

## El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: El caso español

Pedro Núñez-Cacho Utrilla, Félix Ángel Grande Torraleja

*Universidad de Jaén (Spain)*

[pnunez@ujaen.es](mailto:pnunez@ujaen.es), [faqgrande@ujaen.es](mailto:faqgrande@ujaen.es)

*Received October, 2011*

*Accepted March, 2012*

### Resumen

**Objeto:** El mentoring es una práctica para favorecer el desarrollo de los recursos humanos cada día más utilizada por las empresas. Sin embargo, la investigación sobre el tema presenta aún numerosos aspectos que no se han abordado lo suficiente. El objetivo de este trabajo es conocer esta práctica, analizar sus efectos y conocer que beneficios que reporta a los individuos y a las empresas que la utilizan, exponiendo una serie de indicaciones prácticas para que su aplicación resulte efectiva. Posteriormente, procedemos a contrastar los planteamientos anteriores, analizando el impacto del mentoring en el rendimiento, tanto a nivel organizacional como a nivel individual, en una muestra de empresas españolas. Los resultados reflejan que existe una relación causal directa entre el empleo de los programas de mentoring y el crecimiento de la empresa y su capital humano.

**Diseño/metodología/enfoque:** Tras el planteamiento teórico se procede a contrastar las hipótesis mediante la metodología de ecuaciones estructurales, realizando previamente un análisis factorial confirmatorio de las escalas de medida.

**Aportaciones y resultados:** Los resultados muestran la existencia de un efecto causal y directo de la aplicación del mentoring y el rendimiento de las empresas de la muestra. De este modo validamos los planteamientos teóricos formulados y contribuimos a un conocimiento más profundo de esta

práctica, sus condiciones de efectividad y los beneficios que reporta a la empresa.

**Implicaciones prácticas:** El mentoring se inicia con la incorporación del pupilo, un empleado con posibilidades de promoción y mejora, cuyo plan de carrera contempla la utilización de esta técnica. A partir de este instante, el siguiente paso será elegir el mentor, normalmente una persona con más experiencia y conocedora de la organización. Gran parte del éxito del mentoring se basa en la adecuada elección del mentor, por ello debe ser analizado de manera minuciosa, de manera que la pareja mentor-pupilo tenga afinidad, confianza y se desarrolle en un clima propicio. Por otro lado, el mentoring ayuda a incorporar y socializar nuevos empleados, pues el mentor actúa como trasmisor de conocimiento e información de la cultura de la compañía, sus valores, normas estrategias, prepara los profesionales que proceden o son destinados a otros países, mejorando adaptación y conocimiento del país. El pupilo que interviene en el proceso de mentoring conseguirá estar preparado para alcanzar posiciones de mayor responsabilidad en la empresa, de acuerdo con sus planes de carrera y estrategia de la organización.

**Originalidad / Valor añadido:** Este trabajo permite el avance en el conocimiento del mentoring en el ámbito empresarial y proporciona evidencia empírica de su utilidad para los directivos de recursos humanos.

**Palabras clave:** mentoring, recursos humanos, productividad, desarrollo de carrera

**Códigos JEL:** O15

---

**Title:** The human resources development through mentoring: The Spanish case

### **Abstract**

**Purpose:** Mentoring is a practice to encourage the development of human resources increasingly used by companies. However, research on the subject still presents many aspects that have not been sufficiently addressed. Thus, the aim of this study is analyze the effects of this practice and its benefits in individuals and businesses, exposing a series of practical guidelines for its use to be effective. Then, we proceed to contrast the

previous approaches, analyzing the impact of mentoring on performance, both organizational and individual levels in a sample of Spanish companies. The results show that there is a direct causal relationship between the use of mentoring programs and growth of the company and its human capital.

**Design/methodology:** Following the theoretical approach we proceed to test the hypotheses using structural equation methodology and confirmatory factor analysis of the measurement scales.

**Findings:** The results show the existence of a causal and direct effect of the implementation of mentoring and businesses performance. This validated the theoretical approaches formulated and contribute to a deeper understanding of this practice, its conditions of effectiveness and benefits of the company.

**Practical implications:** Mentoring begins with the incorporation of the protégé (an employee with capacity for promotion and improvement and his career plan includes the use of this technique). From this moment, the next step is to choose a mentor, usually someone more experienced and knowledgeable about the organization. Much of the success of mentoring is based on the proper choice of the mentor, must be analyzed so thoroughly, so that the mentor-mentee pair has affinity, trust and develop in a climate. On the other hand, helps to provide mentoring and socializing new employees, as the mentor acts as a transmitter of knowledge and information about the company culture, values, norms, strategies, prepares professionals coming or for other countries, improving adaptation and knowledge of the country's pupil involved in the mentoring process, get ready to rise to positions of increasing responsibility in the company, according to their career plans and strategy of the organization.

**Originality/value:** This work enables the advancement in knowledge of mentoring in business and provides empirical evidence of its usefulness to staff of human resources.

**Keywords:** mentoring, human resources, productivity, career development

**Jel Codes:** O15

## 1. Introducción

En el contexto actual de la economía global, las empresas buscan con esfuerzo elementos que les ayuden a mejorar su situación competitiva prestando cada vez más atención a cuestiones relacionadas con el área de recursos humanos, pues, como destacan Becker y Huselid, (1999) éstos tienen gran influencia en el éxito organizacional. Por ello, los directivos se están interesando por prácticas innovadoras que ayuden a desarrollar el capital humano de la empresa. El desarrollo de carrera es un esfuerzo planificado de la organización que comprende estructuras, actividades y procesos, los cuales son resultado de un esfuerzo mutuo coordinado, entre empleados y organización. Ciertamente, el desarrollo de los profesionales es uno de los aspectos claves de los sistemas de recursos humanos (Kim & Gao, 2010) y puede marcar la diferencia entre empresas con éxito y sin él, por su impacto sobre los resultados de la organización y por su contribución a la flexibilidad de las empresas, ya que facilita su adaptación a los cambios del entorno y hace posible que puedan seguir siendo competitivas (Becker, Hyland & Acutt, 2006).

El concepto de desarrollo de carrera ha ido evolucionando desde la idea tradicional de promoción, hacia nuevas perspectivas como la llamada "nueva carrera" o "boundaryless career" (Arthur, 2008; Fernández & Enache, 2008; Sullivan & Baruch, 2009), que se ha definido como una secuencia de oportunidades laborales que traspasan la frontera de un solo empleo (De Fillipi & Arthur, 1994). Este concepto implica que los empleados son más móviles y flexibles y se desplazan dentro de la organización ejerciendo distintos roles, atravesando las fronteras que existen entre distintas organizaciones (Arthur, 1994; Arthur & Rousseau, 1996; Sullivan, 1999). Para aplicar el modelo boundaryless career se utilizan nuevas técnicas y herramientas para el desarrollo del empleado, con el objeto de facilitar su movilidad y transferibilidad entre las diferentes áreas de la organización (Zaleska & De Menezes, 2007). Con estos métodos de desarrollo, las capacidades, conocimientos y competencias se adaptan a los nuevos tiempos, consiguiendo que los empleados ocupen una gama más amplia de puestos de trabajo y desempeñen mayor número de funciones (Bird, 1994; Hall & Mirvis, 1995) y se muestren más satisfechos con su carrera (Enache, Sallan, Simo & Fernández, 2011). Frente a los planteamientos tradicionales de carrera basados exclusivamente en la promoción interna, este nuevo concepto estimula la utilización de otras prácticas que han surgido como alternativa a los sistemas establecidos para formar y desarrollar a los empleados y están diseñadas a partir de teorías organizativas (Hezlett & Gibson, 2007), como es la rotación, los movimientos laterales del profesional ocupando

distintos puestos en el organigrama de la empresa, el mentoring, el coaching y el autodesarrollo.

Dentro de estas nuevas prácticas está el mentoring, que es un proceso de mejora guiado y flexible, con un apoyo continuo, que logra el desarrollo a largo plazo del pupilo y le capacita para la comprensión de temas personales, organizativos y políticos, que pueden afectar el desempeño actual o futuro (Núñez-Cacho, 2010). Las investigaciones emergentes en la materia indican que se debe considerar el mentoring como una actividad estratégica, clave para alcanzar los objetivos empresariales, que será especialmente útil en aquellas empresas que buscan crecimiento, atracción y retención del talento y que consideren el aprendizaje como uno de sus atributos fundamentales (Hezlett & Gibson, 2007; Allen, Eby & Lentz, 2006).

A pesar de la evolución que ha experimentado el mentoring en el ámbito empresarial, al revisar las investigaciones sobre el tema se observa que no son numerosos los trabajos que han analizado empíricamente sus efectos sobre los individuos y sobre el mentor, ni tampoco aquellos que profundizan en el análisis de su impacto en el rendimiento de las organizaciones (Baugh & Fagenson-Eland, 2007). Concretamente, entre los autores que han estudiado los efectos del mentoring sobre el individuo se encuentran Joiner, Bartram y Garrefa (2004) que han observado su efecto sobre la percepción de éxito de carrera y Ragins y Scandura (1999) quienes señalan que gracias al mentoring mejora la actitud del pupilo y lo vuelve más adaptable. Por otra parte, de los trabajos que han relacionado mentoring con organización destaca la aportación de Hezlett y Gibson (2005), que tratan la vinculación del mentoring con el capital social de la organización, la de Allen, Smith, O'Shea, Mael y Eby (2009) donde se destaca la posibilidad de conseguir ventajas competitivas por parte de la organización apoyándose en esta práctica y la investigación de Alleman y Clarke (2000) y Egan y Song (2008) que aborda el impacto del mentoring en la productividad.

Estas cuestiones ponen de manifiesto la existencia de un vacío en la literatura de la materia que dificulta su comprensión, su aplicación práctica y frenan, por tanto, el avance del conocimiento sobre la materia (Sherman & Freas, 2004). Por ello, la empresa necesita conocer en primer lugar, cuál es la repercusión que tiene esta práctica, no solamente en los profesionales que participan, sino en su propio rendimiento organizacional, de manera que tenga certeza de la rentabilidad de los esfuerzos e inversiones destinados a su implementación. En segundo lugar, las organizaciones necesitan conocer cuáles son los beneficios concretos que se

alcanzan con esta práctica y qué criterios se tienen que seguir para resulten efectivo. Este trabajo busca dar respuesta a estos interrogantes planteados, por ello, el objetivo será conocer los efectos que presenta esta práctica, comprobando empíricamente si la empresa mejora su rendimiento gracias al mentoring. Además, con el apoyo de la revisión teórica efectuada, se indicarán los beneficios que reporta y las condiciones en que hay que llevar a cabo el proceso para su aplicación eficaz en el ámbito empresarial.

De este modo este trabajo contribuye por un lado, al desarrollo de la literatura en la materia y, por otro, a conocer la naturaleza de la relación de mentoring, mejorando su aplicación práctica y sirviendo de guía a los gerente de empresa, ya que la investigación en el ámbito de la empresa debe abordar las claves y los problemas de su gestión, desarrollando cuestiones que resulten interesantes para las propias organizaciones, siguiendo las indicaciones de Becker y Huselid (2006).

Para alcanzar el objetivo establecido se empleará el marco teórico de recursos y capacidades ya que muchas de las ventajas competitivas sostenibles para la organización provienen de los activos intangibles, como los recursos humanos, que son recursos valiosos y difíciles de copiar. El mentoring contribuirá a que éstos sean únicos, pues resulta muy difícil para los competidores imitar este proceso, tanto por las deseconomías de tiempo como por la ambigüedad causal relatada por Rumelt (1984).

La estructura de este trabajo es la siguiente, tras este primer apartado introductorio, un segundo donde se recogerá el marco teórico y conceptual, siguiendo con un tercer capítulo donde se planteará el modelo de investigación aplicado a una muestra de empresas españolas, el cuarto que es la presentación de resultados y en el quinto se presentan las conclusiones e implicaciones prácticas para la gestión empresarial.

## **2. Planteamiento del problema: marco teórico y conceptual**

El enfoque de recursos y capacidades (RBV) señala que los recursos que emplean las empresas son heterogéneos y éstas difieren en la forma que tienen de gestionarlos, razón por la que unas pueden obtener mayor rendimiento que el resto (Barney, 1991; Wernefelt, 1984; Leiblein, 2011). La empresa dispone de una serie de recursos que son valiosos y escasos, sobre los que puede apoyar su ventaja competitiva. Ahora bien, para que esta sea sostenible, los recursos no puedan ser imitados o copiados por los competidores (Rumelt, 1984) y han de ser aislados de algún modo. Los mecanismos de aislamiento incluyen la creación y mantenimiento

de barreras a la imitación y servirán para garantizar esta sostenibilidad de la ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

Conforme a los planteamientos del RBV, los recursos humanos verifican la consideración de activo estratégico y permiten a la empresa generar una ventaja competitiva sostenible, pues cumplen las características requeridas para ello por Barney (1991), Grant (1996), Peteraf (1993) y Amit y Schoemaker (1993). El capital humano es un recurso valioso, escaso, sostenible e inimitable, aspectos que conforme recoge Leiblein (2011), numerosos autores han destacado su relevancia para la transmisión de conocimiento (Macagnan, 2009) o en los procesos de mejora continua de la organización (Marín-García & Carneiro, 2010) o lo han considerado una fuente de ventaja competitiva para la empresa que contribuirán a su crecimiento y rentabilidad (Fossas, 1999; Hatch & Dyer, 2004; Kim & Gray, 2005; Dánvila & Sastre, 2007). Así, los recursos humanos tienen un papel integrador en la organización ya que coordinan sus recursos y capacidades, elementos que necesitan del saber hacer de las personas para llevar a cabo su conexión (Barney 1991), por lo que se convierten en un recurso base intangible de gran importancia en la estrategia empresarial (Lorenzet, Cook & Ozeki, 2006).

Específicamente, los procesos de mentoring confieren a este recurso base valor estratégico, pues transmite al individuo la estrategia de la compañía y facilita la comprensión de su misión y sus valores propios (Pérez, Montes & Vázquez, 2006). Además, el mentoring se configura como un mecanismo de aislamiento para hacer sostenibles las ventajas competitivas generadas mediante su capital humano, ya que para los competidores resultará muy complejo copiar el capital generado de esta modo (Hatch & Dyer, 2004), por las desventajas de tiempo (Dierickx & Cool, 1989) y por la ambigüedad causal (Rumelt, 1984). Por tanto, contribuyen de manera positiva al éxito competitivo de la organización y de acuerdo con los planteamientos de RBV, los procesos de mentoring, confeccionados de manera única a medida de las necesidades de la empresa, tienen un importante potencial para generar una ventaja competitiva sostenible (Gainey & Klaas, 2003; Barney, 1991).

### **Beneficios del proceso de mentoring**

El núcleo básico de un proceso de mentoring es la relación que se establece entre los dos intervinientes, el mentor y el pupilo o protegido. Esta relación "uno a uno" tiene la ventaja de ser una instrucción personalizada diseñada a medida del pupilo y es además, un mecanismo rápido de información sobre los resultados del proceso. En ella interviene el mentor, que ha de ser un contrastado y

experimentado supervisor, bien situado profesionalmente, que se toma un interés personal por el desarrollo y la educación del pupilo menos experimentado a su cargo.

Durante el proceso de mentoring, le proporcionará información relevante a su pupilo, le servirá de modelo y participará en los procesos de toma de decisiones para conseguir que estas resulten efectivas (Atkinson, Casas & Neville, 1994; Horgan & Simeon, 1990). Por otra parte, el pupilo que intervendrá en el proceso será seleccionado por el área de recursos humanos en función de los planes de carrera establecidos por la organización, que previamente habrá identificado y evaluado los profesionales con potencialidad de desarrollo.

La importancia de una práctica en el ámbito empresarial está determinada por los resultados que ofrece, por ello a continuación se comentarán los beneficios que pueden percibir, empresa, mentor y pupilo. En relación con la empresa, el mentoring permitirá el desarrollo profesional de los empleados, de manera que llegado el momento se encuentren capacitados para promocionar dentro de la organización. Estos procesos motivarán al personal y se mostrarán más comprometidos con la empresa (Lankau & Scandura, 2002) tras implantarse reducen los índices de rotación laboral en los puestos facilitando la retención del talento de la organización. Con todo ello, mejoran los indicadores de productividad (Egan & Song, 2008; Alleman & Clarke, 2000).

El mentoring facilita la adaptación a la organización de los trabajadores que proceden de otros países (Bowman, Donovan & Burns, 2001), cuestión que, teniendo en cuenta el contexto económico global donde se desenvuelven las organizaciones, es una de las cuestiones claves para el éxito de la gestión de las personas, facilitando la comprensión de la diversidad cultural de los miembros de la organización (Palmer & Johnson, 2005; Alleman & Clarke, 2000). Ciertamente, los empleados procedentes de otros países que se incorporan a la empresa se encuentran con problemas derivados de la cultura, de las diferentes actitudes, de las pautas de comportamiento, costumbres, etc. (Celaya & Swift, 2006; Cushner & Brislin, 1996; Leong, 1995; Thomas, 1990) y estos problemas pueden paliarse a través del mentoring. Igualmente, numerosos estudios han encontrado una relación positiva entre la aplicación de procesos de mentoring y la socialización de los profesionales, entendiéndose por ésta el proceso mediante el cual los empleados recién contratados se adaptan a su entorno de trabajo, aprenden la cultura y valores de la organización y desarrollan nuevas habilidades necesarias para su desempeño (Hezlett, 2005; Bauer & Taylor, 2001).



Además de las utilidades mencionadas, la relación de mentoring también se considera un importante instrumento para facilitar la incorporación de la mujer en aquellos puestos en los que esté en una situación de discriminación frente al hombre, como se contempla en los trabajos de Blake (1999), recomendando emplear programas en la organización destinados a promover la promoción de la mujer a los puestos directivos.

Por último destacar la utilidad del mentoring en actuaciones relativas al aprendizaje. Así, Hezlett (2005) destaca su importancia como medio de apoyo a los empleados cuando se lleven a cabo en la empresa cambios culturales o tecnológicos, de manera que adquieran nuevos conocimientos, desarrollen habilidades o se impliquen en los cambios de actitudes o motivación.



Figura 1. Beneficios del proceso de mentoring para la empresa

En lo que se refiere al mentor, se beneficiará del proceso de mentoring mediante posibilidades de promoción aceleradas ofertadas por la empresa, además el proceso le supondrá mayor reputación y reconocimiento entre sus colegas y superiores, por su competencia para lograr que el pupilo desarrolle su potencial dentro de la organización (Allen, Poteet & Burroughs, 1997; Kram, 1985; Ragins & Scandura, 1999). El mentor puede experimentar una satisfacción personal por observar y participar del éxito de la carrera de su pupilo (Parise & Forret, 2008; Eby & Lockwood, 2005; Kram, 1985), y pueden experimentar sentimientos de continuidad de su carrera al ver progresar a su protegido, deleitándose con sus éxitos y mejorando como mentores en las experiencias que fracasan (Kram, 1985; Ragins & Scandura, 1999).

Por otra parte, la relación puede enriquecer al mentor mediante el denominado mentoring reverso en el que los pupilos ayudan al mentor proporcionándole nuevos

puntos de vista, conocimientos y competencias (Kram & Hall, 1989; Eby & Lockwood, 2005; Mullen & Noe, 1999; Lankau & Scandura, 2002), especialmente en cuestiones relacionadas con la tecnología y los cambios del mercado. Con estos intercambios los intervinientes pueden llegar incluso a convertirse en leales aliados dentro de la organización (Kram, 1985; Ragins & Scandura, 1999).



Figura 2. Beneficios del proceso de mentoring para el mentor

En relación con los beneficios que recibirá el protegido, el mentoring le servirá para comprender cuestiones de estrategia y cultura de la empresa, los matices de las políticas de la organización y conocerá cómo funciona el sistema organizativo, cuestiones que son difíciles de hacer llegar por otras vías. De este modo se facilita la socialización del profesional en sus relaciones con el entorno de su puesto de trabajo. También se beneficiará el pupilo de mejoras en su carrera profesional (Colomo, Tovar, Gómez & García-Crespo, 2007; Dreher & Ash, 1990; Scandura, 1992), pues los procesos lo capacitarán para ocupar puestos de mayor relevancia en la empresa, repercutiéndole en un aumento de sus ingresos (Dreher & Ash, 1990, Whitely, Dougherty & Dreher, 1991) y mayor satisfacción con la carrera que está desarrollando en la empresa (Fagenson-Eland, 1992). Por otro lado, el mentoring mejorará el desarrollo personal del pupilo, sus capacidades de liderazgo y le proporcionará nuevas competencias (Hunt & Michael, 1983; Viator & Scandura, 1991; Levesque, O'Neill, Nelson & Dumas 2005), de forma que se transformará su actitud, será más adaptable a los cambios, compartirá conocimientos en mayor medida y estará finalmente más capacitado para afrontar procesos de toma de decisiones (Ragins & Scandura, 1999).



Figura 3. Beneficios del proceso de mentoring para el pupilo

### **Efectividad y aspectos operativos**

Una vez vistos los beneficios del proceso, se van a exponer una serie de aspectos operativos, sobre cómo se debe implementar esta práctica y cuáles son los factores que influyen en su efectividad. El primero es la duración del proceso de mentoring, pues solo en un plazo amplio se pueden transmitir los beneficios derivados de este proceso, en este sentido Nielson y Eisenbach (2003) señalan que para conseguir el desarrollo del pupilo la relación debe estar orientada a largo plazo y tener una duración superior, al menos, al año.

Un segundo factor a tener en cuenta, es el tipo de relación que se establece, es decir, si es de carácter formal (diseñada por la empresa) o si es de carácter informal (que ha surgido de manera espontánea entre los intervinientes). La efectividad de un tipo de mentoring u otro ha sido debatida por distintos autores sin llegar a un consenso sobre cual se muestra más efectiva, algunos autores defienden que las relaciones informales son más duraderas y producen un mayor desarrollo profesional del pupilo que las formales (Chao, Walz & Gardner, 1992). Sin embargo, otros como Egan, Upton y Lynham (2006), apuestan por la relación formal y señalan que cuando se establecen objetivos el proceso es más eficaz, la relación más beneficiosa para los intervinientes y se consigue mayor aprendizaje y transferencia de conocimiento. Además, el hecho de que la relación sea formal permite al área de recursos humanos integrarla dentro de los planes de carrera diseñados para el profesional y alinearse con la estrategia de la organización.

El tercer factor que influye en la efectividad es la composición demográfica del equipo (género y raza principalmente). Nielson y Eisenbach (2003) demuestran que en los casos en que ambas partes tienen el mismo género y raza se alcanzan mejores resultados que en el resto (Brown, Zablah & Bellenger, 2008) y, además,

cuanto más homogénea es la pareja mentor-pupilo, con similares niveles laborales, afinidades, preferencias e inquietudes, mayores son los rendimientos del proceso (Egan et al.; 2006; Godshalk & Sosik, 2003), debiendo existir confluencia de orígenes e intereses entre el mentor y el pupilo (Hegstad & Wentling, 2004). Por su parte, Russell y Adams (1997) concluyen a este respecto que la identificación con su mentor es considerada como el factor clave de la relación, teniendo en consideración características individuales como la personalidad o el carácter ya que cuanto más identificado esté con su mentor, mayor grado de desarrollo alcanzará dentro de la fase inicial de su carrera profesional.

Hasta ahora se ha planteado el proceso de mentoring, sus beneficios y los factores que afectan a su efectividad, exponiendo que desde la perspectiva de recursos y capacidades, los recursos humanos son un activo intangible de primer orden que puede contribuir a la generación de una ventaja competitiva sostenible, considerando que para ello se requiere que el recurso tenga una serie de atributos, tales como valioso, escaso, no imitable y no sustituible (Lippman & Rumelt, 1982), que permitan considerarlo estratégico. El proceso de mentoring influye positivamente en el desarrollo del individuo, le aporta beneficios que no solo psicológicos (Egan & Song, 2008) sino que también los convierte en trabajadores más motivados y productivos (Hezlett & Gibson, 2005; Chao et al.; 1992; Dreher & Ash, 1990; Fagenson-Eland, 1992; Koberg, Boss, Chapell & Ringer, 1994; Ragins & Scandura, 1999; Turban & Dougherty, 1994). Gracias al mentoring los pupilos desarrollan sus competencias (Hunt & Mitchael, 1983) y adquieren una mayor capacitación para la toma de decisiones (Ragins & Scandura, 1999), por lo que se puede esperar que los empleados mejoren su rendimiento. Por tanto, a partir de los anteriores argumentos se formula la siguiente hipótesis:

*H1: Aquellas empresas que emplean el mentoring consiguen mejorar el rendimiento de sus trabajadores.*

Como se ha expuesto, el mentoring se muestra como una valiosa herramienta para alcanzar los objetivos de la compañía, encontrándose relaciones positivas entre su aplicación y el desarrollo de las personas (Gentry, Weber & Sadri, 2008). Por otro lado, ayudará a la compañía a mejorar su productividad (Egan & Song, 2008), facilitando la retención de los profesionales con más talento y creando un capital humano para la compañía más comprometido y satisfecho (Lankau & Scandura, 2002). En primera instancia, tras la aplicación del mentoring sus efectos se aprecian en el trabajador que mejora su rendimiento y los beneficios adquiridos afectan al rendimiento organizacional (Wright, Dunford & Snell, 2001; Egan &

Song, 2008). Ciertamente, conocer los efectos del mentoring sobre los empleados tiene gran importancia, pero para las organizaciones es aún más relevante determinar cómo influyen estos beneficios a título individual, en el rendimiento organizacional (Allen et al.; 2009). Para alcanzar esta conclusión hay que demostrar mediante el análisis empírico, la existencia de relaciones causales entre su empleo y la rentabilidad de la organización. Por ello, la hipótesis que se plantea es la siguiente:

*H2: Aquellas empresas que emplean el mentoring consiguen mejorar su rentabilidad.*

Gracias al mentoring, el capital humano se convertirá en un activo intangible estratégico difícil de copiar para la empresa y valioso por los conocimientos, competencias y habilidades alcanzadas a lo largo de la relación. Por tanto, se configura como un importante mecanismo de aislamiento para la organización, lo que le permitirá sostener su ventaja competitiva a lo largo del tiempo (Allen et al.; 2009). Por otro lado, el mentoring desarrolla competencias claves del empleado y ayuda en la creación y retención de conocimiento dentro de la organización (Snyder & Cummings, 1998), siendo este conocimiento fundamental para obtener una posición de ventaja competitiva. Por ello, la hipótesis que se plantea es la siguiente:

*H3: Aquellas empresas que emplean el mentoring consiguen el crecimiento de su empresa.*

Para medir el rendimiento de la empresa se han empleado 2 factores, el primero rendimiento de los trabajadores (motivación, disminución de bajas voluntarias, capacidad para retener el talento), y el segundo crecimiento de la organización (evolución en los tres últimos ejercicios de la productividad, las ventas y la cuota de mercado), junto a la variable rentabilidad. Estos indicadores se alinean con la definición de ventaja competitiva de Walkers (2004) en el marco de RBV y han sido empleados en los estudios de Aragón, Barba y Sanz (2003), Chand y Katou (2007), Huselid, Becker y Beatty (2005), Hernández y Peña (2008), Delaney y Huselid (1996) y Hassan, Hagen y Daigs (2006).

### **3. Datos y muestra**

Para estudiar los efectos del mentoring, se ha seleccionado una muestra de 603 empresas españolas pertenecientes de diferentes sectores productivos, y presentan las siguientes características, su tamaño medio medido a través del número de

empleados es de 174 (desviación típica 119.72), mientras que su antigüedad presenta una media de 35 años (desviación típica 28.11). La productividad media de la muestra se encuentra en torno al 6.27. La tabla 1 nos muestra algunas características de la muestra.

<b>Empleados</b>	<b>%</b>	<b>Edad</b>	<b>%</b>	<b>Sector</b>	<b>%</b>
0 - 100	57	50 o más	16	Industrial	32
100 - 500	33	40 - 50	8	Servicios y Minor.	41
500 - 1000	6	30 - 40	11	Otros sectores	27
1000 o más	4	20 - 30	20		
		10 - 20	35		
		0 - 10	10		

Tabla 1. Nº de empleados, edad y sector de las empresas de la muestra

Sobre las características del proceso de mentoring indicar que en un 79% de los casos el mentoring se ha programado desde la propia organización (procesos formales), estableciendo los objetivos, mientras que en el 21% restante han surgido desde la iniciativa de los propios participantes (procesos informales). En lo que respecta a las relaciones mentor y pupilo muestran un alto grado de compromiso en un 72% de los casos, lo cual indica el interés de los participantes por este tipo de práctica. El mentor procede de la propia organización en un 69% de los casos y se emplean mentores externos en un 31% de los casos.

La organización ha prestado un importante soporte al proceso en un 68% de los casos, analizando detenidamente el perfil del mentor. La relación se ha orientado a largo plazo (superior a 12 meses) en un 35% de los casos, mientras que en 37% se ha orientado en un plazo de 12 meses y en un 28% en un plazo inferior. Los pupilos que han participado en los procesos se muestran muy satisfechos en un 53% de los casos, lo cual señala el buen desarrollo de las relaciones y la satisfacción con la organización.

En lo que se refiere a las escalas empleadas para el contraste de las relaciones planteadas, se utilizan como referencia indicaciones de trabajos previos, adaptando con posterioridad su contenido al caso concreto de esta investigación, como aparece recogido en la Tabla 2.

Para analizar el impacto del mentoring en el rendimiento de la empresa se han elaborado una serie de constructos que aglutinan las variables planteadas, por ello la primera cuestión que se ha analizado es la dimensionalidad de las escalas de medida, utilizando el análisis factorial exploratorio por componentes principales y rotación Varimax. Los resultados aparecen recogidos en la Tabla 3 y reflejan la

idoneidad de la agrupación de las variables en torno a la dimensión o constructo correspondiente.

Dimensión	Código	Variable	referencias
<b>Mentoring</b>	MENTOR1	La organización emplea un mentor para que el empleado se desarrolle como trabajador y persona	Egan (2005); Godshalk y Sosik (2003); Lai Wan (2007); Venter, Boshoff y Maas (2005)
	MENTOR2	Los procesos son programados por la organización	
	MENTOR3	La organización establece objetivos en el programa	
	MENTOR4	Los participantes tienen un alto grado de compromiso con el proceso	
	MENTOR5	El perfil adecuado del mentor se estudia detenidamente	
	MENTOR6	Se utiliza un mentor externo	
	MENTOR7	Los procesos de mentoring se desarrollan a largo plazo	
	MENTOR8	Los participantes están satisfechos con la carrera que desarrollan	
<b>Rendimiento recursos humanos</b>	RENDRH1	Es muy raro que un trabajador abandone voluntariamente la empresa	Aragón et al. (2003); Chand y Katou (2007); Huselid et al. (2005); Hernández y Peña (2008); Delaney y Huselid (1996); Hassan, Hagen y Daigs (2006); De Grip y Sieben (2009)
	RENDRH2	La organización tiene capacidad para retener el talento	
	RENDRH3	La motivación de los trabajadores ha aumentado	
<b>Crecimiento del negocio</b>	CRECIM1	Mejora de la productividad de los trabajadores en los tres últimos ejercicios	Aragón et al. (2003); Chand y Katou (2007); Huselid et al. (2005); Hernández y Peña (2008); Delaney y Huselid (1996); Hassan, Hagen y Daigs (2006); De Grip y Sieben (2009)
	CRECIM2	Crecimiento de sus ventas en los tres últimos ejercicios	
	CRECIM3	Crecimiento de su cuota de mercado en los tres últimos ejercicios	
<b>Rentabilidad</b>	RENTAB	Tasa de retorno de los activos	

Tabla 2. Variables a medir

Posteriormente se ha comprobado la fiabilidad de la escala, observando el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, y el índice de fiabilidad compuesto de cada constructo (IFC), indicadores que señalan su consistencia interna. Los resultados muestran que los valores del coeficiente  $\alpha$  de Cronbach y del índice de fiabilidad compuesta están por encima de 0.7 en línea con lo recomendado por Bagozzi y Yi (1988), tanto en el caso de los factores, como en el caso de todo el cuestionario (escala en su conjunto), esta información se recoge en la tabla 3. El ajuste del modelo causal proporcionará información sobre la validez convergente de las escalas, un buen ajuste de este indicará que las escalas presentan validez convergente. Por otra parte, para apreciar la existencia de validez discriminante de las escalas se observan las correlaciones entre los factores considerados, siendo éstas inferiores a 0.8 y además ninguna de las correlaciones supera la  $\alpha$  de Cronbach del factor correspondiente, comprobando de este modo la validez discriminante de la escala.

Factor	Variable	Peso en el factor	Kmo/ Barlett/ Nivel Sig.	% Varianza Explicada	Alpha de Cronbach	IFC
Mentoring	MENTOR1	0.915	0.934 1136.25 0.000	80.230	0.944	0.949
	MENTOR2	0.895				
	MENTOR3	0.909				
	MENTOR4	0.915				
	MENTOR5	0.924				
	MENTOR6	0.781				
	MENTOR7	0.915				
	MENTOR8	0.911				
Rendimiento RH	RENDRH1	0.755	0.648 480.36 0.000	56.513	0.924	0.962
	RENDRH2	0.912				
	RENDRH3	0.884				
Crecimiento	CRECIM1	0.755	0.648 480.36 0.000	72.775	0.877	0.894
	CRECIM2	0.912				
	CRECIM3	0.884				
<b>ESCALA EN SU CONJUNTO</b>					0.731	0.747

Tabla 3. Análisis de la dimensionalidad de las escalas

#### 4. Resultados

Una vez analizadas la dimensionalidad, fiabilidad y validez de las escalas, se procede al contraste de las relaciones anteriormente indicadas mediante un modelo de ecuaciones estructurales. Posteriormente, se ha estimado el modelo causal planteado y para comprobar que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos, se han evaluado, además de la SD escalada de Satorra-Bentler, el Steinger-Lind root mean square error of approximation (RMSEA) y los índices de ajuste NFI, NNFI, CFI, IFI y MFI. Los resultados de la estimación aparecen recogidos en la tabla 4 y al evaluarlos los índices muestra un buen ajuste utilizando criterios aceptados (Kline, 2005; McDonald & Ho, 2002). La  $\chi^2$  escalada de Satorra-Bentler toma un valor de 109.3 con un valor  $p=.269$ . La revisión de la matriz de residuos estandarizada no ha puesto de manifiesto ningún aspecto que requiriera cambios adicionales. En el ajuste detallado se observa que todas las relaciones, excepto la planteada entre mentor y rentabilidad, son significativas para un nivel de confianza  $p=.05$ . Se ha comprobado también que todos los indicadores de modificación del modelo eran pequeños, lo que sugiere que restar o incorporar relaciones al modelo no mejoraría el ajuste, por ello no se han realizado nuevas reespecificaciones del mismo, evitando de este modo la capitalización del azar y manteniendo la parsimonia del modelo como recomiendan Goffin (2007) y Barret (2007).

A partir de los resultados de la estimación se verifica la primera relación planteada, es decir, el mentoring está relacionado con el rendimiento de los recursos humanos, tal y como muestra la significatividad y el signo del parámetro, siendo



destacable el coeficiente de esta relación ( $\lambda=.463$ ). Por su parte, el parámetro que mide el efecto del mentoring en el crecimiento de la empresa es positivo y significativo ( $\lambda=.268$ ) confirmándose de este modo la tercera relación planteada, es decir el empleo de prácticas de mentoring está relacionado con el crecimiento de la empresa. Al observar los parámetros  $\lambda$  se aprecia que el mentoring tendrá menor influencia sobre el crecimiento de la empresa que sobre el rendimiento de su capital humano.

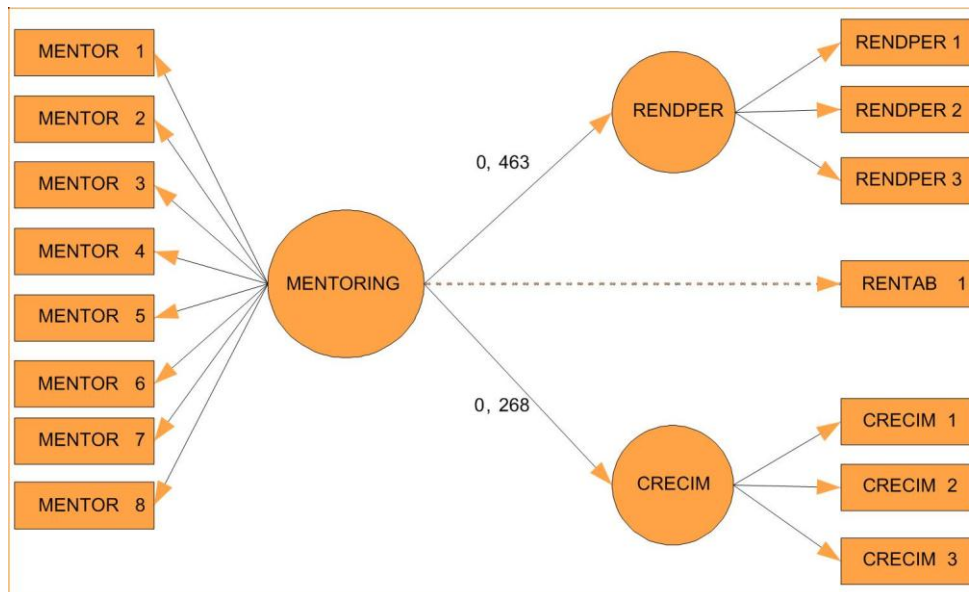


Figura 4. Modelo causal estimado

Como se ha destacado, la relación entre el mentoring y la rentabilidad de la organización no es significativa para un nivel de confianza  $p=.05$ , por lo que no se puede confirmar esta relación. Se entiende que, o bien no existe un efecto directo del mentoring sobre la rentabilidad medida a través de la tasa de retorno de los activos, o bien que aun existiendo este efecto no tiene la suficiente trascendencia y posiblemente habría que incorporar al modelo variables intermedias.

Medidas del ajuste	
X <sup>2</sup>	109.3
g.l.	120
P	.269
NFI	0.918
NNFI	0.992
CFI	0.993
IFI	0.993
MFI	0.964
RMSEA	0.027

Tabla 4. Medidas del ajuste del modelo causal

Finalmente, el efecto del mentoring se aprecia con más intensidad sobre los indicadores relativos al rendimiento de las personas que en los relativos al crecimiento de la organización, 0.46 los primeros frente a 0.26 los segundos.

## **5. Discusión**

A lo largo del trabajo se ha destacado la utilidad que presentan para las organizaciones las prácticas que ayudan a desarrollar el capital humano de la organización. Dentro de las denominadas "new career practices" esta investigación se ha centrado en el mentoring. El objetivo perseguido era averiguar si la empresa podría apoyar su ventaja competitiva sobre estas prácticas de acuerdo con lo expuesto por el enfoque de recursos y capacidades. Para ello, tras llevar a cabo una revisión teórica de la literatura sobre la que se ha establecido un marco teórico y conceptual, se ha desarrollado un modelo de investigación que analiza el impacto de esta práctica en el rendimiento de las empresas aplicado mediante un modelo estructural a una muestra de 603 empresas españolas.

La primera de las contribuciones de esta investigación es que los resultados muestran la existencia de una relación causal directa entre la aplicación de procesos de mentoring y el rendimiento de los recursos humanos de la organización, así la solución estandarizada del modelo estructural ofrece un valor de .463 y con ello se confirma la primera hipótesis H1. Cuando la organización emplea un mentor para que el empleado se desarrolle como trabajador y persona, los procesos son programados por la organización (mentoring formal), incluyendo objetivos en el programa, se utiliza un mentor externo cuyo perfil ha estudiado detenidamente el proceso se desarrolla a largo plazo con participantes satisfechos con la carrera que llevan en la organización y comprometido con la relación del mentoring, mejorará el rendimiento del capital humano. Por tanto, se muestra como una importante herramienta para las organizaciones que busquen la motivación de sus empleados, retener el talento, la adaptación de los profesionales procedentes de otros países, facilitar la socialización de las nuevas incorporaciones y la promoción de la mujer a aquellos puestos de la organización en que su presencia es menos frecuente.

De acuerdo con el enfoque de recursos y capacidades, el mentoring permite el desarrollo de los profesionales de la organización y sus efectos se observan en la mejora del desempeño que están llevando a cabo en la empresa. De este modo, se confiere carácter estratégico a los recursos humanos y pueden generar una ventaja competitiva. Gracias al mentoring, que actúa como mecanismo de aislamiento, la

ventaja será sostenible en el tiempo imposibilitando a los competidores su reproducción, ya que las competencias y conocimientos así generadas son muy difícil de imitar por las deseconomías de tiempo y por la ambigüedad causal. Los efectos del mentoring se apreciarán en primera instancia en el rendimiento individual del pupilo que gracias al proceso se volverá más adaptable a los cambios, más dispuesto a compartir el conocimiento y más capacitado para la toma de decisiones. No obstante, nuestros hallazgos hasta el momento permiten asegurar el impacto del mentoring a nivel individual y resulta arriesgado inferir al nivel de la organización.

De aquí se deriva la importancia de la segunda contribución de este trabajo, que da solución al problema expuesto, los resultados de la estimación determinan la existencia de una relación causal y directa entre la aplicación del mentoring y el crecimiento de la empresa, siendo el valor recogido en la solución estandarizada del modelo estructural (.26) con lo que se contrasta la hipótesis H3. De este modo, se puede asegurar que los beneficios individuales que obtiene el protegido gracias al mentoring y que han sido expuestos con anterioridad, afectan directamente a la organización pues contribuyen a la mejora de la productividad de los empleados, al crecimiento de sus ventas y al crecimiento de su cuota de mercado, mejorando por tanto su posición en el mercado y reflejando estos indicadores la existencia de una ventaja competitiva (Walkers, 2004).

Por otro lado, se puede apreciar que el mentoring impacta tanto sobre indicadores de recursos humanos como en indicadores de crecimiento, aunque los resultados señalan que tienen mayor influencia en indicadores relativos al rendimiento de los recursos humanos (.46) que en los de crecimiento de la empresa (.26), ciertamente los efectos del mentoring se apreciarán de manera inmediata en las personas que participan y su reflejo en la organización será algo posterior, incluso conforme vaya desarrollando su carrera el individuo. Por tanto, en el corto plazo, el mentoring está indicado especialmente para mejorar cuestiones relativas al capital humano, tales como la motivación, la productividad y la reducción de los índices de rotación.

Por último, la relación entre mentoring y rentabilidad, que reflejaba la hipótesis H2 no ha resultado ser significativa para un nivel de confianza  $p=.05$ , por lo que no se puede extraer ninguna conclusión en este sentido, el efecto del mentoring sobre la rentabilidad se debería analizar empleando alguna variable mediadora que proporcionara mayor información a este respecto.

## **Implicaciones prácticas**

Cuando la empresa diseña su estrategia en el ámbito de recursos humanos debe de prestar atención a las prácticas que fomenten el desarrollo de sus profesionales. En el ambiente competitivo en el que se desenvuelven es fundamental encontrar elementos que contribuyan a mejorar la posición en el mercado. En los últimos tiempos han surgido nuevos enfoques sobre el desarrollo de carrera que modifican los planteamientos tradicionales e introducen prácticas alternativas a las ya existentes para mejorar el desarrollo de los profesionales de la empresa. Entre éstas se encuentra el mentoring, proceso en el que intervienen dos personas el mentor, que se encarga de instruir y orientar y el pupilo que es el destinatario del mentoring. El proceso se inicia con la incorporación del pupilo, un empleado con posibilidades de promoción y mejora, cuyo plan de carrera contempla la utilización de esta técnica. A partir de este instante, el siguiente paso será elegir el mentor, normalmente una persona con más experiencia y conocedora de la organización.

Gran parte del éxito del mentoring se basa en la adecuada elección del mentor, por ello debe ser analizado de manera minuciosa, de manera que la pareja mentor-pupilo tenga afinidad, confianza y se desarrolle en un clima propicio. Deben ser personas interesadas y comprometidas con el proceso, satisfechas con su carrera dentro de la organización y cuyos niveles laborales no estén muy distantes. Además, numerosos autores han destacado el mejor resultado de parejas del mismo género y origen, por lo que será otra cuestión a tener en consideración. En lo que respecta a la procedencia del mentor, puede ser interno (de la propia empresa) o externo, sin que ello afecte a la eficacia del proceso. En toda la relación de mentoring es muy importante que la organización de soporte para que la relación entre ambos se desarrolle en el mejor clima posible de confianza y con una periodicidad determinada debe cómo está evolucionando el proceso y si se están alcanzando los objetivos establecidos.

Por otro lado, el mentoring ayuda a incorporar y socializar nuevos empleados, pues el mentor actúa como trasmisor de conocimiento e información de la cultura de la compañía, sus valores, normas estrategias etc. También es una práctica útil para la preparación de los profesionales que proceden o son destinados a otros países, cuestión que en un entorno global como el actual adquieren gran relevancia. En este sentido el mentoring les permitirá mejorar su adaptación y el conocimiento del país al que son destinados. El pupilo que interviene en el proceso de mentoring conseguirá desarrollar su carrera profesional, adquiriendo conocimientos y competencias de aplicación en su desempeño actual o futuro, ya que ésta

capacitación puede llevarle a posiciones de mayor responsabilidad en la empresa, de acuerdo con sus planes de carrera y estrategia de la organización.

### **Limitaciones del trabajo**

La obtención de datos empíricos siendo el cuestionario el principal instrumento para la recogida de información, tiene las limitaciones derivadas de la subjetividad del empleo de esta herramienta. Por un lado, el investigador no se acerca al fenómeno objeto de estudio y el encuestado tiene un margen de libre interpretación que puede distorsionar el objetivo establecido a través de los indicadores. Por otro, los participantes que han respondido a nuestro cuestionario pueden transmitir una información sesgada, ya que muchos ítems están basados en la percepción del propio encuestado.

Otra limitación proviene del carácter transversal de la investigación. La información ha sido recogida en un momento determinado del tiempo, con excepción de determinados indicadores de rendimiento. Esta limitación motiva el análisis del efecto del mentoring en el rendimiento de las organizaciones desde una perspectiva evolutiva, empleando para ello periodos prolongados que aislen los fenómenos temporales y circunstancias específicas que puedan distorsionar el resultado de la investigación.

### **Futuras líneas de investigación**

La primera sugerencia se deriva de las propias limitaciones detectadas en el trabajo, de manera que sería interesante analizar el efecto del mentoring, no en un momento específico, sino a través de un espacio temporal más amplio, mediante análisis longitudinales que observen la evolución de las variables objeto de estudio. En concreto, se considera adecuado medir el impacto del mentoring en el rendimiento empresarial a medio y largo plazo.

El ámbito de estudio de este trabajo abarca los diferentes sectores de la economía española. Si la investigación se centrara en sectores concretos, se enriquecería el análisis, ya que se tendrían menores influencias externas sobre el rendimiento, comparando los resultados obtenidos y analizando las particularidades de cada sector. Otra posibilidad sería realizar la investigación en empresas de otro país y observar si siguen patrones semejantes en los aspectos investigados.

Finalmente, se plantea la posibilidad de incorporar al modelo variables moderadoras del efecto de del mentoring en el rendimiento. Una de ellas podría ser la cultura de la organización, como señalan Birdi et al. (2008) y se vería en este caso el efecto

de las prácticas de mentoring en el rendimiento en función de la cultura organizacional. También podría actuar como moderadora la estrategia empresarial, comprobándose el impacto en función de la estrategia empleada, ampliando la propuesta realizada por Dánvila y Sastre (2007).

## **Conclusión**

Las empresas pueden considerar el mentoring como una eficaz herramienta para el desarrollo de los profesionales de su organización, cuando lo apliquen obtendrán importantes mejoras del rendimiento de su capital humano, especialmente en su motivación y productividad. El mentoring permitirá la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de competencias y habilidades de los pupilos. Además, estos efectos individuales tendrán su repercusión finalmente en la mejora del rendimiento de la compañía que podrá generar una ventaja competitiva sostenible frente al resto de empresas a lo largo del tiempo.

## **Referencias**

- ALLEMAN, D.; CLARKE, D.L. (2000). Accountability: Measuring mentoring and its bottom line impact. *Review of Business*, 21: 62-68.
- ALLEN, T.D.; EBY, L.T.; LENZ, E. (2006). 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. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.567>
- ALLEN, T.D.; POTEET, M.L.; BURROUGHS, S. (1997). The mentor's perspective: A quality inquiry and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 51: 70-89. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1997.1596>
- ALLEN, T.D.; SMITH, M.A.; O'SHEA, P G.; MAEL, F.A.; EBY, L.T. (2009). Organization-level mentoring and organizational performance within substance abuse centers. *Journal of Management*, 35: 1113-1128. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308329969>
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140105>

- ARAGÓN, A.; BARBA, M.I.; SANZ, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6): 956-980. <http://dx.doi.org/10.1080/0958519032000106164>
- ARTHUR, M.; ROUSSEAU, D.M. (1996). The boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.). *The boundaryless career*. New York: Oxford.
- ARTHUR, M. (1994). The boundaryless career - a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Vocational Behavior*, 15: 295-306.
- ARTHUR, M. (2008). The hughes award-examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. *Human Relations*, 61: 163-186. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726707087783>
- ATKINSON, D.R.; CASAS, A.; NEVILLE, H. (1994). Ethnic minority psychologist: Whom they mentor and benefits they derive from the process. *Journal of multicultural counseling and development*, 22: 37-48.
- BAGOZZI, R.P.; YI, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of Academy of Marketing Science*, 16(1): 74-94. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02723327>
- BARNEY, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-110. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BARRET, P. (2007). Structural Equation Modeling: Adjusting Model Fit. *Personality and Individual Differences*, 42: 815-824. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2006.09.018>
- BAUER, T.N.; TAYLOR, S. (2001). When managing expatriate adjustment, don't forget the spouse. *The Academy of Management Executive*, 15(4): 135-137. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2001.5898750>
- BAUGH, S.; FAGENSON-ELAND, E.M. (2007). Formal mentoring programs: A poor cousin to informal relationships. In Sage (Ed.) *The handbook of mentoring at work*. Londres: Thousand Oaks.
- BECKER, B.E.; HUSELID, M.A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38(4): 287-301. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199924\)38:4<287::AID-HRM2>3.0.CO;2-L](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199924)38:4<287::AID-HRM2>3.0.CO;2-L)

- BECKER, B.E.; HUSELID, M.A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6): 898-925. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206306293668>
- BECKER, K.; HYLAND, P.; ACUTT, B. (2006). Considering unlearning in HRD practices: an Australian study. *Journal of European Industrial Training*, 30(8): 608-621. <http://dx.doi.org/10.1108/03090590610712278>
- BIRD, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4): 325-344. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030150404>
- BIRDI, K.; CLEGG, C.; PATTERSON, M.; ROBINSON, A.; STRIDE, D.; WALL, T. et al. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61: 467-501. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00136.x>
- BLAKE, S. (1999). The costs of living as an outsider within: An analysis of the mentoring relationships and career success of black and white women in the corporate sector. *Journal of Career Development*, 26(1): 21-36. <http://dx.doi.org/10.1177/089484539902600103>
- BOWMAN, B.T.; DONOVAN, M.S.; BURNS, M.S. (2001). *Eager to learn: Educating our preschoolers*. Washington: National Academy Press.
- BROWN, B.; ZABLAH, A.; BELLENGER, D.N. (2008). The role of mentoring in promoting organizational commitment among black managers: An evaluation of the indirect effects of racial similarity and shared racial perspectives. *Journal of Business Research*, 61(7): 732-738. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.004>
- CELAYA, L.; SWIFT, J. (2006). Pre-departure cultural training: US managers in Mexico. *Cross Cultural Management*, 13(3): 230-243. <http://dx.doi.org/10.1108/13527600610683372>
- CHAND, M.; KATOU, A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6): 576-594. <http://dx.doi.org/10.1108/01425450710826096>
- CHAO, G.; WALZ, P.; GARDNER, P. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring function and contrast with non mentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45: 619-636. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00863.x>



- COLOMO, R.; TOVAR, E.; GÓMEZ, J.M.; GARCÍA-CRESPO, A. (2007). Recomendaciones para el desarrollo del capital humano desde la perspectiva de la mejora del proceso de software. *RPM-AEMES*, 4: 1-8.
- CUSHNER, K.; BRISLIN, R. (1996). *Intercultural interactions*. Londres: Thousand Oaks.
- DÁNVILA, I.; SASTRE, M.A. (2007). Capital humano y ventaja competitiva: Un análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales. *ESIC MARKET*, 128: 145-187.
- DE FILLIPI, R.; ARTHUR, M.M. (1994). The boundaryless career: A competency based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 307-324. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030150403>
- DE GRIP, A.; SIEBEN, I. (2009). The effectiveness of more advanced human resource systems in small firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9): 1914-1928. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190903142373>
- DELANEY, J.T.; HUSELID, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-971. <http://dx.doi.org/10.2307/256718>
- DIERICKX, I.; COOL, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35: 1504-1511. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- DREHER, G.A.; ASH, R.A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial professional, and technological positions. *Journal of Applied Psychology*, 75: 539-546. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.539>
- EBY, L.T.; LOCKWOOD, A. (2005). Protégés and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 67: 441-458. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.002>
- EGAN, T.M.; SONG, Z. (2008). Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. *Journal of Vocational Behavior*, 72: 351-362. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.009>
- EGAN, T.M. (2005). The Impact of learning goal orientation similarity on formal mentoring relationship outcomes. *Advances in Developing Human Resources*, 7: 489-505. <http://dx.doi.org/10.1177/1523422305279679>

- EGAN, T.M.; UPTON, M.; LYNHAM, S. (2006). Career development: Load-bearing wall or window dressing? exploring definitions, theories, and prospects for hrd-related theory building. *Human Resource Development Review*, 5: 442. <http://dx.doi.org/10.1177/1534484306294155>
- ENACHE, M.; SALLAN, J.M.; SIMO, P.; FERNÁNDEZ, V. (2011). Examining the impact of protean and boundaryless career attitudes upon subjective career success. *Journal of Management & Organization*, 17(4): 459-473. <http://dx.doi.org/10.5172/jmo.2011.17.4.459>
- FAGENSON-ELAND, E.M. (1992). Mentoring, who need it?: A comparison of protegés y non protegés needs for power, achievement, affiliation and autonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 41: 48-60. [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(92\)90038-2](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(92)90038-2)
- FERNÁNDEZ, V.; ENACHE, M. (2008). Exploring the relationship between protean and boundaryless career attitudes and affective commitment through the lens of a fuzzy set QCA methodology. *Intangible Capital*, 4(1): 31-66.
- FOSSAS, M. (1999). The resource-based theory and human resources. *Advances in Economics Research*, 5: 1-10.
- GAINNEY, T.; KLAAS, B. (2003). The outsourcing of training and development: Factors impacting client satisfaction. *Journal of Management*, 29: 207-229. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630302900205>
- GENTRY, W.A.; WEBER, T.J.; SADRI, G. (2008). Examining career-related mentoring and managerial performance across cultures: A multilevel analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2): 241-253. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.014>
- GOFFIN, R.D. (2007). Assessing the Adequacy of Structural Equation Models: Golden Rules and Editorial Policies. *Personality and Individual Differences*, 42(5): 831-839. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2006.09.019>
- GODSHALK, V.M.; SOSIK, J.J. (2003). Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3): 417-437. [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00038-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00038-6)
- GRANT, R. (1996). Toward a Knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.

- HALL, D.; MIRVIS, R.H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47: 269-289. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1995.0004>
- HASSAN, M.; HAGEN, A.; DAIGS, I. (2006). Strategic human resources as a strategic weapon for enhancing labor productivity. *Strategic Management Journal*, 5: 75-96.
- HATCH, N.W.; DYER, J. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25: 1155. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.421>
- HEGSTAD, C.D.; WENTLING, R.M. (2004). The development and maintenance of exemplary formal mentoring in fortune 500 companies. *Human Resource Development Quarterly*, 15: 421-428. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.1114>
- HERNÁNDEZ, F.; PEÑA, I. (2008). Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la teoría de recursos y capacidades y teoría del comportamiento en las entidades de economía social. *Revesco*, 94: 27-58.
- 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: 446. <http://dx.doi.org/10.1177/1523422305279667>
- HEZLETT, S.A.; GIBSON, S.K. (2007). Linking mentoring and social capital: Implications for career and organization development. *Advances in Developing Human Resources*, 9: 384. <http://dx.doi.org/10.1177/1523422307304102>
- HEZLETT, S.A. (2005). Protégés learning in mentoring relationships: A review of the literature and an exploratory case study. *Advances in Developing Human Resources*, 7: 505. <http://dx.doi.org/10.1177/1523422305279686>
- HORGAN, D.D.; SIMEON, R.J. (1990). Mentoring and participation: An application of the Vroom-Yetton model. *Journal of Behavioral and Applied Psychology*, 5: 63-84.
- HUNT, D.M.; MICHAEL, C. (1983). Mentorships: A career development tool. *Academy of Management Journal*, 8: 475-485.
- HUSELID, M.A.; BECKER, B.E.; BEATTY, R. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

- JOINER, T.; BARTRAM, T.; GARREFFA, T. (2004). The Effects of mentoring on perceived career success, commitment and turnover intentions. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5: 164-170.
- KIM, Y.; GAO, F.Y. (2010). An empirical study of human resource management practices in family firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 2: 2095-2019. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2010.509619>
- KIM, Y.; GRAY, S. (2005). Strategic factors influencing international human resource management practices: An empirical study of Australian multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16: 809. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190500083368>
- KLINER, R.B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- KOBERG, C.; BOSS, D.; CHAPPELL, D.; RINGER, C. (1994). Correlates and consequences of protégés mentoring in a large hospital. *Group & Organization Management*, 19(2): 219-239. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601194192007>
- KRAM, K.; HALL, D. (1989). Mentoring as antidote to stress during corporate trauma. *Human Resource Management*, 28: 493-510. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930280405>
- KRAM, K. (1985). *Mentoring at work: Development relationships in organizational life*. (Glenview Eds.) Scot Foreman.
- LAI WAN, H. (2007). Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, 31(4): 297-322.
- LANKAU, M.J.; SCANDURA, T.A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 45: 779-790. <http://dx.doi.org/10.2307/3069311>
- LEIBLEIN, M. (2011). What do resource- and capability-based theories propose? *Journal of Management*, 37: 909-932. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311408321>
- LEONG, F.T. (1995). *Career development and vocational behavior of racial and ethnic minorities*. New Jersey.

- LEVESQUE, L.L.; O'NEILL, R.M.; NELSON, T.; DUMAS, C. (2005). Sex differences in the perceived importance of mentoring functions. *Career Development International*, 10(6): 429-443. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430510620539>
- LIPPMAN, S.A.; RUMELT, R.P. (1982). Demand uncertainty, capital specificity and industry evolution. *Industrial and corporate change*, 1(1): 235-262. <http://dx.doi.org/10.1093/icc/1.1.235>
- LORENZET, S.; COOK, R.; OZEKI, C. (2006). Improving performance in very small firms through effective assessment and feedback. *Education & Training*, 48: 568-583. <http://dx.doi.org/10.1108/00400910610710010>
- MACAGNAN, D. (2009). Voluntary disclosure of intangible resources and stock profitability. *Intangible Capital*, 5(1): 1-32. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2009.v5n1.p1-32>
- MARÍN-GARCÍA, J.; CARNEIRO, P. (2010). Recursos humanos y producción ajustada. *Intangible Capital*, 6(1): 78-127. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2010.v6n1.p78-127>
- MCDONALD, R.P.; HO, M.H. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1): 64-82. <http://dx.doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.64>
- MULLEN, E.; NOE, R.A. (1999). The mentoring information exchange: When do mentors seek information from their protégés. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 233-242. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199903\)20:2<233::AID-JOB925>3.0.CO;2-F](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2<233::AID-JOB925>3.0.CO;2-F)
- NIELSON, T.R.; EISENBACH, R.J. (2003). Not all relationships are created equal: Critical factors of high-quality mentoring relationships. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 1(1): 53-65.
- NÚÑEZ-CACHO, P. (2010). *Los efectos de la formación y el desarrollo de los recursos humanos en las empresas familiares españolas*. Tesis Doctoral. Universidad de Jaén.
- PALMER, G.A.; JOHNSON, J. (2005). The Career development of African Americans in training and organizational development. *Human Resource Planning*, 28: 11.
- 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: 225-240. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.011>

- PÉREZ, S.; MONTES, J.M.; VÁZQUEZ, C. (2006). Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Management Learning*, 37: 215. <http://dx.doi.org/10.1177/1350507606063443>
- PETERAF, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resources based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- RAGINS, B.R.; SCANDURA, T.A. (1999). Burden or blessing? Expected cost and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 493-509. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199907\)20:4<493::AID-JOB894>3.0.CO;2-T](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4<493::AID-JOB894>3.0.CO;2-T)
- RUMELT, R.P. (1984). Toward a strategy theory of the firm. In Prentice Hall (Eds.). *Competitive Strategic Management*.
- RUSSELL, J.E.; 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: 1-14. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1997.1602>
- SCANDURA, T.A. (1992). Mentorships and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 169-174. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030130206>
- SHERMAN, S.; FREAS, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82: 82-90.
- SNYDER, M.; CUMMINGS, G. (1998). Organization learning disorders: Conceptual model and intervention hypotheses. *Human Relations*, 51: 876-895. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679805100702>
- SULLIVAN, S.E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25: 457-484. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639902500308>
- SULLIVAN, S.E.; BARUCH, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35: 1542-1571. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206309350082>
- THOMAS, D.A. (1990). The impact of race on manager' experiences of development relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 2: 479-492. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030110608>

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. <http://dx.doi.org/10.2307/256706>

VENTER, E.; BOSHOFF, C.; MAAS, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4): 283-304. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00049.x>

VIATOR, R.E.; SCANDURA, T.A. (1991). A study of mentor-protégé relationships in large public accounting firms. *Accounting horizon*, 5: 20-30.

WALKERS, G. (2004). *Modern Competitive Strategy*. New York: McGraw-Hill.

WERNERFELT, B. (1984). A resources-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>

WHITELEY, W.T.; DOUGHERTY, T.W.; DREHER, G.A. (1991). Relations of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals'. *Academy of Management Journal*, 34: 331-351. <http://dx.doi.org/10.2307/256445>

WRIGHT, P.M.; DUNFORD, B.B.; SNELL, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6): 701-721. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630102700607>

ZALESKA, K.; DE MENEZES, L. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, 60: 987-1018. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726707081155>

Intangible Capital, 2012 ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org))



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>