational

(mentor and mentee are from different organizations).
Intra-organizational (within the same organization)
Inter-organizational (mentor and mentee are from different organizations)
12-Province or country where you developed your last mentoring program
Biscay-Spain
Gipuzkoa-Spain
Navarre-Spain
Madrid-Spain
La Rioja-Spain
Alava-Spain
Asturias-Spain
Barcelona-Spain
Prague-CR
UK
France
Other (please specify)
13- If you have been a mentee, in the last mentoring process you have participated in: characteristics of your mentor-> sex
Female
Male
14. If you have been mentee, in the last mentoring process you have participated in: characteristics of your mentor-> approximate age

MENTOR CHARACTERISTICS
15- Please rank the following characteristics of the mentor for their relevance to the success of an inter-organizational mentoring (mentor and mentee belong to different organizations). Please, if you think there are any relevant characteristics not included in the list provided, please enter them and rank them. We have provided a space for this at the end of the questionnaire.
Mentor's gender
Concern with the career of the mentee
Commitment to the program
High organizational rank at mentor's company
Mentor's working experience
The mentor represents a role model for the mentee
Mentor's commitment to the organization or company
Mentor's age
Mentor's desire to help. Mentor's altruism
Mentor's proactivity
Mentor's desire, motivation to be a mentor
Mentor's communication skills
Mentor's teaching skills. The mentor helps to acquire/transfer knowledge and skills
Mentor's learning goal orientation. Mentor's ability to learn by objectives
Mentor's previous experience as a mentor
Mentor's listening skills

Mentor's emotional intelligence (mentor's ability to appreciate and fairly express his/her own emotions and those of others)
Mentor's accessibility (the mentor is accessible)
Mentor's empathy
Mentor's coaching skills
Mentor's level of self-esteem and self-confidence
Mentor's strategic look
Mentor's leadership skills
Mentor's ability to provide access to high-level information
The mentor's use of his/her professional networks to help the mentee
The mentor holds high power in his or her organization
Mentor's political skills (support management)
The quality of previous mentoring processes in which the mentor has participated
Mentor's ability to sponsor the mentee
DATA SECOND ROUND

In the coming weeks you will receive the average results of the expert group and the results of the answers you have provided. Thus, seeing the results, you will be able to re-evaluate the issues in a second round. The aggregated results of the Delphi study will also be sent back to you at this e-mail address.

Thank you very much for your cooperation!

16. Your email address

Capítulo 4

Annex 4.1: Mentee characteristics according to frequency appearance in bibliography

MENTEE CHARACTERISTICS	F	REFERENCE
gender	20	Allen & Eby, 2003; Allen et al., 2017; Armstrong et al., 2002; Bozionelos, Bozionelos, Kostopoulos, & Polychroniou, 2011; Burke, 1984; Burke, Mckeen, & Mckenna, 1993; Erginer, 2009; Gander, 2013; Germain, 2011; Ghosh, 2014; Hu et al., 2014; Koberg et al., 1998; Lankau, Riordan, & Thomas, 2005; Menges, 2016; Raabe & Beehr, 2003; Ragins & Cotton, 1993; Ramaswami, Dreher, Bretz, & Wiethoff, 2010; Sarri, 2011; Wanberg et al., 2003; Weinberg & Lankau, 2011
proactivity	17	Allen, 2004; Allen et al., 2017; Bozionelos & Bozionelos, 2010; Brodie et al., 2017; Byrne, Dik, & Chiaburu, 2008; Chao, 2009; Ghosh, 2014; Hamlin & Sage, 2011; Haynes & Ghosh, 2012; Jones, 2013; Mains & MacLean, 2017; Matarazzo & Finkelstein, 2015; Savoie et al., 2008; St-Jean & Audet, 2013; Turban, Moake, Wu, & Cheung, 2017; Wanberg et al., 2003; Wanberg, Kammeyer-Mueller, & Marchese, 2006; Williams, Scandura, & Gavin, 2009
receptive-open to advice and feedback	13	Allen, Poteet, Eby, Lentz, & Lima, 2004; Allen & Eby, 2008; Chao, Walz, & Gardner, 1992; Eby, 1997; Germain, 2011; Hamlin & Sage, 2011; Linnegar, 2015; Memon, Rozan, Ismail, Uddin, & Daud, 2015; Moore & Wang, 2017; Paquette, 2012; St-Jean & Tremblay, 2011; Wanberg, Welsh, & Hezlett, 2003; Wang, Tomlinson, & Noe, 2010
learning goal orientation /willingness to learn	12	Allen, 2004; Allen, Eby, & Lentz, 2006b; Allen, Eby, Chao, & Bauer, 2017; Brodie, Huib Van Saane, & Osowska, 2017; Finkelstein, Allen, Ritchie, Lynch, & Montei, 2012; Ghosh, 2014; Hamlin & Sage, 2011; Janssen, van Vuuren, & de Jong, 2014; Kroll, 2017; Matarazzo & Finkelstein, 2015; Sosik,

MENTEE CHARACTERISTICS	F	REFERENCE
		Godshalk, & Yammarino, 2004; Wanberg et al., 2003
self-monitoring/ autonomous	12	Allen et al., 2017; Germain, 2011; Ghosh, 2014; Jones, 2013; Linnegar, 2015; Liu & Fu, 2011; Menges, 2016; Qian, Lin, Han, Chen, & Hays, 2014; Savoie et al., 2008; St-Jean & Audet, 2013; Turban & Dougherty, 1994; Wanberg et al., 2003
locus of control	12	Allen et al., 2017; Bozionelos & Bozionelos, 2010; Byrne et al., 2008; Ghosh, 2014; Koberg, Boss, & Goodman, 1998; Menges, 2016; Qian et al., 2014; Ragins & Cotton, 1993; Turban & Dougherty, 1994; Wanberg et al., 2003; Wang et al., 2010; Williams et al., 2009
age	11	Allen et al., 2006b; Allen & Eby, 2008; Armstrong et al., 2002; Chao et al., 1992; Eby & Lockwood, 2005; Fogarty et al., 2017; Ghosh, 2014; Koberg et al., 1998; Raabe & Beehr, 2003; Ragins & Cotton, 1999; Wanberg et al., 2003
committed to the program	9	Chao, 2009; Giancola, Heaney, Metzger, & Whitman, 2016; Hamlin & Sage, 2011; Laiho & Brandt, 2012; Menges, 2016; Raabe & Beehr, 2003; Ragins & Cotton, 1999; Son & Kim, 2013; Wanberg et al., 2003
motivation to participate as mentee	9	Chao et al., 1992; Deepali, Jain, & Chaudhary, 2017; Germain, 2011; Giancola et al., 2016; Harris, Cheng, & Gorley, 2015; Poulsen, 2013; Savoie, Lapointe, Laroche, & Brunet, 2008; St-Jean & Audet, 2012; Wanberg et al., 2003
good performer	7	Allen et al., 2006b; Allen & Eby, 2008; Bozionelos & Bozionelos, 2010; Chao et al., 1992; Ensher, Thomas, &

MENTEE CHARACTERISTICS	F	REFERENCE
		Murphy, 2001; Laiho & Brandt, 2012; Ragins & Cotton, 1999
extroversion	7	Allen et al., 2017; Bozionelos & Bozionelos, 2010; Eby et al., 2006; Menges, 2016; Savoie et al., 2008; Turban, Moake, Wu, & Cheung, 2017; Wanberg et al., 2003
emotional intelligence	5	Chun, Litzky, Sosik, Bechtold, & Godshalk, 2010; Chun, Sosik, & Yun, 2012; Ghosh, 2014; Hu, Wang, Yang, & Wu, 2014; Poulsen, 2013
identifies with the mentor /similarity /mentor sees something about himself	5	Burke et al., 1993 ; Chao et al., 1992; Giancola et al., 2016; Parise & Forret, 2008 ; Ting et al., 2017
possess potential	4	Allen & Eby, 2003; Eby & Lockwood, 2005; Moore & Wang, 2017; Ragins & Cotton, 1999
organizational commitment	4	Allen et al., 2017; Chao, 2009; Fogarty, Reinstein, Heath, & Sinason, 2017; Miller, Siegel, & Reinstein, 2011
source of information for the mentor	4	Allen & Eby, 2003; Allen et al., 2004; Allen, Lentz, & Day, 2006c; Mullen & Noe, 1999
self-esteem	3	Eby, Lockwood, & Butts, 2006; Ragins & Cotton, 1999; Wanberg et al., 2003

Source: authors' elaboration.

Annex 4.2: Questionnaire about mentee characteristics

CONTROL VARIABLES (PLEASE FILL IN OR MARK WITH AN X THE APPROPRIATE ANSWER)
In this section we will collect some information about you and your mentoring experience.
1-Age
2-Gender
Female
Male
3-Years of working experience
4-Position in your organization.
Employee
Low Management
Middle management
General Management and CEO
Board of Directors
Other (please specify)
5-Sector in which you develop your professional activity.
Energy
Industry
Construction and Real Estate
Banking and insurance

Pharmacist
Legal
Human Resources
Textile and Distribution
Telecommunications and Software
Auditory and Consulting
Research and Development
Academic
Other (please specify)
6-Number of mentoring processes you have participated in
7-In the last mentoring process you've been involved in, have you been a mentor, mentee or mentoring program coordinator?
Mentor
Mentee
Mentoring Program Coordinator
8-Type of mentoring program in which you have participated the last time.
Entrepreneurship
For managers and professionals
Female managers
Reverse (mentor younger than the mentee)
Other (please specify)
9-Type of mentoring in which you have participated the last time: individual,

group or mixed (individual + group).
Individual
Group
Mixed
10-Type of mentoring in which you have participated the last time: informal or formal
Informal
Formal
11-Type of mentoring in which you have participated the last time: intra-organizational (in the organization where you work) or inter-organizational (mentor and mentee are from different organizations).
Intra-organizational (within the same organization)
Inter-organizational (mentor and mentee are from different organizations)
12-Province or country where you developed your last mentoring program
Biscay-Spain
Gipuzkoa-Spain
Navarre-Spain
Madrid-Spain
La Rioja-Spain
Alava-Spain
Asturias-Spain
Barcelona-Spain

UK
France
Several
13- If you have been a mentee, in the last mentoring process you have participated in: characteristics of your mentor-> sex
Female
Male
14. If you have been a mentee, in the last mentoring process you have participated in: characteristics of your mentor-> approximate age
<u>MENTEE CHARACTERISTICS</u>
15. Please rank mentee characteristics by their relevance to the success of an inter-organizational mentoring process (mentor and mentee belong to different organizations). Please, if you believe that there are any relevant characteristics not included in the relationship provided, please enter them and value them. We have provided a space for this at the end of the questionnaire.
Gender of the mentee
The mentee shows proactivity
The mentee has willingness to learn and learning goal orientation
Age of the mentee
The mentee shows motivation to participate as a mentee in the process
The mentee shows self- monitoring and autonomy. The mentees are autonomous in the implementation and control of their initiatives
The mentee possesses emotional intelligence (ability to appreciate and fairly express one's own emotions and those of others)

The mentee expresses organizational commitment
The mentee is performs well
The mentee shows similarity with the mentor. The mentee has similar features and characteristics to the mentor. The mentor sees in the mentor something of himself/herself
The mentee is receptive to advice and feedback
The mentee is committed to the program
The mentee shows high development potential
The mentee has locus of control (shows a perception of control of his/her professional life)
The mentee has self-esteem
The mentee is a source of information for the mentor
The mentee shows extroversion

Capítulo 5

Anexo 5.1: Características de la relación. Referencias bibliográficas por cada resultado y tipo de trabajos

CARACTERÍSTICAS DE LA RELACION	FREC	REFERENCIAS	TIPO DE TRABAJO
Confianza	27	Burke, 1984; Chun, Litzky, Sosik, Bechtold, & Godshalk, 2010; Finkelstein, Allen, Ritchie, Lynch, & Montei, 2012; Germain, 2011; Ghosh & Reio, 2013; Ghosh, 2014; Giancola, Heaney, Metzger, & Whitman, 2016; Hamlin & Sage, 2011; Kroll, 2016; Kroll, 2017; Kyrgidou & Petridou, 2013; Mains & MacLean, 2017; Murrell, Blake-Beard, Porter, & Perkins-Williamson, 2008; Ncube & Wasburn, 2010; Poulsen, 2013; Raabe & Beehr, 2003; Sarri, 2011; Savoie, Lapointe, Laroche, & Brunet, 2008; Scandura, 1997; Scott & Smith, 2008; Son & Kim, 2013; Son & Kuchinke, 2016; St-Jean, 2012; Ting, Feng, & Qin, 2017; Wang, Tomlinson, & Noe, 2010; Waters, McCabe, Kiellerup, & Kiellerup, 2002; Williams, Scandura, & Gavin, 2009	Exploratorios y empíricos
Compromiso mutuo con la relación	10	Allen & Eby, 2003; Allen, Eby, & Lentz, 2006b; Chao, 2009; Eby & Lockwood, 2005; Giancola et al., 2016; Kyrgidou & Petridou, 2013; Menges, 2016; Ragins & Cotton, 1999; Weinberg & Lankau, 2011;	Exploratorios y empíricos

CARACTERÍSTICAS DE LA RELACION	FREC	REFERENCIAS	TIPO DE TRABAJO
		Williams et al., 2009	
Respeto	6	Burke, 1984; Burr, Stichler, & Poeltler, 2011; Giancola et al., 2016; Hamlin & Sage, 2011; Harris, Cheng, & Gorley, 2015; Ragins & Cotton, 1999	Exploratorios
Voluntariedad	13	Allen, Eby, & Lentz, 2006a; Allen et al., 2006b; Chao, Walz, & Gardner, 1992; Chao, 2009; Chun et al., 2010; Coppin & Fisher, 2016; Giancola et al., 2016; Parise & Forret, 2008; Raabe & Beehr, 2003; Sarri, 2011; Savoie et al., 2008; Son & Kim, 2013; St-Jean, 2011	Exploratorios y empíricos
Honestidad	2	Hamlin & Sage, 2011; Savoie et al., 2008	Exploratorios
Comunicación fluida	9	Allen et al., 2006a; Eby & Lockwood, 2005; Erginer, 2009; Finkelstein et al., 2012; Giancola et al., 2016; Matarazzo & Finkelstein, 2015; Raabe & Beehr, 2003; Sarri, 2011; Ting et al., 2017	Exploratorios y empíricos
Relación abierta y franca	4	Allen et al., 2006a; Bozionelos & Bozionelos, 2010; Hamlin & Sage, 2011; St-Jean, 2012	Exploratorios y empíricos
Confort interpersonal (sintonía, valores compartidos, rasgos similares)	21	Allen & Eby, 2003; Allen et al., 2006a; Armstrong, Allinson, & Hayes, 2002; Brodie, Huib Van Saane, & Osowska, 2017; Burke, 1984; Burke, Mckeen, & Mckenna,	Exploratorios y empíricos

CARACTERÍSTICAS DE LA RELACION	FREC	REFERENCIAS	TIPO DE TRABAJO
		1993; Eby & Lockwood, 2005; Fogarty, Reinstein, Heath, & Sinason, 2017; Germain, 2011; Ghosh, 2014; Hamlin & Sage, 2011; Hu, Wang, Wang, Chen, & Jiang, 2016; Lankau, Riordan, & Thomas, 2005; Matarazzo & Finkelstein, 2015; Menges, 2016; Parise & Forret, 2008; Poulsen, 2013; Raabe & Beehr, 2003; Soto-Acosta, Casado-Lumbreras, & Cabezas-Isla, 2010; St-Jean, 2012; Wanberg, Kammeyer-Mueller, & Marchese, 2006	
Objetivos e intereses compartidos	4	Allen & Eby, 2003; Burr et al., 2011; Chao et al., 1992; Chao, 2009	Exploratorios y empíricos
Reciprocidad	5	Allen et al., 2006b; Dansky, 1996; Germain, 2011; Giancola et al., 2016; Kroll, 2016	Exploratorios
Vinculo emocional	4	Brodie et al., 2017; Germain, 2011; Ghosh & Reio, 2013; Ragins & Cotton, 1999	Exploratorios y empíricos
Confidencialidad	9	Allen et al., 2006b; Burr et al., 2011; Chitranshi & Agarwal, 2016; Coppin & Fisher, 2016; Giancola et al., 2016; Murrell et al., 2008; Ncube & Wasburn, 2010; Poulsen, 2013; Sarri, 2011	Exploratorios

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5.2: Características de la relación. Revistas y Países

Revista	Nº Artículos	País
Journal of Vocational Behavior	8	EE.UU.
Group & Organization Management	4	EE.UU.
Journal of Applied Psychology	3	EE.UU.
Academy of Entrepreneurship Journal	2	EE.UU.
Industrial and Commercial Training	2	REINO UNIDO
Journal of European Industrial Training	2	REINO UNIDO
Journal of Management	2	EE.UU.
Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning	2	EE.UU.
Personnel Psychology	2	EE.UU.
Advances in Accounting	1	REINO UNIDO
Asia Pacific Journal of Human Resources	1	EE.UU.
Consulting Psychology Journal	1	EE.UU.
European Journal of Work and Organizational Psychology	1	REINO UNIDO
Human Relations	1	EE.UU.
Human Resource Development Review	1	EE.UU.
Human Resource Management	1	EE.UU.
let Software	1	REINO UNIDO
Indian Journal of Science and Technology	1	INDIA
Industry and Higher Education	1	EE.UU.

Anexos

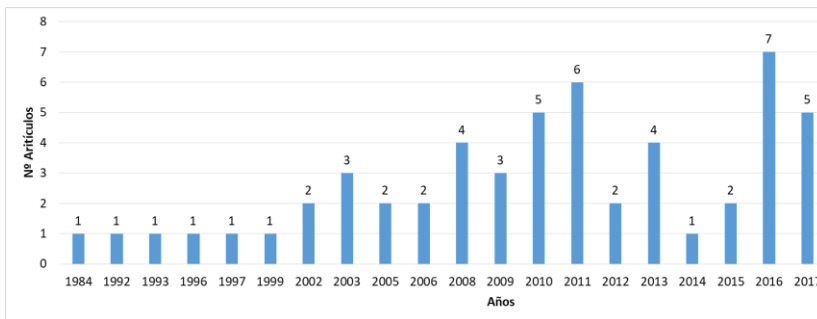
Revista	Nº Artículos	País
International Journal of Human Resource Management	1	REINO UNIDO
International Journal of Training and Development	1	REINO UNIDO
Journal for Nurses in Staff Development	1	EE.UU.
Journal of Business and Psychology	1	EE.UU.
Journal of Career Development	1	EE.UU.
Journal of Management Studies	1	REINO UNIDO
Journal of Managerial Psychology	1	REINO UNIDO
Journal of Organizational Behavior	1	EE.UU.
Journal of Small Business and Enterprise Development	1	REINO UNIDO
Journal of Workplace Learning	1	REINO UNIDO
Management Decision	1	REINO UNIDO
Nursing for Women's Health	1	EE.UU.
Social and Behavioral Sciences	1	REINO UNIDO
Professional Psychology: Research and Practice	1	EE.UU.
Psychological Reports	1	EE.UU.
Qualitative Research in Organizations and Management	1	REINO UNIDO
Pratiques Psychologiques	1	FRANCIA

Fuente: elaboración propia a partir de WOS y SCOPUS.

Anexo 5.3: Características de la relación. Origen de las publicaciones

Origen de las publicaciones	Nº Revistas	% País
EE.UU.	20	55,6%
REINO UNIDO	14	38,9%
FRANCIA	1	2,8%
INDIA	1	2,8%
	36	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de WOS y SCOPUS.

Anexo 5.4: Características de la relación. Nº Artículos por años

Fuente: elaboración propia a partir de WOS y SCOPUS.

Capítulo 7

Anexo 7.1: Resultados para el mentor. Referencias bibliográficas por cada resultado y tipo de trabajos

Resultados para el mentor	Frecuencia	Referencias	Tipo de trabajos
Satisfacción interna - plenitud -sentimiento de logro para el mentor	19	Allen & Eby, 2003; Allen, Lentz, & Day, 2006c; Armstrong, Allinson, & Hayes, 2002; Bozionelos, Bozionelos, Kostopoulos, & Polychroniou, 2011; Burke, 1984; Chao, 2009; Eby & Lockwood, 2005; Ghosh & Reio, 2013; Hamlin & Sage, 2011; Kyrgidou & Petridou, 2013; Laiho & Brandt, 2012; Mains & MacLean, 2017; Ragins & Cotton, 1993; Ragins, 1997; Rowland, 2012; Russell & Adams, 1997; Savoie, Lapointe, Laroche, & Brunet, 2008; Singh, Bains, & Vinnicombe, 2002; Soto-Acosta, Casado-Lumbreras, & Cabezas-Isla, 2010	Exploratorios
Reconocimiento (de compañeros, de la organización, de la sociedad, de mentorizados...). Mejora la reputación del mentor	14	Allen et al., 2006c; Armstrong et al., 2002; Bozionelos et al., 2011; Burke, 1984; Burke & McKeen, 1990; Chao, 2009; Chitranshi & Agarwal, 2016; Eby & Lockwood, 2005; Parise & Forret, 2008; Ragins & Cotton, 1993; Russell & Adams, 1997; Savoie et al., 2008; Singh et al., 2002; Soto-Acosta et al., 2010	Exploratorios

Resultados para el mentor	Frecuencia	Referencias	Tipo de trabajos
Mejora profesional - promoción del mentor	10	Allen et al., 2006c; Bozionelos et al., 2011; Ghosh & Reio, 2013; Hamlin & Sage, 2011; Joo et al., 2012; Ncube & Wasburn, 2010; Sosik et al., 2004; Soto-Acosta et al., 2010; Savoie et al., 2008; Siegel et al., 2011	Exploratorios y empíricos
El mentor desarrolla nuevas capacidades (comunicación, enseñanza...)	9	Eby & Lockwood, 2005; Kyrgidou & Petridou, 2013; Siegel, Schultz, & Landy, 2011; Stephenson, 2014; Parise et al., 2008; Ragins, 1997; Sarri, 2011; Savoie et al., 2008; Siegel et al., 2011	Exploratorios y empíricos
Mejora del rendimiento del mentor	9	Emelo, 2011; Gander, 2013; Ghosh & Reio, 2013; Gibb, 1999; Hamlin & Sage, 2011; Joo et al., 2012; Ragins, 1997; Ragins & Cotton, 1993; Siegel et al., 2011;	Exploratorios y empíricos
Rejuvenecimiento profesional del mentor - puesta al día en nuevas tendencias	8	Allen & Eby, 2003; Burke, 1984; Chitranshi & Agarwal, 2016; Laiho & Brandt, 2012; Parise & Forret, 2008; Ragins, 1997; Russell & Adams, 1997; Savoie et al., 2008	Exploratorios
El mentor aprende del mentorizado	7	Eby & Lockwood, 2005; Hamlin & Sage, 2011; Laiho & Brandt, 2012; Matarazzo & Finkelstein, 2015; Poulsen, 2013; Savoie et al., 2008; Stephenson, 2014	Exploratorios y empíricos

Resultados para el mentor	Frecuencia	Referencias	Tipo de trabajos
Creación de una red de influencia para el mentor	7	Allen et al., 2006c; Armstrong et al., 2002; Bozionelos et al., 2011; Parise & Forret, 2008; Ragins, 1997; Russell & Adams, 1997; Savoie et al., 2008;	Exploratorios
El mentor gana satisfacción en el trabajo	5	Allen et al., 2017; Ghosh & Reio, 2013; Giancola, Heaney, Metzger, & Whitman, 2016; Menges, 2016; Weng et al., 2010	Exploratorios y empíricos
El mentor consigue trascender- dejar un legado	5	Allen et al., 2006c; Burke & McKeen, 1990; Eby & Lockwood, 2005; Parise & Forret, 2008; Singh et al., 2002	Exploratorios y empíricos
El mentor mejora la comprensión de su propia organización	4	Allen et al., 2006c; Allen, Eby, Chao, & Bauer, 2017; Burr, Stichler, & Poeltler, 2011; Ragins, 1997;	Exploratorios
El mentor adquiere mayor compromiso con la organización	4	Bozionelos et al., 2011; Ghosh & Reio, 2013; Mains & MacLean, 2017; Ragins & Cotton, 1993	Exploratorios y empíricos
Mejora de la capacidad de liderazgo del mentor	3	Poulsen, 2013; Sosik, Godshalk, & Yammarino, 2004; Weinberg & Lankau, 2011	Exploratorios

Fuente: elaboración propia.

Anexo 7.2: Resultados para el mentor. Revistas y Países

Revista	Nº Artículos	País
Journal of Vocational Behavior	10	EE.UU.
Journal of Applied Psychology	5	EE.UU.
Journal of Management	4	EE.UU.
International Journal of Human Resource Management	3	REINO UNIDO
Industrial and Commercial Training	3	REINO UNIDO
Group & Organization Management	3	EE.UU.
Journal of Career Development	3	EE.UU.
Indian Journal of Science and Technology	2	INDIA
Career Development International	2	REINO UNIDO
Academy of Entrepreneurship Journal	2	EE.UU.
Mentoring & Tutoring	2	EE.UU.
Personnel Psychology	2	EE.UU.
International Entrepreneurship and Management Journal	1	ALEMANIA
Journal of Technology Management and Innovation	1	CHILE
Pratiques Psychologiques	1	FRANCIA
Journal of Business Ethics	1	HOLANDA
Journal of Business Venturing	1	HOLANDA
let Software	1	REINO UNIDO
Journal of European Industrial Training	1	REINO UNIDO

Revista	Nº Artículos	País
Social and Behavioral Sciences	1	REINO UNIDO
Accounting Organizations and Society	1	REINO UNIDO
Advances in Accounting	1	REINO UNIDO
Bmc Health Services Research	1	REINO UNIDO
International Journal of Training and Development	1	REINO UNIDO
Journal of European Industrial Training	1	REINO UNIDO
Journal of Managerial Psychology	1	REINO UNIDO
Journal of Small Business and Enterprise Development	1	REINO UNIDO
Journal of World Business	1	REINO UNIDO
Leadership Quarterly	1	REINO UNIDO
Long Range Planning	1	REINO UNIDO
Managerial Auditing Journal	1	REINO UNIDO
Academy of Management Review	1	EE.UU.
Administration & Society	1	EE.UU.
Asia Pacific Journal of Human Resources	1	EE.UU.
Consulting Psychology Journal	1	EE.UU.
Human Relations	1	EE.UU.
Human Resource Development Review	1	EE.UU.
Human Resource Management	1	EE.UU.
Industry and Higher Education	1	EE.UU.
Journal for Nurses in Staff Development	1	EE.UU.

Revista	Nº Artículos	País
Journal of Applied Business Research	1	EE.UU.
Journal of Business and Finance Librarianship	1	EE.UU.
Journal of Business and Psychology	1	EE.UU.
Journal of Organizational Behavior	1	EE.UU.
Journal of Social Behavior and Personality	1	EE.UU.
Nursing for Women's Health	1	EE.UU.
Nursing Management	1	EE.UU.
Organization Development Journal	1	EE.UU.
Policy and Practice in Higher Education	1	EE.UU.
Professional Psychology: Research and Practice	1	EE.UU.
Psychological Reports	1	EE.UU.

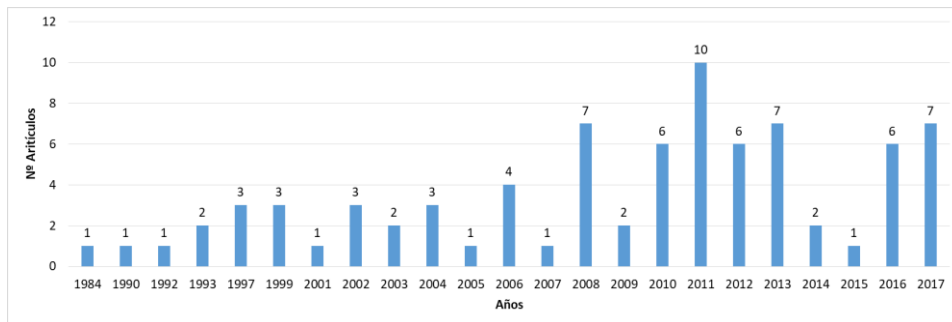
Fuente: elaboración propia a partir de WOS y SCOPUS.

Anexo 7.3: Resultados para el mentor. Origen de las publicaciones

Origen de las publicaciones	Nº Revistas	% País
EE.UU.	28	54,9%
REINO UNIDO	17	33,3%
HOLANDA	2	3,9%
ALEMANIA	1	2,0%
CHILE	1	2,0%
FRANCIA	1	2,0%
INDIA	1	2,0%
	51	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de WOS y SCOPUS.

Anexo 7.4: Resultados para el mentor. Nº Artículos por años



Fuente: elaboración propia a partir de WOS y SCOPUS.

Capítulo 8

Annex 8.1: Questionnaire about mentee outcomes

CONTROL VARIABLES (PLEASE FILL IN OR MARK WITH AN X THE APPROPRIATE ANSWER)
In this section we will collect some information about you and your mentoring experience.
1-Age
2-Gender
Female
Male
3-Years of working experience
4-Position in your organization.
Employee
Low Management
Middle management
General Management and CEO
Board of Directors
Other (please specify)
5-Sector in which you develop your professional activity.
Energy
Industry
Construction and Real Estate

Banking and insurance
Pharmacist
Legal
Human Resources
Textile and Distribution
Telecommunications and Software
Auditory and Consulting
Research and Development
Academic
Other (please specify)
6-Number of mentoring processes you have participated in
7-In the last mentoring process you've been involved in, have you been a mentor, mentee or mentoring program coordinator?
Mentor
Mentee
Mentoring Program Coordinator
8-Type of mentoring program in which you have participated the last time.
Entrepreneurship
For managers and professionals
Female managers
Reverse (mentor younger than the mentee)
Other (please specify)

9-Type of mentoring in which you have participated the last time: individual, group or mixed (individual + group).
Individual
Group
Mixed
10-Type of mentoring in which you have participated the last time: informal or formal
Informal
Formal
11-Type of mentoring in which you have participated the last time: intra-organizational (in the organization where you work) or inter-organizational (mentor and mentee are from different organizations).
Intra-organizational (within the same organization)
Inter-organizational (mentor and mentee are from different organizations)
12-Province or country where you developed your last mentoring program
Biscay-Spain
Gipuzkoa-Spain
Navarre-Spain
Madrid-Spain
La Rioja-Spain
Alava-Spain
Asturias-Spain
Barcelona-Spain

Prague-CR
UK
France
Several
13- If you have been a mentee, in the last mentoring process you have participated in: characteristics of your mentor-> sex
Female
Male
14. If you have been a mentee, in the last mentoring process you have participated in: characteristics of your mentor-> approximate age
<u>MENTEE OUTCOMES</u>
15. Answer only if you have ever been mentee. Please rank mentee outcomes by their relevance to the success of an inter-organizational mentoring process (mentor and mentee belong to different organizations). Please, if you believe that there are any relevant outcomes not included in the relationship provided, please enter them and value them. We have provided a space for this at the end of the questionnaire.
The mentee experiences career success (career advancement and promotions)
The mentee achieves higher compensation or higher salary
The mentee feels committed to work - favorable work attitudes
The mentee experiences job satisfaction
The mentee is satisfied with the development of his professional career (career satisfaction)
The mentee feels commitment to the organization

The mentee feels increased intention to stay and job retention (reduced turnover)
The mentee acquires knowledge. Knowledge is transferred from the mentor to the mentee
The mentee experiences organizational socialization: assimilation of the organization's culture and values
The mentee shows improved performance
The mentee experiences recognition
The mentee improves his/her self-esteem and self-confidence
The mentee experiences career commitment
The mentee feels willingness to mentor others in the future
The mentee identifies new opportunities
The mentee improves his/her networking and access to influential leaders
The mentee improves his/her professional competence
The mentee improves his/her decision-making skills
The mentee feels empowered (greater power for the development of their work)
The mentee develops an entrepreneurial mindset
The mentee improves his/her understanding of the business
The mentee improves his/her access to information (technical, normative, organizational...)
The mentee improves his/her resilience (ability to cope with adversity)
The mentee improves his/her development of managerial and leadership skills

The mentee develops procedural justice. The mentee gains a better understanding of the reasons behind decisions made in the organization. The mentee knows new points of view
The mentee improves in creativity and innovation
The mentee improves in political skills

Annex 8.2: Mentee outcomes according appearance frequency in bibliography analysis

Description	Frequency	Reference
Job satisfaction	55	Allen et al., 2004; Allen et al., 2017; Allen et al., 2006b; Baugh & Scandura, 1999; Baugh & Fagenson-Eland, 2005; Brodie et al., 2017; Burke & McKeen, 1990; Chao et al., 1992; Chao, 2009; Chitranshi & Agarwal, 2016; Chun et al., 2010; Chun et al., 2012; Eby & Lockwood, 2005; Emelo, 2011; Ensher et al., 2001; Fogarty et al., 2017; Gander, 2013; Germain, 2011; Hamlin & Sage, 2011; Harris et al., 2015; Harvey et al., 2009; Herrbach et al., 2011; Joo et al., 2012; Koberg et al., 1998; Kroll, 2017; Laiho & Brandt, 2012; Lapointe & Vandenberghe, 2017; Liu & Fu, 2011; Mains & MacLean, 2017; Matarazzo & Finkelstein, 2015; Menges, 2016; Miller et al., 2011; Ncube & Wasburn, 2010; Park et al., 2016; Raabe & Beehr, 2003; Ragins, 1997; Ragins & Cotton, 1999; Reid et al., 2008; Rohatinsky & Ferguson, 2014; Russell & Adams, 1997; Scandura, 1997; Siegel et al., 2011; Son & Kim, 2013; Son & Kuchinke, 2016; Soto-Acosta et al., 2010; Srivastava, 2015; St-Jean & Audet, 2013; Tabarsa & Nazari, 2016; Viator, 2001; Wanberg et al., 2003; Wanberg et al., 2007; Waters et al., 2002; Weinberg & Lankau, 2011; Williams et al., 2009; Woo, 2017

Description	Frequency	Reference
Knowledge acquisition & knowledge transfer	43	Allen et al., 2004; Allen et al., 2017; Armstrong et al., 2002; Bozionelos & Bozionelos, 2010; Bozionelos et al., 2011; Brodie et al., 2017; Burke, 1984; Burke & McKeen, 1990; Chao, et al., 1992; Chitranshi & Agarwal, 2016; Coppin & Fisher, 2016; Emelo, 2011; Ensher et al., 2001; Erginer, 2009; Fogarty et al., 2017; Germain, 2011; Hamlin & Sage, 2011; Harris et al., 2015; Harvey et al., 2009; Jones, 2013; Joo et al., 2012; Kroll, 2017; Laiho & Brandt, 2012; Landaeta & Kotnour, 2008; Linnegar, 2015; Liu & Fu, 2011; Mains & MacLean, 2017; Matarazzo & Finkelstein, 2015; Moore & Wang, 2017; Murrell et al., 2008; Ozgen & Baron, 2007; Parise & Forret, 2008; Sarri, 2011; Savoie et al., 2008; Sosik et al., 2004; St-Jean, 2011; St-Jean, 2012; St-Jean & Audet, 2013; Turban et al., 2017; Viator, 2001; Wanberg et al., 2003; Weinberg & Lankau, 2011; Williams et al., 2009
Self-esteem/ confidence	41	Allen et al., 2004; Allen et al., 2006b; Brodie et al., 2017; Burke, 1984; Burke & McKeen, 1990; Chitranshi & Agarwal, 2016; Chun et al., 2012; Coppin & Fisher, 2016; Deepali et al., 2017; Eby, 1997; Emelo, 2011; Ensher et al., 2001; Fogarty et al., 2017; Gander, 2013; Ghosh, 2014; Hamlin & Sage, 2011; Harris et al., 2015; Jones, 2013; Koberg et al., 1998; Kroll, 2017; Laiho & Brandt, 2012; Linnegar, 2015; Mains & MacLean, 2017; Moore & Wang, 2017; Ragins, 1997; Russell & Adams, 1997; Sarri, 2011; Savoie et al., 2008; Son & Kim, 2013; Son & Kuchinke, 2016; Sosik et al., 2004; Srivastava, 2015; St-Jean, 2011; St-Jean, 2012; St-Jean & Audet, 2013; St-Jean & Audet, 2012; Tabarsa & Nazari, 2016; Viator, 2001; Wanberg et al., 2003; Waters et al., 2002; Weinberg & Lankau, 2011

Description	Frequency	Reference
Intention to stay / reduced turnover / job retention	41	Allen et al., 2004; Allen et al., 2017; Bozionelos & Bozionelos, 2010; Brodie et al., 2017; Burke, 1984; Chao, 2009; Chitranshi & Agarwal, 2016; Chun et al., 2010; Chun et al., 2012; Craig et al., 2013; Dawley et al., 2008; Ensher et al., 2001; Fagenson, 1988; Fogarty et al., 2017; Gander, 2013; Germain, 2011; Hamlin & Sage, 2011; Harris et al., 2015; Harvey et al., 2009; Herrbach et al., 2011; Hu et al., 2014; Joo et al., 2012; Koberg et al., 1998; Laiho & Brandt, 2012; Lapointe & Vandenberghe, 2017; Miller et al., 2011; Murrell et al., 2008; Park et al., 2016; Raabe & Beehr, 2003; Ragins, 1997; Ragins & Cotton, 1999; Reid et al., 2008; Russell & Adams, 1997; Siegel et al., 2011; Son & Kuchinke, 2016; Srivastava, 2015; Tabarsa & Nazari, 2016; Viator, 2001; Wanberg et al., 2003; Wanberg, Kammeyer-Mueller, & Marchese, 2006; Woo, 2017
Organizational socialization	37	Allen et al., 2004; Allen et al., 2017; Baugh & Scandura, 1999; Burke, 1984; Burke & McKeen, 1990; Chao et al., 1992; Chao, 2009; Chen & Wen, 2016; Chun et al., 2012; Coppin & Fisher, 2016; Dawley et al., 2008; Eby, 1997; Eby & Lockwood, 2005; Ensher et al., 2001; Fogarty et al., 2017; Germain, 2011; Gibb, 1999; Harvey et al., 2009; Haynes & Ghosh, 2012; Herrbach et al., 2011; Jones, 2013; Joo et al., 2012; Koberg et al., 1998; Lankau et al., 2005; Miller et al., 2011; Ncube & Wasburn, 2010; Ostroff & Kozlowski, 1993; Paquette, 2012; Park et al., 2016; Ragins & Cotton, 1993; Ragins, 1997; Ragins & Cotton, 1999; Russell & Adams, 1997; Savoie et al., 2008; Siegel et al., 2011; Viator, 2001; Williams et al., 2009

Description	Frequency	Reference
Career success / advancement / promotions	35	Allen & Eby, 2003; Allen et al., 2006b; Allen et al., 2017; Bozionelos & Wang, 2006; Bozionelos & Bozionelos, 2010; Burke, 1984; Burke & McKeen, 1990; Byrne et al., 2008; Chao et al., 1992; Chao, 2009; Chitranshi & Agarwal, 2016; Eby & Lockwood, 2005; Erginer, 2009; Fogarty et al., 2017; Gander, 2013; Germain, 2011; Gibb, 1999; Haynes & Ghosh, 2012; Hu et al., 2016; Joo et al., 2012; Kroll, 2017; Laiho & Brandt, 2012; Lapointe & Vandenberghe, 2017; Mains & MacLean, 2017; Ozgen & Baron, 2007; Ragins, 1997; Ragins & Cotton, 1999; Russell & Adams, 1997; Savoie et al., 2008; Son & Kim, 2013; Sosik et al., 2004; Soto-Acosta et al., 2010; Tabarsa & Nazari, 2016; Wang et al., 2010; Waters et al., 2002
Networking/ access to influential leaders	32	Allen et al., 2004; Baugh & Scandura, 1999; Bozionelos et al., 2011; Brodie et al., 2017; Chao, 2009; Chun et al., 2010; Coppin & Fisher, 2016; Eby, 1997; Eby & Lockwood, 2005; Emelo, 2011; Fogarty et al., 2017; Gander, 2013; Germain, 2011; Giancola et al., 2016; Hamlin & Sage, 2011; Harris et al., 2015; Harvey et al., 2009; Haynes & Ghosh, 2012; Kroll, 2017; Laiho & Brandt, 2012; Mains & MacLean, 2017; Murrell et al., 2008; Ncube & Wasburn, 2010; Ozgen & Baron, 2007; Park et al., 2016; Ragins, 1997; Ramaswami et al., 2010; Sarri, 2011; Srivastava, 2015; St-Jean & Audet, 2012; Turban et al., 2017; Wanberg et al., 2003
Improved performance	29	Allen & Eby, 2003; Allen et al., 2006b; Bozionelos et al., 2011; Brodie et al., 2017; Chao et al., 1992; Chen & Wen, 2016; Chun et al., 2012; Eby, 1997; Eby & Lockwood, 2005; Fogarty et al., 2017; Germain, 2011; Hamlin & Sage, 2011; Harvey et al., 2009; Laiho & Brandt, 2012; Liu & Fu, 2011; Mains & MacLean,

Description	Frequency	Reference
		2017; Matarazzo & Finkelstein, 2015; Parise & Forret, 2008; Ragins & Cotton, 1993; Ragins, 1997; Rogers et al.,2016; Siegel et al., 2011; Tabarsa & Nazari, 2016; Viator, 2001; Wanberg et al., 2003; Wanberg et al., 2007; Wanberg et al.,2006; Wang et al., 2010; Williams et al., 2009
Compensation / higher salary	29	Allen & Eby, 2003; Allen et al., 2004; Baugh & Scandura, 1999; Baugh & Fagenson-Eland, 2005; Bozionelos & Wang, 2006; Bozionelos et al., 2011; Chao et al., 1992; Chao, 2009; Craig et al., 2013; Dawley et al., 2008; Eby & Lockwood, 2005; Fogarty et al., 2017; Germain, 2011; Haynes & Ghosh, 2012; Joo et al., 2012; Menges, 2016; Murrell et al., 2008; Ncube & Wasburn, 2010; Ozgen & Baron, 2007; Ragins, 1997; Ragins & Cotton, 1999; Ramaswami et al., 2010; Russell & Adams, 1997; Scandura, 1997; Son & Kuchinke, 2016; Sosik et al., 2004; Turban, Moake, Wu, & Cheung, 2017; Viator, 2001; Wanberg et al., 2007
Commitment to organization	28	Allen et al., 2006a; Baugh & Scandura, 1999; Bozionelos & Wang, 2006; Bozionelos et al., 2011; Chun et al., 2012; Craig, Allen et al., 2013; Dawley et al., 2008; Gander, 2013; Harvey et al., 2009; Herrbach et al., 2011; Joo et al., 2012; Lankau et al., 2005; Mains & MacLean, 2017; Matarazzo & Finkelstein, 2015; Miller et al., 2011; Murrell et al., 2008; Park et al., 2016; Raabe & Beehr, 2003; Ragins, 1997; Reid et al., 2008; Russell & Adams, 1997; Scandura, 1997; Siegel et al., 2011; Srivastava, 2015; Tabarsa & Nazari, 2016; Wanberg et al., 2003; Weinberg & Lankau, 2011; Woo, 2017

Description	Frequency	Reference
Career satisfaction	26	Allen et al., 2004; Baugh & Scandura, 1999; Byrne, Dik, & Chiaburu, 2008; Chao et al., 1992; Chitranshi & Agarwal, 2016; Chun et al., 2012; Dawley et al., 2008; Eby & Lockwood, 2005; Ensher et al., 2001; Gander, 2013; Giancola et al., 2016; Harvey et al., 2009; Haynes & Ghosh, 2012; Joo et al., 2012; Laiho & Brandt, 2012; Murrell et al., 2008; Ncube & Wasburn, 2010; Park et al., 2016; Ragins & Cotton, 1993; Ragins, 1997; Russell & Adams, 1997; Sosik et al., 2004; Srivastava, 2015; St-Jean & Audet, 2013; Tabarsa & Nazari, 2016; Wanberg et al., 2007
Commitment to work / favorable work attitudes	24	Allen & Eby, 2003; Allen et al., 2004; Allen et al., 2006a; Baugh & Scandura, 1999; Bozionelos et al., 2011; Chen et al., 2014; Chun et al., 2012; Craig et al., 2013; Eby & Lockwood, 2005; Hu et al., 2014; Hu et al., 2016; Kroll, 2017; Laiho & Brandt, 2012; Landaeta & Kotnour, 2008; Lankau et al., 2005; Park et al., 2016; Raabe & Beehr, 2003; Ragins & Cotton, 1999; Scandura, 1997; Son & Kuchinke, 2016; Tabarsa & Nazari, 2016; Wanberg et al., 2003; Wang et al., 2010; Williams et al., 2009
Access to information (technical, normative, organizational)	20	Allen et al., 2017; Burke & McKeen, 1990; Chitranshi & Agarwal, 2016; Deepali et al., 2017; Eby, 1997; Emelo, 2011; Erginer, 2009; Fogarty et al., 2017; Ghosh, 2014; Harvey et al., 2009; Kroll, 2017; Laiho & Brandt, 2012; Landaeta & Kotnour, 2008; Liu & Fu, 2011; Murrell et al., 2008; Scandura, 1997; St-Jean & Tremblay, 2011; St-Jean & Audet, 2012; Wanberg et al., 2003; Williams et al., 2009
Managerial & leadership skills	17	Allen, 2004; Brodie et al., 2017; Burke, 1984; Chitranshi & Agarwal, 2016; Chun et al., 2012; Eby & Lockwood, 2005; Emelo, 2011; Germain, 2011; Ghosh, 2014; Laiho & Brandt, 2012; Mains &

Description	Frequency	Reference
		MacLean, 2017; Memon et al., 2015; Ragins & Cotton, 1993; Siegel et al., 2011; St-Jean, 2012; St-Jean & Audet, 2012; Zabel, 2008
Professional competence	16	Allen et al., 2004; Allen et al., 2006c; Allen et al., 2006a; Bozionelos et al., 2011; Chitranshi & Agarwal, 2016; Eby, 1997; Fogarty et al., 2017; Janssen et al., 2014; Laiho & Brandt, 2012; Linnegar, 2015; Parise & Forret, 2008; Ragins, 1997; Soto-Acosta et al., 2010; St-Jean & Audet, 2012; Tabarsa & Nazari, 2016; Weinberg & Lankau, 2011
Recognition	12	Brodie et al., 2017; Eby, 1997; Hamlin & Sage, 2011; Joo et al., 2012; Kroll, 2016; Ozgen & Baron, 2007; Ragins & Cotton, 1999; Schreiner & Block, 2010; Sosik et al., 2004; Soto-Acosta et al., 2010; Wanberg et al., 2003; Williams et al., 2009
Willingness to mentor others	10	Allen et al., 2017; Bozionelos et al., 2011; Chun et al., 2010; Chun et al., 2012; Eby et al., 2006; Janssen et al., 2014; Parise & Forret, 2008; Ragins & Cotton, 1993; Wanberg et al., 2003; Weinberg & Lankau, 2011
Development of entrepreneurial mindset	9	Brodie et al., 2017; Deepali et al., 2017; Memon et al., 2015; Moore & Wang, 2017; Ncube & Wasburn, 2010; Ozgen & Baron, 2007; Sarri, 2011; St-Jean, 2012; St-Jean & Audet, 2012
Understanding of business	7	Allen et al., 2017; Burke, 1984; Chitranshi & Agarwal, 2016; Parise & Forret, 2008; Rogers et al., 2016; St-Jean, 2011; St-Jean & Audet, 2012
Decision making skills	6	Brodie et al., 2017; Koberg et al., 1998; Laiho & Brandt, 2012; Soto-Acosta et al., 2010; St-Jean, 2012; St-Jean & Audet, 2013

Description	Frequency	Reference
Empowerment	6	Allen et al., 2017; Brodie et al., 2017; Fagenson, 1988; Fogarty et al., 2017; Qian et al., 2014; Sosik et al., 2004
Procedural justice	6	Joo et al., 2012; Laiho & Brandt, 2012; Miller et al., 2011; Russell & Adams, 1997; Scandura, 1997; Wanberg et al., 2003
Improved creativity & innovation	5	Brodie et al., 2017; Emelo, 2011; Fogarty et al., 2017; Paquette, 2012; Woo, 2017
Identification of new opportunities	5	Deepali et al., 2017; Ozgen & Baron, 2007; St-Jean, 2012; St-Jean & Audet, 2013; St-Jean & Audet, 2012
Enhanced political skills	5	Eby, 1997; Harvey et al., 2009; Murrell et al., 2008; Ragins, 1997; Viator, 2001
Career commitment	5	Allen et al., 2004; Dawley et al., 2008; Eby & Lockwood, 2005; Ragins, 1997; Wanberg et al., 2003
Resilience	3	Emelo, 2011; St-Jean & Audet, 2012; Woo, 2017

Source: authors' elaboration.

Annex 8.3: Mentee outcomes definitions

Kram	Variable	Comments
CF-LR	Higher compensation or higher salary	The mentee receives higher compensation or a higher salary.
CF-LR	Knowledge acquisition	The mentee acquires knowledge. Knowledge is transferred from the mentor to the mentee.
CF-LR	Improved performance	The mentee enhances the development of tasks with feelings of working role effectiveness.

Kram	Variable	Comments
CF-LR	Professional competence	The mentee improves his/her ability to do work efficiently and successfully.
CF-LR	Access to information	The mentee improves his/her information of any kind (technical, normative, organizational...).
CF-LR	Creativity and innovation	The mentee improves in coming up with original ideas to create new and different approaches.
CF-PA	Career success	The mentee experiences career success, advancement and promotions.
CF-PA	Organizational socialization	The mentee experiences assimilation of the organization's culture and values.
CF-PA	Recognition	Mentee's progression is recognized by managers, and peers.
CF-PA	New opportunities	The mentees are capable of identifying new opportunities for their work, business and for professional progression.
CF-PA	Networking	The mentee improves in creating networks and access to influential leaders.
CF-PA	Decision-making skills	The mentee improves the process of making important decisions.
CF-PA	Empowerment	The mentee experiences greater power for the development of their work.
CF-PA	Entrepreneurial mindset	The mentee develops a state of mind which orients him/her towards business initiatives and outcomes.
CF-PA	Understanding of the business	The mentee improves his/her comprehension about the company, and sector with overall vision.
CF-PA	Managerial and leadership skills	The mentee improves his/her ability to make business decisions and lead subordinates.
CF-PA	Procedural justice.	The mentee gains a better understanding of the reasons behind decisions made in the organization.
CF-PA	Political skills	The mentee improves in the ability to comprehend others in the professional scenario and therefore influence them

Kram	Variable	Comments
		to meet organizational goals.
PF	Job satisfaction	The mentee experiences a feeling of fulfilment derived from his/her job.
PF	Commitment to the organization	The mentee feels committed to the company.
PF	Intention to stay	The mentee experiences increased job retention and reduced turnover.
PF	Self-esteem	The mentee improves his/her self-confidence in his/her potential, abilities and work.
PF	Resilience	The mentee improves his/her ability to cope with adversity.
PF	Commitment to work	The mentee experiences favorable work attitudes.
PF	Career satisfaction	The mentee is satisfied with the development of his/her professional career.
PF	Career commitment	The mentee experiences engagement with the development of his/her career.
RM	Willingness to mentor	The mentee experiences a tendency to mentor others in the future.

Source: authors' elaboration.

Capítulo 10

Annex 10.1: Script for interviews about inter-organizational mentoring programs

SCRIPT FOR INTERVIEW ON SUCCESS AND FAILURE FACTORS OF AN INTER-ORGANIZATIONAL MENTORING PROGRAM

I- GENERAL DATA OF THE PERSON INTERVIEWED

- Name of the person interviewed:
- Date and place of the interview:
- Experience in developing mentoring programs. When and why do you start in the world of mentoring?
- What did you study? Do you have specific training in Mentoring?

II- DESCRIPTIVE ASPECTS OF THE LAST MENTORING PROGRAM IN WHICH YOU HAVE PARTICIPATED SUBSTANTIVELY

- Institution that organizes the program:
- General characteristics of the program: how does it emerge and develop?
 - Number of editions in progress.
 - Number of mentoring processes managed throughout the program (since its inception).
 - Number of mentors enabled throughout the program from the beginning.
 - % of mentoring processes considered successful (approx.).
 - Number of mentoring processes developed in the last edition.
- Role of the person interviewed in the program.
 - or member of the Monitoring Committee,
 - or program coordinator,
 - or program consultant,
 - or trainer,
 - or mentor,
 - or mentee,
 - or others: specify.
- Number of years in the role:

III- PROGRAM MANAGEMENT

TARGET AUDIENCE

- Is the program designed for a specific target audience? What is it?
- How was this target audience identified?

OBJECTIVES AND CONTENTS OF THE PROGRAM

- What are the objectives of the program? (as explicit as possible).
- What thematic content/areas does the program cover (time management, teams, leadership, etc.)?
- How were these objectives and areas of interest identified?

STRUCTURE FOR THE GOVERNANCE OF THE PROGRAM

- Is there a coordinator of the program? What are his or her functions?
- What stakeholders are represented in the program and what are their functions (evaluation, dissemination, ownership, etc.)?
- Do you have any other support figures for the management of the program (consultants, trainers, lecturers, etc.)? Tell us who they are and what role they play.

PROGRAM DESIGN

- Who and how did you design the program (consultant, coordinator, benchmark)?
- Is there a preset duration for each edition of the program? What is it?
- Is there a pre-established frequency for meetings? What is it?
- Is there a recommended duration for each meeting? What is it?

PROGRAM TOOLS AND MATERIALS

- Which of the following materials exist in the program, what do they contain, who develops and manages them? Ask one by one.
 - Pre-enrolment material/Database: Mentor and Mentee profile.
 - Contracts:
 - Mentor-mentee contract.
 - Confidentiality Agreement.
 - Termination contract.
 - Training material:
 - General mentoring guides.
 - Mentor and mentee guides.

- Manuals/books.
- Videos.
- Presentation ppt.
- Cases.
- Other (please specify).
- Informative material (advertising leaflets, website).
- Process monitoring sheets (have been met these objectives: frequency, duration, objectives, accessibility of the mentor, feedback, evolution of the mentor, fulfilment of commitments, etc.).
- Fact sheets for the final evaluation of the processes (fulfillment of objectives and improvement actions).
- Other materials: please cite.

ADVERTISING/DISSEMINATION OF THE PROGRAM

- What channels are used to publicize the program?

IDENTIFICATION, SELECTION AND MATCHING OF MENTORS AND MENTEES

- How do you identify mentors and mentees (survey, interview, web, recognition event)?
- Is there any systematic selection? (forms, interview).
- Who and how is matching done and what criteria are used in matching?

TRAINING

- Is there any training for mentor, mentee or both? Differentiated or not?
- What content is covered during the training? (what is mentoring, roles, setting goals, giving feedback...).
- Is there training for the other people involved in the program (coordinators, monitoring committee or others)?
- Who provides the training (coordinator, consultant, mentor, etc.)?
- When and where is the training provided?
- How long are the training actions?
- What methodologies are used in the training (role playing, presentation, case studies, etc.)?

PROGRAM LAUNCH

- Is there a launch event for the program? What is it? Any other launch performances?
- Is there a kick-off meeting for the beginning of the relationship? what is it? is the coordinator present?

PROGRAM MONITORING AND SUPERVISION

Monitoring reports:

- Are there follow-up reports of mentor/mentee meetings?
- If so, who makes them, when and how are they collected?
- What is the content of the monitoring reports?
- How are meeting tracking reports used?

Follow-up meetings

- Are intermediate progress evaluation sessions/actions carried out with mentors/mentees? At what stage and through what means (personal interview, telephone, web?)
- Are follow-up meetings held in other bodies (Monitoring Committee or others) and when?
- What are these sessions like? Who attends and what is it about?
- In cases that there is follow up process, is information on areas for improvement used for possible changes in the program?

FINAL EVALUATION OF THE PROGRAM

- Who, when and how (personal interview, survey, telephone)?
- What does this final evaluation cover in terms of content (meeting objectives, frequency compliance, attendance at meetings, etc.)?
- Is there a final evaluation of the program? Who and when?
- Are you wondering about possible areas for process and program improvement for future editions?

RECOGNITION AND INSTITUTIONALISATION

- Is there a recognition event? What is its main purpose? What format is it?
- Is the recognition event used for other purposes (e.g., launching the next promotion, communicating about the program, recognizing outstanding mentors in the promotion, attracting mentors and mentees to the association, etc.)?

IV- PROGRAM SUCCESS FACTORS

- Could you tell us what, based on your experience and thinking about the above, the main success factors of the program (up to five, from the most important to the least important) and reason why?
- Assess whether these success factors in your experience would be equally critical in the case of an intra-organizational mentoring program (or vice-versa, in the case of an intra-organizational mentoring program).

V- CAUSES OF FAILURE OF MENTORING PROGRAMS

- Think of specific cases of mentoring developed in your program that did not go well: what was the reason? Key factors that caused it.
- Assess whether these factors of failure in these experiences would be equally critical in the case of an intra-organizational mentoring program (or vice-versa, in the case of an intra-organizational mentoring program).

VI- CLOSING

- In order to extend this phase of the research, could you suggest, if you know, the names of more people who have been involved in the coordination/supervision of an inter-organizational mentoring program and could agree to answer this questionnaire?
- Thank you very much, we will keep you informed of the progress we are making based on this information.