

# Lan Mentoring

Gestionar la edad y el  
relevo generacional para  
asegurar la sostenibilidad  
y mejorar la competitividad  
empresarial.

---

Herramientas y casos prácticos  
en las PYMEs de Euskadi.

## PROYECTO

LAN MENTORING – RELEVO GENERACIONAL Y GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS PYMES. LANBIDE- SERVICIO VASCO DE EMPLEO

## PUBLICACIÓN

2022-2024 LAN MENTORING. Gestionar la edad y el relevo generacional para asegurar la sostenibilidad y mejorar la competitividad empresarial. Herramientas y casos prácticos en las PYMES de Euskadi.

## EQUIPO DE TRABAJO

### Lanbide, Servicio Vasco de Empleo

Maite Martínez Granado, Directora de Activación Laboral

Marta Etxebarria Ubis, Técnica de Empleo y Formación para el Empleo

Marta Palenzuela Sáenz de Buruaga, Técnica de Empleo y Formación para el Empleo

### Agencia Vasca de la Innovación, Innobasque

Gotzon Bernaola, Coordinador General de Innovación Empresarial

Goizalde Atxutegi, Coordinadora de proyectos.

### Colaboradores externos

*Análisis, elaboración y coordinación del informe:*

Manu Olano, Director de CIDEDEC – Innovación y Desarrollo Social

Nekane Basterretxea, CIDEDEC – Innovación y Desarrollo Social

*Identificación y recopilación de buenas prácticas:*

ICA2, IMH Incess, Ope Consultores - Knowledge works, Meraki

*Diseño:*

nu comunicación

SA  
LU  
DO





**Mikel Torres Lorenzo**  
Vicelehendakari Segundo  
y Consejero de Economía,  
Trabajo y Empleo



**Francisco Pedraza  
Moreno**  
Director General  
de Lanbide, Servicio  
Vasco de Empleo

**La Estrategia Vasca de Empleo 2030, contempla, entre otros, dos grandes retos para los próximos años: el impulso al empleo de calidad e inclusivo, y el empleo que contribuya a la competitividad empresarial y desarrollo social.**

El empleo es un instrumento fundamental para que nuestras empresas puedan desarrollar todo su potencial y aportar, desde su compromiso con la sociedad, la prosperidad requerida en el marco de un desarrollo sostenible.

Dar respuesta adecuada a estos retos, supone activar y reforzar principios clave como la igualdad, la anticipación, la innovación, la resiliencia y la velocidad de respuesta.

En consecuencia, se hace imprescindible desarrollar políticas e instrumentos de fidelización, desarrollo y atracción de talento que permita aprovechar plenamente el potencial de todas las personas ante el relevo generacional que se está produciendo y se va a producir en los próximos años. Asistimos a una coyuntura sociológica que se ha dado en llamar la "gran jubilación" de muchas personas nacidas entre los años 50 y 70 del pasado siglo XX.

Las personas en edad de trabajar autóctonas o foráneas se prevén insuficientes para compensar este desequilibrio, por lo que son necesarias políticas decididas a la atracción y mantenimiento de talento que tenemos en Euskadi. A este reto de disponibilidad de talento para incorporar a las empresas en sustitución de las personas susceptibles de jubilarse, se suma la necesidad de transferencia del conocimiento a las nuevas generaciones que se incorporan, gestionar la diversidad generacional en la organización y los cambios culturales de plantillas multiculturales y con diferentes objetivos y concepciones vitales. En este escenario se hace más necesaria, si cabe, la promoción de una cultura de participación e inclusión, en la que las personas trabajadoras ocupen un papel clave en la competitividad de la empresa.

En definitiva, nos enfrentamos a un relevo generacional en curso en las empresas, relevo que exige anticiparse y gestionar el cambio en nuestras empresas, identificando los procesos y las competencias críticas afectados y gestionar a su vez transiciones en toda la plantilla. En respuesta a los retos definidos en la Estrategia Vasca de Empleo 2030, la Consejería de Economía, Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco y Lanbide - Servicio Vasco de Empleo, están desarrollando un gran elenco de programas y acciones desde 2020 y que continuaremos en los próximos años.

**El Programa Lan Mentoring** que presentamos a continuación, es un ejemplo concreto y de gran relevancia de buenas prácticas de políticas de empleo que responden a los retos citados en esta coyuntura sociológica excepcional y que sirve y servirá con mayor intensidad para que:

- Las organizaciones prevean las necesidades de relevo y gestión de la edad.
- Estén preparadas para afrontar sus retos específicos con herramientas para gestionarlos.
- Sean capaces de poner en marcha soluciones que les permitan seguir siendo competitivas.

Conscientes de la importancia de tales retos, Lanbide impulsa soluciones eficaces y seguirá fortaleciendo las herramientas en gestión de la edad para la igualdad de oportunidades en el acceso a un empleo de calidad, y para la sostenibilidad, continuidad y competitividad del conjunto del tejido económico vasco.



**Leire Bilbao**  
Directora General  
de la Agencia Vasca  
de la Innovación-  
Innobasque

**En el día a día de las empresas vascas, la innovación está muy relacionada con prácticas, modelos de gestión, incluida la gestión de personas, productos o servicios novedosos que satisfacen una necesidad, resuelven un problema de forma más eficiente y eficaz, y producen cambios favorables en los sistemas.**

La innovación es un concepto que está directamente relacionado con la creación de valor por parte de la empresa y para la propia empresa. Las empresas están conformadas por personas, con un conocimiento y una experiencia que son las que generan ese valor, y que, a pesar de la transición social y demográfica que estamos viviendo, no podemos perder, y además debemos saber gestionar.

En este sentido, mejorar la competitividad de las organizaciones garantizando los empleos existentes y favoreciendo nuevas contrataciones, capitalizar el conocimiento y experiencia de las personas trabajadoras, el intercambio de información y conocimiento entre generaciones, facilitar el desarrollo de entornos productivos más competitivos que ofrezcan a las personas mejores oportunidades en su vida profesional, y sobre todo, el aprendizaje y la sistematización por parte de la empresa de todos estos aspectos y saber cómo abordarlos ha sido un pilar importante de nuestra colaboración con Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.

La sistematización de los procesos para gestionar el conocimiento en nuestras empresas, además de incrementar su capital intelectual, mejorar la productividad y la competitividad y lograr mayor eficiencia y efectividad organizativa, también ayuda a crear organizaciones más innovadoras.

**Si el relevo  
generacional de  
la plantilla de tu  
empresa es algo  
que te preocupa,  
¿Lo planificamos  
o dejamos  
que ocurra?**



## ¿Qué es Lan Mentoring?


Un servicio de acompañamiento especializado y gratuito iniciado en 2022 para pymes preocupadas por cómo abordar con éxito el relevo generacional en su organización o, más concretamente, en determinados puestos críticos para su negocio, de forma que el conocimiento se transfiera de forma adecuada y permanezca en la empresa.

60 empresas han participado en este proyecto piloto para gestionar el reto del relevo generacional de sus plantillas.




# A

### Ventajas para las pymes

- 
- Evitar la pérdida de talento y el conocimiento de las personas, garantizar la continuidad en el desempeño de los puestos de trabajo clave de las empresas, motivar a la plantilla, o fortalecer el desarrollo profesional de las trabajadoras y trabajadores son algunas de las ventajas que, desde un enfoque muy próximo y práctico, facilita Lan Mentoring.


# B

### Aprende de casos prácticos

- 
- Os presentamos aprendizajes que se han obtenido de las empresas que han participado en este proyecto con la finalidad de gestionar el relevo generacional de sus plantillas.
  - Estas empresas han activado procesos de gestión de la edad y gestión del conocimiento para seguir siendo competitivas: han aplicado respuestas y soluciones diferentes, adaptadas a sus necesidades, contando para ello con el acompañamiento experto e individualizado ofrecido por el programa Lan Mentoring.

# C

### Programas e instrumentos de formación y empleo de Lanbide

- 
- Las pymes participantes han recibido un asesoramiento específico acerca de programas de Lanbide de apoyo a la incorporación laboral y de incentivo a la contratación, así como programas de ayuda a la formación.

# Guía de uso



En Lan Mentoring hemos trabajado con pymes de tamaños y sectores diversos que nos han permitido identificar en el proceso de acompañamiento realidades, urgencias y prioridades heterogéneas asociadas a la gestión de la edad y el relevo, la pérdida de talento, la transferencia de conocimiento intergeneracional, etc.

**Os planteamos 2 lecturas complementarias de los aprendizajes extraídos.**

---

→ **Situaciones encontradas y soluciones Lan Mentoring, que se han clasificado en 9 dimensiones:**

El éxito de Lan Mentoring depende, en gran medida, del compromiso de la pyme **pg. 12**

Sin información de la plantilla (y su sistematización), no es posible gestionar el relevo **pg. 12**

Metodologías para identificar puestos y competencias críticas para diseñar las situaciones de desvinculación **pg. 12**

Construcción del mapa de talento (y potencial interno y externo) como herramienta para gestionar los recorridos de sucesión **pg. 14**

Se necesitan herramientas que acompañen la transferencia de conocimiento en situaciones de relevo generacional **pg. 16**

Necesidad de construir el mapa de perfiles profesionales en base a los retos de futuro del negocio/sector **pg. 16**

Resistencia al cambio organizacional que conlleva el relevo **pg. 18**

Importancia de gestionar los solapes (persona entrante y saliente) y las tensiones relacionales **pg. 20**

Dificultades asociadas al contexto laboral y a la atracción de talento **pg. 22**

→ **Casos concretos de pymes que han participado en Lan Mentoring y nos muestran 24 fichas de empresas:**

Amets **pg. 26**

Biolan **pg. 28**

Ceginnova **pg. 30**

Codesyntax **pg. 32**

Comaypa **pg. 34**

Conatec **pg. 36**

Dinycon **pg. 38**

Ebaki **pg. 40**

Echebarria  
Suministros Industriales **pg. 42**

Elhuyar **pg. 44**

Estrategia Empresarial **pg. 46**

Gikesa **pg. 48**

Goizper **pg. 50**

Intecs-Hutchinson **pg. 52**

Industrias  
electromecánicas GH **pg. 54**

Irisbond **pg. 56**

Iza Ascensores **pg. 58**

Katiak **pg. 60**

Krean **pg. 62**

Plastigaur **pg. 64**

Sadekosa **pg. 66**

Seguros Lagun Aro **pg. 68**

Spanset **pg. 70**

Uraldi **pg. 72**

## Dificultades

### El éxito de Lan Mentoring depende, en gran medida, del compromiso de la pyme

---

#### **Equipo de proyecto con capacidad decisoria para no retrasar decisiones centrales**

Iniciar un proceso de relevo generacional conlleva, a menudo, implicaciones transversales para el conjunto de la organización. En función de la criticidad de dichas implicaciones, el equipo configurado para el desarrollo del proyecto puede no tener la capacidad decisoria suficiente y, consecuentemente, acarrear retrasos y decisiones que quedan pendientes de tomar.

### Sin información de la plantilla (y su sistematización), no es posible gestionar el relevo

---

#### **La empresa no dispone de información sistematizada de la plantilla para planificar el relevo generacional**

Muchas organizaciones no disponen de un sistema de información para gestionar el proceso de relevo generacional, siendo necesario sobre todo si afecta a un colectivo significativo. Faltan herramientas operativas que integren el conjunto de datos que implica este proceso (información sobre gestión de la edad, desempeño, potencial, plan de sucesión, etc.), dificultando el poder realizar previsiones y actuar de manera proactiva.

### Metodologías para identificar puestos y competencias críticas para diseñar las situaciones de desvinculación

---

#### **Más allá de la documentación tradicional: optimizando la transferencia de conocimiento**

En muchas ocasiones la actividad más obvia y rápida para la transferencia es documentar el conocimiento en forma de procedimientos de trabajo, instrucciones, etc.; sobre todo en procesos en los que no tenemos claras las personas receptoras. Sin embargo, cuando la persona seleccionada trata de incorporar esos conocimientos en su día a día, no resulta tan rápido ni efectivo integrarlo partiendo de una documentación en formato tradicional.

#### **Conocimiento de alto valor no gestionado**

Inexistencia de políticas o procesos que ayuden a sistematizar la gestión del conocimiento y de valor en las empresas. Dicho saber hacer está en posesión de personas clave con una trayectoria consolidada en sus puestos de trabajo y que, ante la ausencia de gestión o procedimientos para garantizar la pervivencia de este en la empresa, irremediablemente se perderá cuando la persona se jubile.

## Soluciones

- ⌚ Es importante reflexionar, al inicio, sobre el alcance y las derivadas que representa el proyecto. Implica identificar las distintas dimensiones de la problemática del relevo para la organización y situar las expectativas y el marco de actuación previsto.
- ⌚ Es fundamental contar con un equipo de proyecto integrado por personas de la organización con una visión clara de las necesidades de la misma en cuanto al relevo generacional. Y que este equipo cuente con personas con el suficiente poder ejecutivo para garantizar la implementación en el futuro de las actuaciones que se diseñen y se quieran abordar.

- ⌚ Apoyo a la empresa para integrar una herramienta de soporte generalista (Power BI) adaptada a su casuística que permite la visualización de datos relacionados con la distribución de la edad de la plantilla, segmentados por multitud de variables.
- ⌚ Respondiendo a las necesidades de la empresa, se integran elementos como la gestión del desempeño, el análisis del potencial y la cadena de sucesiones, etc.

- ⌚ En los casos en los que no se puede trabajar de forma simultánea con las personas implicadas, se trabaja con formatos documentales más amigables y prácticos: grabación de vídeos explicativos, audios con las explicaciones, imágenes reales, tutoriales de procesos de aplicación reales...
- ⌚ Se trata de crear formatos más fácilmente digeribles y prácticos para el aprendizaje, y de recoger no solo instrucciones escritas, sino también la experiencia de la persona anterior y de su conocimiento aplicado. Así, se facilita la integración del conocimiento a las personas que, sin haber convivido con la persona que tenía el conocimiento, tienen acceso a su propia experiencia.

- ⌚ Se ha establecido en la empresa un proceso con el objetivo de sistematizar la recogida del conocimiento crítico de las personas clave, documentarlo y que perdure en la organización.
- ⌚ Se ha aplicado una metodología de transferencia (mentoring) para garantizar el aprendizaje en la persona que va a ocupar el puesto.
- ⌚ Se ha conseguido ordenar el proceso y dar seguridad y certidumbre a las personas que se van a responsabilizar de la mentorización y traspaso de su conocimiento a la persona que lo sustituya.

## Dificultades

### **Dificultades para expresar el conocimiento tácito**

A menudo, surge el desafío de explicitar un conocimiento tácito de alguien que no es capaz de expresarlo. Esta dificultad se presenta al tratar de extraer y estructurar el conocimiento tácito de una persona que no puede comunicarlo verbalmente, lo que dificulta su documentación en algún formato determinado. Esta situación pone a prueba la habilidad de la persona interlocutora.

## Construcción del mapa de talento (y potencial interno y externo) como herramienta para gestionar los recorridos de sucesión

### **Análisis del potencial interno y elaboración del mapa del talento**

Es habitual que, en empresas con procesos muy específicos y singulares, los procesos de relevo se prevean cubrir exclusivamente con candidaturas internas, ante la dificultad o la inexistencia de perfiles adecuados en el mercado que puedan encajar con los requisitos exigidos. En esta tesitura, es habitual que las organizaciones no tengan un análisis detallado de los altos potenciales disponibles internamente, ni un procedimiento que gestione las coberturas que se han de producir en cascada. Por lo que es necesario trabajarlo en paralelo, con el fin de respetar las premisas de relevo de la organización.

### **Problema en la empresa cuando se desconoce la persona candidata idónea**

En ocasiones, la dificultad reside en que no contamos con la persona que deseamos para realizar la transferencia o para sustituir a quien se va. Esto puede estar motivado por diversas razones:

- El relevo aún no está programado.
- La elección de la persona aún no se ha realizado.
- No se encuentra dentro de la empresa el perfil requerido.
- A pesar de la búsqueda externa, todavía no se ha encontrado a la persona adecuada.

## Soluciones

- ② Este desafío requiere paciencia y habilidad por parte de la persona que llevará a cabo la interlocución. Es fundamental indagar con atención, utilizando diferentes enfoques y preguntas para intentar conectar con la persona y extraer la información necesaria.
- ② Es beneficioso ofrecer a la persona diversas opciones o metodologías para que pueda expresar su conocimiento de manera más accesible. Contar con la ayuda de alguien que esté familiarizado con el proceso o que intervenga en él puede facilitar la tarea.
- ② Contrastar la información recopilada con otras personas dentro de la organización puede proporcionar una perspectiva adicional y ayudar a completar el panorama. Se puede valorar el uso de distintas herramientas de gestión de conocimiento (desarrollo de casos o storytelling) para describir situaciones, transmitir experiencias, contar historias que se relacionen con hechos concretos y soluciones asociadas que se quieran conservar y compartir en la organización.
- ② La habilidad de la persona que va a llevar a cabo la interlocución para manejar estas situaciones y facilitar la comunicación y comprensión del conocimiento tácito es crucial para superar este desafío con éxito.

- ② Se ha propuesto que la empresa cuente con una dinámica de gestión del relevo organizado secuencialmente a partir de que se produzca una primera sustitución interna.
- ② Ello supone estructurar previamente al conjunto de personas candidatas promocionables con las que cuenta la organización. Para ello, se deben tener en cuenta aquellas competencias y capacidades que la empresa considera son claves, y establecer mecanismos para el análisis del potencial y del desempeño, para la consecución de un mapa del talento, que constituya la herramienta básica para diseñar los recorridos de sucesión en función de esta.
- ② En este mismo contexto, es importante gestionar adecuadamente las expectativas de las personas promocionables, para no generar frustraciones y desilusiones.

Es crucial una planificación meticulosa y una preparación del contexto organizacional:

- ② Planificación detallada. Establecer una hoja de ruta clara, definiendo el conocimiento a transferir, el método de transferencia y los recursos necesarios.
- ② Iniciar el proceso de búsqueda de la persona candidata dentro o fuera de la empresa.
- ② Definir el perfil necesario para el puesto vacante y seleccionar a la persona más idónea.
- ② Destinar los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de búsqueda y selección de la persona candidata adecuada.
- ② Si se prevé que sea interna, la persona que va a sustituir a la que se jubila dejará de hacer lo que está haciendo, y alguien más lo tendrá que hacer. Es recomendable al momento de planificar la transferencia hacia un recurso interno, realizar un estudio de tareas y responsabilidades del área donde trabaja la persona sustituta para analizar el impacto de la transferencia en dicha área.
- ② Todo el proceso debe ser comunicado de manera efectiva a todas las partes implicadas, y debe ser liderado por figuras de autoridad durante todo el proceso.
- ② Mientras no existe la persona sustituta, se pueden documentar algunos conocimientos críticos de la persona que se va a jubilar.

## Dificultades

### Se necesitan herramientas que acompañen la transferencia de conocimiento en situaciones de relevo generacional

---

#### **Falta de hábito y medios para gestionar el conocimiento crítico y su formalización en repositorios dinámicos y accesibles**

La gestión del conocimiento está poco sistematizada habitualmente en las pymes de nuestro entorno. Falta una cultura que incida en dinámicas estables para identificar, difundir y preservar el conocimiento clave de los procesos importantes. No existen repositorios de conocimiento sólidos que faciliten los procesos de transferencia del conocimiento.

#### **Crear espacios para compartir el conocimiento: transformando la cultura organizacional**

Las organizaciones no cuentan habitualmente con espacios específicos para compartir el conocimiento. Gestionar el conocimiento de manera sistemática no suele estar en la cultura de las pymes. De hecho, son culturas más centradas en la búsqueda de la eficiencia donde se intentan reducir las duplicidades/coexistencia de varias personas en los mismos procesos de trabajo si no es necesario.

### Necesidad de construir el mapa de perfiles profesionales en base a los retos de futuro del negocio/sector

---

#### **Falta de una orientación estratégica que guíe los perfiles de sustitución**

A la hora de relevar un perfil, es habitual encontrarse con una falta de claridad en cuanto a la caracterización de los perfiles de sustitución. A veces hay unanimidad en cuanto a la necesidad de incorporar un perfil idéntico al que se desvincula, pero muchas veces, ante un futuro cada vez más incierto y cambiante, surgen dudas a la hora de concretar el nuevo perfil. Y más si por parte de la empresa no existe un análisis de cuál es la orientación estratégica del negocio ni qué tipo de perfiles y competencias va a requerir dicha evolución.



## Soluciones

- ④ Se identifican las áreas de actividad principales, a partir de las funciones y responsabilidades de los perfiles a sustituir, y se seleccionan los conocimientos clave (explícitos y tácitos) que configuran el saber hacer de la persona que se desvincula.
- ④ Se caracterizan dichos conocimientos, identificando la necesidad vinculada a la misma (necesidad de una mayor especialización, extensión del conocimiento en la organización, mitigar el impacto en caso de pérdida, reducir la dependencia exterior, etc.), adoptando soluciones que faciliten y garanticen un proceso de transferencia exitoso entre la persona que se desvincula y su sucesora.

- ④ Se plantea el diseño y puesta en marcha de espacios formales para compartir el conocimiento y desarrollar una nueva cultura de compartir. Es necesario dedicar recursos, sobre todo de tiempo, de personas que tienen el conocimiento crítico y que habitualmente son cuello de botella. Requiere visión a largo plazo y sacrificar parte de la eficiencia a corto para trabajar una gestión del conocimiento temprana.
- ④ Se recomienda crear espacios formales para compartir, pero con objetivos, prioridades y recursos enfocados. No se trata de compartir por compartir, sino de desarrollar rutinas con un foco estratégico claro, que nos permitan poco a poco que las personas clave deleguen funciones, dejen de ser cuellos de botella, y desarrollar las capacidades de los equipos para abordar los retos de futuro de las organizaciones.

- ④ Incorporar al análisis las tendencias y orientaciones para concretar los perfiles de futuro. Es interesante plantear escenarios de negocio futuros que permitan diseñar aquellos perfiles que respondan al conjunto de necesidades que se plantean. Identificando, no solamente las nuevas competencias o capacidades de estos nuevos perfiles, sino también los efectos que pueda suponer un cambio de tendencia, un crecimiento del volumen de negocio, etc.
- ④ Se hace necesario diseñar, junto con las personas responsables de la empresa, la nueva estructura organizativa que va a servir de guía para las nuevas incorporaciones.

## Dificultades

### Resistencia al cambio organizacional que conlleva el relevo

---

#### **Resistencia al cambio ante un nuevo modelo de dirección**

La resistencia al cambio de las personas que integran una organización cuando se produce un relevo generacional en un puesto de alta responsabilidad, como es el caso de Gerencia con un liderazgo muy marcado y personalista y donde va asociado, además, un cambio no sólo de persona, sino también del modelo de dirección y de la cultura de la empresa.

#### **Conocimiento único y no querer compartirlo**

Nos encontramos con personas que poseen un conocimiento único, singular y de gran valor que, llegado el momento en el que la empresa planifica y comunica la necesidad de transferir dicho conocimiento antes de su jubilación, la persona no está dispuesta a ofrecerlo ni a compartirlo.

#### **Asumiendo el cambio de tareas y roles: empoderamiento en la transición**

La dificultad no se encuentra en la transferencia de conocimiento, sino en que las personas asignadas asuman nuevas tareas, funciones y, en muchos casos, un nuevo rol en el que deben aplicar los conocimientos adquiridos. Además de que las personas quieran, es importante su empoderamiento para asumir el nuevo rol.

## Soluciones

- La solución no es única ni corta en el tiempo ya que es necesario trabajar e impactar en diferentes escenarios para conseguir una transición cultural de las personas que integran la organización hacia modelos de dirección más acordes con los nuevos tiempos.
- Es necesario desarrollar un importante trabajo de sensibilización y motivación a través de la comunicación y gestionar las resistencias al cambio en las diferentes etapas por las que transitará la plantilla hasta su futura adaptación y aceptación del nuevo modelo cultural.

- En este caso, la desconfianza es la razón fundamental para no querer compartir el conocimiento debido a muchas razones: miedo a pérdida de poder, vulnerabilidad por compartirlo, miedo al futuro o a lo desconocido cuando se comparta...
- Es necesario descubrir qué es lo que preocupa a la persona para no querer iniciar el proceso de transferencia y, una vez identificado el problema, darle seguridad y confianza a través de conversaciones y compromisos que adquiera la empresa con ella.
- Asimismo, reconocer la contribución que de manera generosa hace el o la trabajadora al dejar su legado en la organización con el fin de motivarle y hacer con más calidad su trabajo de transferencia.

- Es importante hacer una gestión integral de la persona, sus circunstancias y el contexto organizativo. Trabajar con las personas implicadas a nivel individual, tanto la saliente como la entrante al nuevo rol, no solo en sus capacidades, sino también en elementos más profundos (creencias, miedos, autoconceptos de poder y autoridad, relaciones dentro del equipo, motivaciones, etc.).
- Trabajar de forma conjunta y pactada la transferencia progresiva del poder y la autoridad. La persona saliente debe conscientemente ceder espacio y poder a la entrante. Cuestión que debe estar explicitada y planificada para garantizar el éxito real del relevo.
- Todo ello pactado con las personas implicadas, comunicado al resto del equipo y liderado desde figuras de autoridad durante todo el proceso.

## Dificultades

### Importancia de gestionar los solapes (persona entrante y saliente) y las tensiones relacionales

#### **Manejando tensiones relacionales en el proceso de relevo**

En un proceso de relevo pueden generarse dos tipos de tensiones relacionales que lo dificultan:

- a) Tensión entre las personas que participan en la transferencia de conocimiento (entrante y saliente), ligada a relaciones personales previas, juegos de poder, ...
- b) El relevo provoca cambios de rol y estatus dentro de un equipo. Por ejemplo, un miembro del equipo que promociona a ser responsable y debe convivir con sus compañeros/as desde un nuevo rol de poder.

#### **Gestión de los solapes entre la persona saliente y entrante**

Dentro de las etapas que se identifican en el proceso general de relevo generacional, se considera habitualmente una etapa que incide en el acompañamiento entre la persona saliente y entrante. Dicho acompañamiento se visualiza normalmente mediante un solape entre las dos personas en el tiempo (semanas o meses), con la idea de trasvasar conocimientos, compartir formas de hacer, etc. Pero al intentar concretar y coordinar este solape, surgen numerosas dudas e incompatibilidades.

#### **La delegación de funciones no debe afectar a la operativa de la empresa**

En la organización se va a producir la delegación de las funciones operativas por parte de la gerencia. La persona que va a asumir parte de la responsabilidad pertenece a la empresa. Es preciso que se realice una correcta transferencia de funciones y que la operativa no se vea afectada.

#### **Cuando la persona a relevar es cuello de botella en la pyme**

La dificultad radica en la persona seleccionada para transferir conocimiento, ya que desempeña un papel fundamental y se convierte en un cuello de botella. Las personas encargadas de la transferencia suelen ser personas clave con un conocimiento crítico de la organización, lo que puede generar un aumento significativo en los recursos necesarios, dado que, como mínimo, se requiere la participación de dos personas en el proceso (persona que transfiere y la que recibe la transferencia).

## Soluciones

- ⌚ Se recomienda dedicar tiempo a trabajar el aspecto relacional. Las relaciones personales no mejoran habitualmente por sí solas en situaciones de tensión. Es preciso generar espacios seguros para hablar del tema y provocar experiencias conjuntas positivas que refuercen las relaciones.
  - ⌚ En casos leves, se recomienda hacer un trabajo específico para reforzar las relaciones, pero no dar excesivo protagonismo a la tensión con el fin de no generar mayor conciencia de la misma e incrementar el conflicto.
  - ⌚ En casos de mayor tensión/conflicto declarado, deben existir figuras imparciales o de liderazgo reconocido por todas las partes que ayuden a mantener las formas y la seguridad de las interacciones. Se podría involucrar a la jefatura directa del puesto asociado a la transferencia para que sea parte del proceso, de su planificación, seguimiento y evaluación de los resultados.
- 
- ⌚ A la hora de plantear el tipo de solape que se precisa es importante identificar el tiempo de solape que se requiere en función de la tipología y criticidad de la posición a relevar:
    - o en posiciones más operativas, el solape es mucho más natural y el aprendizaje a través de procesos de vicariado es habitual y efectivo.
    - o en posiciones de gestión o dirección, con responsabilidad sobre personas, concretar el solape puede resultar complejo: dificultades para una convivencia en un mismo despacho, fricciones por visiones divergentes a la hora de tomar decisiones, vigencia de responsabilidades de la persona saliente e indefinición para la asunción de estas por parte de la persona entrante, etc.
  - ⌚ Por ello, en posiciones de criticidad alta o muy alta es imprescindible diseñar el proceso de solape con mucho detenimiento y concretando los detalles que permitan un proceso exitoso.
- 
- ⌚ A través de una serie de entrevistas personales se documenta el saber hacer y la experiencia de la persona responsable de la gerencia. En estas entrevistas está presente la persona que asumirá las nuevas responsabilidades, de forma que la transferencia de conocimiento se realice desde el inicio del proceso.
  - ⌚ Se sistematizan las buenas prácticas y lecciones aprendidas (explicitación de conocimiento) de las funciones operativas.
  - ⌚ Se organiza un Workshop o taller de trabajo de identificación de oportunidades de sucesión interna para facilitar el relevo / transferencia de responsabilidades operativas.
- 
- ⌚ Es fundamental anticiparse y planificar con antelación el relevo y el proceso de transferencia. Sin embargo, si el problema ya se ha presentado, una estrategia efectiva para mitigar su impacto es generar conciencia sobre la importancia de asignar recursos adecuados a las personas responsables y con poder de decisión.
  - ⌚ Posibles implicaciones: cambios en los turnos de trabajo, ajuste en la planificación de la producción, contratación de personal adicional, equipos temporales/redistribución de tareas para compartir la carga de trabajo mientras se identifica y capacita a un reemplazo adecuado, ...
  - ⌚ Se debe fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, incentivando a la plantilla a compartir conocimientos y asumir responsabilidades adicionales según sea necesario.

## Dificultades

### Dificultades asociadas al contexto laboral y a la atracción de talento

---

#### **Búsqueda de personal para puestos poco atractivos de la pyme**

Dificultad en el proceso de relevo para encontrar personal en puestos “poco atractivos” al nuevo talento por diferentes razones: escasez en el mercado laboral de perfiles similares en búsqueda de empleo, condiciones malas o difíciles por la alta penosidad en el desarrollo de sus tareas, poco tiempo libre por el tipo de horarios o incompatibles con conciliación familiar, etc.

#### **Puestos cualificados con alta demanda**

Dificultad de las empresas, principalmente pymes, y ubicadas en entornos geográficos de alta empleabilidad para captar y retener personal en puestos cualificados y de alta demanda, sobre todo aquellos relacionados con las ingenierías. Existencia de una gran competencia en el entorno con empresas a priori más atractivas al nuevo talento.

#### **Situaciones de relevo con impacto en la propiedad del negocio**

Existen procesos de relevo especialmente críticos donde la disponibilidad de personas candidatas a la sucesión resulta sumamente complicada en la medida que implica, además de un relevo del puesto que ocupa la persona que se desvincula, la propia sucesión de la propiedad de la empresa. Ello puede acarrear serias dificultades e incertidumbre en la planificación del proceso de relevo, y poner en riesgo la propia continuidad del negocio.

## Soluciones

- ④ Se ha trabajado con la empresa para valorar la búsqueda de talento en otros ámbitos geográficos nacionales e internacionales, con formación y cualificación acorde con los puestos y atraídos por condiciones económicas que claramente suponen una mejora sustancial a lo que reciben en su entorno habitual.
  - ④ Se han buscado soluciones que fomenten la mejora del bienestar de la plantilla en sus puestos, como la flexibilidad horaria o el incremento de los descansos para puestos difíciles de conciliar, con el objetivo de resultar más atractivos a nuevas candidaturas o minimizar las rotaciones que se producen en la empresa.
- 
- ④ Se ha contrastado lo que el nuevo talento valora en mayor medida en las empresas a la hora de elegir un puesto de trabajo, con aquello que la empresa actualmente es y ofrece a las nuevas candidaturas y al personal interno.
  - ④ Una vez identificadas qué fortalezas y debilidades tiene la empresa para atraer y fidelizar el talento, se ha trabajado en comunicar externamente más y mejor el perfil de la empresa y su modelo, se ha mejorado su propuesta de valor para hacerla más atractiva y acercarla a lo que el nuevo talento demanda.
- 
- ④ La solución implica, necesariamente, reforzar el atractivo del negocio, de tal forma que pueda ser interesante como oportunidad de inversión para terceros. Por ello, es fundamental que la empresa realice, con la debida anticipación (6-8 años antes de la fecha prevista para la desvinculación), un plan sólido para el desarrollo del negocio con estructuras bien dimensionadas y las cuentas saneadas.
  - ④ Junto a ello, y en lo que respecta al propio proceso de relevo generacional, dicha casuística implica ir más allá del análisis de los conocimientos del propio puesto e incorporar otros escenarios para la sucesión de la propiedad, ayudando en el contraste sobre su posible viabilidad en función del negocio en cuestión y su contexto (venta a otras personas socias, al conjunto de la plantilla, grupo inversor, etc.).






**Estas son  
las empresas  
que ya han  
innovado  
en la gestión  
de su relevo  
generacional.**








**Ametz, Biolan, Ceginnova,  
Codesyntax, Comaypa Conatec,  
Dinycon, Ebaki, Echebarria  
Suministros Industriales, Elhuyar,  
Estrategia Empresarial, Gikesa,  
Goizper, Intecsa-Hutchinson,  
Industrias electromecánicas GH,  
Irisbond, Iza Ascensores, Katiak,  
Krean, Plastigaur, Sadekosa,  
Seguros Lagun Aro, Spanset,  
Uraldi.**

## Relevo generacional y su impacto en la redistribución de cargas y el desempeño de las personas.



|   |  |
|---|--|
|  <b>Contacto</b>     | <b>Alazne Aldaiturriaga</b> CEO                    |
|  <b>Sector</b>       | Industrial, Mecanizado de precisión                |
|  <b>Empleo</b>       | 25 personas  |
|  <b>Localización</b> | Laudioko Industrialdea 1. CP 01400. Llodio (Álava) |
|  <b>Web</b>          | ametssl.com  |

### Etiquetas

-  20-49 empleos
-  Sector industrial, Mecanizado de precisión
-  Itinerarios de Relevo
-  Reorganización de estructura interna
-  Conocimientos críticos

**Pyme fundada en 1979 como una pequeña empresa familiar que ha evolucionado técnicamente hasta contar en la actualidad con 25 personas bajo la gestión de la segunda generación, Alazne Aldaiturriaga.**

Cartera muy diversificada y multisectorial (metalurgia, siderurgia, ingenierías, vidrio...).

## ¿Por qué iniciamos este proceso?

Se inició este proceso con el objetivo de dar respuesta a la siguiente preocupación: ¿Cómo afrontamos las primeras jubilaciones?

## En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

Ametss cuenta con una plantilla relativamente joven, de una media de edad de 39 años. No obstante, ha iniciado el reto de abordar las primeras jubilaciones críticas.

## ¿Qué puestos se encuentran afectados?

Dos puestos de difícil sustitución y claves para la organización. La prioridad era evitar la pérdida de conocimiento y habilidades críticas en los dos casos:

- **Puesto de Producción**, con conocimientos técnicos y requerimientos específicos de clientela para rectificado y ensamblaje de conjuntos montados.
- **Puesto de Administración y Contabilidad**, con amplio conocimiento del devenir de la empresa y de sus requerimientos económicos.

Reflexión previa. Dudas a la hora de hacer frente a dichos cambios:

- ¿Tengo recursos internos suficientes para cubrir dichos puestos? En ese caso, ¿cómo redistribuyo al personal o las tareas?
- ¿Es necesario contratar personal externo? ¿Cómo aseguro que el conocimiento no se pierda? ¿Qué recursos están a mi disposición para la formación de una nueva contratación?

Cuando conocimos el proyecto Lan Mentoring lo recibimos como una oportunidad de asesoría externa especializada para dar respuesta a estas cuestiones.

## Actividades puestas en práctica

**Diagnóstico** (3 sesiones):

- A** Análisis de datos de partida y distribución por Departamentos. Mapas de edad.
- B** Caracterización de la empresa en base a su mapa de procesos y teniendo en cuenta la perspectiva del relevo. Matriz de priorización de puestos críticos.
- C** Identificación y caracterización de perfiles objetivo y de las competencias y conocimientos críticos que los definen.
- D** Orientaciones priorizadas de cara al plan de acción.

**Asesoramiento** (1 sesión): Análisis detallado de los programas que se encuentran en activo en Lanbide. Se ha actualizado este conocimiento y profundizado en aquellas propuestas de mayor encaje para la organización. A corto plazo, oferta de formaciones de especialización en el sector metalmecánico y nuevas líneas para las primeras contrataciones (Lehen Aukera).

**Plan de acción** (8 sesiones): Tomando como punto de inflexión los dos casos críticos en situación de relevo prioritarios para Amets, se ha orientado el plan de acción hacia la implementación de una reestructuración de la asignación de funciones y responsabilidades en el conjunto de la Mano de Obra Indirecta (M.O.I.) de la organización, dando con ello una salida sistemática.

“La valoración del proyecto es muy positiva. Nos ha facilitado mucho el reto que hemos tenido que afrontar. Ha permitido sacar conclusiones ante una situación de relevo y sobre qué tipo de perfil necesitamos”.

## Soluciones planteadas

Trabajo transversal con el desglose de tareas y conocimientos críticos del conjunto de M.O.I., con el objetivo de que la necesidad de relevo de la organización sirva para traccionar el conjunto de los puestos indirectos.

**Análisis de cargas asociadas a la cadena de valor.** Asociado a lo anterior, se ha identificado el volumen de horas que representa cada una de las tareas respecto del total de la actividad del colectivo de M.O.I.. Para, a partir de ahí, establecer simulaciones de relevo, atendiendo a criterios de factibilidad y priorizando el potencial de desarrollo interno. Generando con ello un efecto en “cascada” que ha incidido en el conjunto de personas sujetas al análisis.

**Definición de itinerarios personalizados de relevo.** La presente herramienta ha sido trabajada con el objetivo de acordar, a partir de la nueva propuesta de reestructuración de conocimientos y funciones derivada de los casos de relevo, aquellas rutinas, cambios de proceso y dinámicas de funcionamiento a poner en marcha para reducir los tiempos de asunción de las nuevas funciones.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Herramienta para la gestión de edad

Disponer de una herramienta informática Power BI, que permite el análisis de la evolución de la plantilla, además de contar con un cuadro de mando que aporta visibilidad no solo en cuanto a la gestión de la edad, sino también para objetivar procesos de RRHH clave (gestión del potencial, itinerarios de desarrollo, etc.).

### 02 Metodología de análisis de cargas/capacidad

Contar con esta metodología permite sacar conclusiones sobre la cobertura necesaria ante una situación de relevo y sobre qué tipo de organización hace verdaderamente efectiva la gestión de la organización. Ha posibilitado reubicar y equilibrar las tareas y conocimientos de verdadero valor y adscribirlos a las personas con mayor capacidad para su práctica. Desde la perspectiva de la Gerencia, ha servido para interiorizar una herramienta de gestión de personas para la toma de decisiones sobre el dimensionamiento de la plantilla que verdaderamente responde al modelo de negocio que Amets necesita a medio plazo.

### 03 Asesoramiento sobre servicios de Lanbide a empresas






Conocimiento en detalle de servicios de Lanbide a las empresas, más allá de los programas de uso más común (Lehen Aukera, prácticas...).

**Jubilación  
inminente de  
perfil crítico y  
preservación  
de conocimiento  
especializado.**

**BIOLAN**  
accurate · easy · smart

|   |  |
|---|--|
|  <b>Contacto</b>     | <b>Yolanda Madariaga</b> Responsable RRHH          |
|  <b>Sector</b>       | Industria tecnológica y manufacturera, biosensores |
|  <b>Empleo</b>       | 58 personas  |
|  <b>Localización</b> | Laida Bidea 409. CP 48170. Zamudio (Bizkaia)       |
|  <b>Web</b>          | biolanmb.com                                       |

#### Etiquetas

-  50-99 empleos
-  Biotecnología, Biosensores
-  Jubilación inminente perfil legal-regulatorio
-  Preservación de conocimiento altamente especializado
-  Atracción-fidelización del talento

#### **Biolan es una empresa biotecnológica con vocación global.**

Biolan apuesta por la innovación continua y cuyo objetivo principal es el desarrollo, fabricación y comercialización de soluciones analíticas y de diagnóstico, tecnológicas e integrales, basadas fundamentalmente en biosensores, para cuantificar con la máxima fiabilidad y precisión, moléculas de interés en el ámbito agroalimentario y de la salud.

Aportamos soluciones analíticas a través de la tecnología biosensórica a la industria alimentaria, de sectores como el pesquero, de los crustáceos, de los lácteos, el enológico, de las frutas deshidratadas, así como al de la salud.

### **¿Por qué iniciamos este proceso?**

La motivación principal para participar en Lan Mentoring fue el desconocimiento sobre metodologías para dar respuestas al problema de envejecimiento de la plantilla. Entre nuestros retos iniciales vinculados a este proceso se encontraba la gestión en la jubilación de un perfil Legal – Regulatorio, la atracción y fidelización del talento y la retención del conocimiento clave.

### **En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?**

Biolan cuenta con una plantilla joven. De una plantilla compuesta por 58 personas, 41 tienen menos de 40 años. Aunque el envejecimiento de la plantilla no es un problema en el momento presente (ya que en el momento de la participación en Lan Mentoring tan solo había 1 persona con edad de próxima jubilación), sí que somos una empresa formada por un equipo científico - tecnológico integrado por perfiles altamente especializados en biotecnología, electroquímica, electrónica, digitalización, big data y machine learning, áreas que suponen un elevado know-how el cual nos interesa preservar.

### **¿Qué puestos se encuentran afectados?**

En el momento de iniciar el proyecto nos encontramos con una persona perteneciente al área de Legal - Regulatorio, a punto de iniciar su proceso de jubilación. Se trata de una persona que para la empresa es "primera persona de contacto" y un apoyo valioso a la hora de agilizar los procesos jurídicos.

## Actividades puestas en práctica

Con la consultora realizamos un primer ejercicio de diagnóstico, donde implicamos a diferentes perfiles de la compañía. Este ejercicio nos permitió identificar nuestros dominios de conocimiento clave y las personas que se vinculan a ellos.

A continuación, determinamos qué personas están en riesgo teniendo en cuenta su edad de jubilación, su desvinculación planificada de la organización y su experiencia tácita. También, establecimos qué procesos resultan de interés para trabajar tomando como referencia el nivel de rotación, envejecimiento y especialización asociados a cada proceso.

Con toda la información obtenida a través de este primer ejercicio, la consultora nos propuso una serie de acciones a desarrollar durante el periodo de duración del proyecto. Más concretamente, nos centramos en la preservación del conocimiento de la persona en próxima edad de jubilación y la sistematización de las prácticas clave de los procesos de Innovación Tecnológica y Programación. Estos procesos fueron escogidos por resultar claves y esenciales para la operativa de Biolán:

### A Programación

En este proceso se incluyen dominios de conocimiento relacionados con nuestra plataforma digital BiolánGlobal, nuestra app, etc. que resultan tener un alto grado de singularidad (son particulares de nuestra organización) y son esenciales para el desarrollo de nuestra actividad.

### B Innovación Tecnológica

El desarrollo tecnológico y la innovación continua son pilares de nuestro negocio. Nos encontramos con dominios de conocimiento asociados a este proceso que están concentrados en pocas personas y que además son esenciales para el desarrollo de nuestra actividad.

“El asesoramiento personalizado nos ha permitido abordar no solo el relevo generacional sino también el mantenimiento y retención del know-how de determinados perfiles críticos. La gestión del conocimiento es uno de los objetivos estratégicos de nuestra organización”.

“El beneficio logrado es de gran valor para la empresa y compensa el esfuerzo. Es una inversión a futuro”.

## Soluciones planteadas

Las acciones del plan de acción que decidimos llevar a cabo junto con la consultora fueron, en primer lugar, la elaboración del Libro de Conocimiento (Knowledge Book) de la persona de perfil Legal - Regulatorio. A través de esta actividad, la consultora dinamizó una serie de sesiones con la persona experta que tuvieron como objetivo principal explicitar el conocimiento tácito acumulado durante sus años de actividad en la organización.

Por otro lado, se realizaron varias sesiones con el personal experto y clave de las áreas de programación, de innovación y desarrollo de producto que tuvieron como objetivo identificar y sistematizar sus prácticas clave.

En todas estas sesiones de trabajo estuvimos presentes personal de Biolán, lo que nos permitió entender la metodología seguida con el fin de replicar el trabajo en un futuro con otras personas y otras áreas.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Libro de Conocimiento (Knowledge Book)

Disponemos de un documento que atesora la experiencia y conocimiento tácito de la persona de perfil Legal - Regulatorio que en ese momento se iba a jubilar, de forma que su know-how quede en nuestra organización y sea un documento para consultar y socializar cuando así se requiera.

### 02 Sistematización de prácticas clave

Las sesiones con las personas expertas del área de Programación y de Innovación y Desarrollo tecnológico, nos permitieron identificar y sistematizar buenas prácticas y lecciones aprendidas de los y las expertas del área. En un futuro, estas piezas de conocimiento se podrían socializar al resto del equipo.

### 03 Apropiación de Metodologías de Preservación del Conocimiento






Además de la participación en todas las sesiones realizadas con las personas expertas identificadas, la consultora nos hizo llegar las metodologías utilizadas de forma que pudiéramos replicar los ejercicios en un futuro.

### 04 Asesoramiento sobre servicios de Lanbide a empresas







Dedicamos una de las jornadas a conocer con mayor detalle los servicios que ofrece Lanbide a las empresas.

## Planificar el relevo generacional y sistematizar el conocimiento.



|   |   |
|---|---|
|  <b>Contacto</b>     | <b>Aurelio Heras</b> Responsable Administración y Compras<br><b>Olatz Sarasola</b> Responsable Producción |
|  <b>Sector</b>       | Fabricación de motores para la elevación de ascensores  |
|  <b>Empleo</b>       | 31 personas   |
|  <b>Localización</b> | Beasain bidea 22. CP 20216 Ormaiztegui (Gipuzkoa)   |
|  <b>Web</b>          | ceginnova.com   |

### Etiquetas

-  20-49 empleos
-  Sector Industrial, Fabricación motores elevación ascensores
-  Ausencia de talento con formación requerida
-  Conocimiento especializado clave de difícil sustitución
-  Talento y potencial interno
-  Material audiovisual formativo

### Construcciones Eléctricas de Guipúzcoa, CEGi, es una empresa familiar que desde los años 60 se dedica a la fabricación de motores y máquinas para la elevación de los ascensores.

Estamos orientados a la mejora de nuestros productos con una constante dedicación y compromiso a la innovación impulsando nuestro crecimiento y consolidación a nivel nacional e internacional.

## ¿Por qué iniciamos este proceso?

La experiencia previa con anteriores jubilaciones no había sido satisfactoria, fundamentalmente por una falta de planificación y desconocimiento en cómo abordar estos procesos y saber transferir el conocimiento de estos profesionales a la empresa.

## En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

Tenemos una plantilla de 31 personas con una edad media de 42,5 años. Se distribuye en personal indirecto (gerencia, responsables de departamentos y técnicos/as) y taller (soldadura, prensas, bobinado, mecanizado, montaje...). En el caso del personal de taller, la dificultad del relevo generacional está en encontrar dentro de nuestro sector determinados perfiles profesionales por su alta empleabilidad y por la ausencia de nuevo talento con la formación reglada requerida.

## ¿Qué puestos se encuentran afectados?

Se identificaron varios puestos críticos indirectos y de taller por ser estratégicos y singulares, ocupados por personas con alta cualificación y un conocimiento poco extendido por la organización. Se inició el proceso de relevo generacional con el experto en bobinado. Se trata de un profesional con casi 50 años de experiencia y una jubilación próxima. Era necesario planificar el relevo por el conocimiento experto y aplicado a nuestra realidad que poseía, y por la dificultad de encontrar una persona sustituta, ante la carencia de profesionales cualificados o la inexistencia de nuevo talento con la formación reglada acorde al puesto.

## Actividades puestas en práctica

Iniciamos el proyecto con un diagnóstico de situación sobre nuestro mapa de edades y futuros escenarios generacionales con el objetivo de identificar qué puestos y qué personas eran considerados críticos en la empresa.

Se diseñó un proceso para identificar talento interno en la organización. El propósito era valorar de una manera objetiva al personal más idóneo para cubrir futuros puestos vacantes atendiendo a la cualificación y competencias necesarias. Con ello se buscaba incentivar la promoción interna y fortalecer la retención de talento.

Para mejorar el posicionamiento de la marca interna de Cegi y resultar más atractiva para la búsqueda del nuevo talento, se identificaron estrategias orientadas a mejorar la captación y la retención de talento y como vía para solventar futuros procesos de relevo generacional.

Con el resultado de todas estas actividades, se abordó en una segunda fase un plan de acción para recoger, documentar y transferir a la organización, el conocimiento del profesional experto y que sirviera además de repositorio formativo para las incorporaciones futuras en aquellos puestos con dificultad de encontrar talento.

“La empresa ha tomado conciencia de la necesidad de trabajar el relevo generacional de forma estructurada. En el pasado, en situaciones parecidas, no se llegaba a esquematizar y documentar el conocimiento de la persona que se jubilaba, se realizaba una transmisión informal en la que gran parte de la información terminaba perdiéndose”.

“Nos ha permitido analizar, sistematizar y abordar la recogida y transmisión de la información de una manera organizada, de aquellas personas que llegan a su edad de jubilación. Este es un asunto que generaba gran preocupación y que no estábamos sabiendo abordar de una manera adecuada por falta de experiencia y habilidades para su resolución”.

## Soluciones planteadas

Se implicó desde el primer momento a la persona protagonista del relevo. Era importante que entendiera el objetivo que se perseguía con Lan Mentoring, la importancia de su participación y la contribución de su conocimiento como legado a Cegi. También se vio la necesidad de documentar y preservar todo su saber hacer para estar a disposición de la empresa.

Se organizaron reuniones lideradas por los departamentos de Cegi que más demandaban la recogida del conocimiento experto del bobinador. El objetivo fue identificar las diferentes problemáticas que surgían en las áreas implicadas y, a través de entrevistas dirigidas con el experto relevista, ilustrar, recoger y documentar las diversas soluciones que ofrecía.

Se consiguió identificar numerosas situaciones críticas aportando soluciones a dichas problemáticas para transformarlas en procedimientos y formas de actuación que reflejaran de manera práctica el conocimiento explícito del experto.

Se planificó una hoja de ruta para la transferencia y la documentación de su saber hasta la fecha de jubilación y se identificaron momentos en los que era necesario reforzar los procedimientos con vídeos formativos y que sirvieran además como aprendizajes o tutoriales para el futuro talento a incorporar.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Metodología de acompañamiento para el relevo generacional

Disponer de un método nos aporta orden y rigor, así como seguridad y confianza para abordar los siguientes relevos.

### 02 Percepción positiva en la plantilla ante la planificación del relevo

Frente a anteriores experiencias donde apenas se gestionaron los relevos generacionales, el proceso trabajado con Lan Mentoring ha sido percibido de forma positiva por la plantilla, al visualizar que la empresa tiene presente esta necesidad y se ha ocupado de gestionarlo.

### 03 Participación de varios departamentos






La implicación de varios departamentos (Dirección Técnica, Planificación, Calidad y SAT) colaborando en la transferencia del conocimiento ha sido clave para impulsar y redundar en darle la importancia merecida al proyecto.

### 04 Implicación y disposición de la persona que se jubila





El protagonista del relevo ha tenido un papel importante con una gran motivación para hacer este trabajo, lo que también ha contribuido al éxito del proyecto.

**Nuevas rutinas de gestión. Ordenar las cosas antes de la salida de la gerencia.**

**CodeSyntax**

|   |   |
|---|---|
|  <b>Contacto</b>     | <b>Eneko Astigarraga</b> Gerente                                |
|  <b>Sector</b>       | Diseño web, desarrollo de aplicaciones y sistemas de ingeniería |
|  <b>Empleo</b>       | 24 personas   |
|  <b>Localización</b> | Azitain industrialdea, 3K, CP 20600. Eibar, Gipuzkoa            |
|  <b>Web</b>          | codesyntax.com  |

#### Etiquetas

-  20-49 empleos
-  Sector Información y Comunicaciones
-  Espacios para compartir conocimiento
-  Anticipación

**Llevamos trabajando en internet desde el año 2000, siempre desde las premisas del software libre, la innovación, la usabilidad y la aportación de valor de nuestros proyectos. Hoy, la mayor parte de las personas trabajadoras son socias.**

## ¿Por qué iniciamos este proceso?

Internamente realizamos las siguientes reflexiones a la hora de afrontar los próximos relevos:

- A** ¿Existen formas unificadas de ofertar y gestionar los proyectos dentro de la empresa? Cada uno de los gestores tiene sus fortalezas y aporta miradas distintas en los procesos, y los procesos no están unificados.
- B** ¿Quiénes queremos que reciban el conocimiento de estos procesos? Por el tipo de organización y la filosofía de Codesyntax, la mayor parte de las personas trabajadoras están involucradas en estos dos procesos y pueden tener que gestionar proyectos, por lo que este conocimiento debe ser ampliamente difundido.
- C** ¿Queremos aprovechar este proceso para estandarizar y aportar más valor con estos procesos? Consideramos que podemos hacer una gestión más eficaz de las ofertas y los proyectos y queremos aprovechar para crear nuevas rutinas, más avanzadas.

## En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

En cuanto al mapa de edad, se puede afirmar que es una empresa con plantilla joven, en la que muchos perfiles son de desarrolladores de software. Sin embargo, donde hay una clara urgencia por edad es con el gerente ya que tiene 63 años y está vinculado a muchos procesos de la empresa. Por tanto, se da la urgencia por edad y también por su conocimiento clave.

Por otro lado, en el equipo de gestores de proyecto, compuesto por 4 personas, aunque no hay una urgencia actual por edad ya que tienen un promedio de 53,5 años de edad, 2 de ellas cuentan con conocimiento clave de la organización.

Teniendo esto claro, existen dos procesos críticos en los que garantizar una buena transferencia de conocimiento: la gestión de los proyectos, y el proceso de oferta de los proyectos.



## ¿Qué puestos se encuentran afectados?

Gerencia y equipo de gestores de proyecto.

## Actividades puestas en práctica

Inicialmente, se ha realizado un diagnóstico para identificar los procesos críticos del negocio y con mayor necesidad de transferencia al equipo.

Una vez determinados los conocimientos prioritarios a transferir, se ha reflexionado sobre las personas que deberán participar en la transferencia. La conclusión es que muchas de las personas del equipo gestionan ofertas y proyectos, y que es bueno que aporten su conocimiento y sean receptoras del resultado.

A partir de estas reflexiones se ha elaborado un plan de acción para la transferencia.

“La gestión de conocimiento es un tema estratégico, pero normalmente no es urgente. Es muy fácil que los temas del día a día llenen la agenda y esto quede en un segundo plano. Por eso es importante planificar tiempo y espacios y obligarnos a salir del día a día para abordar estos retos con tiempo, y este proyecto nos ha ayudado a hacerlo”.

## Soluciones planteadas

Homogeneizar las prácticas actuales y diseñar los procesos de oferta y gestión de proyectos: trabajo con las personas que tienen el conocimiento actual para identificar tipología de proyectos, qué se hace hoy, qué necesidades quedan sin cubrir, dinámicas a implantar (qué, cuándo y para qué lo hacemos), personas que participarán y su rol, información necesaria, soportes para agilizar la gestión, y el proceso de toma de decisiones ágil.

Contrastar y compartir los nuevos procesos con las personas que participarán de ella: charla informativa y posterior contraste para recoger ideas de mejora.

Preparación de la información, herramientas y soportes para aplicar los nuevos procesos de oferta y gestión de proyectos: trabajo de las y los gestores de proyectos con apoyo del equipo de consultoría.

Acompañamiento en la puesta en marcha de los nuevos procesos: trabajo conjunto del equipo de gestión de proyectos, valorando avances, aprendizajes y ajustando tanto el proceso como los soportes buscando su efectividad.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Compartiendo prácticas y conocimiento

Al dedicar tiempo a unificar formas de hacer y compartir las prácticas de cada persona, nos damos cuenta de que tenemos más conocimiento y experiencia del que a priori creemos. La falta de espacios comunes lleva a que cada persona resuelva sus necesidades por separado y nos perdemos mucho de lo que hacen los demás.

### 02 Aprovechar el talento interno






Cuando se dan oportunidades a las personas, estas responden. Cuando hemos dado oportunidades a personas jóvenes de incorporarse a la gestión de ofertas y proyectos y de incorporar su conocimiento, y se les han facilitado espacios para que lo hagan, hemos visto que las personas responden, tienen muy buena actitud y resultados. Si no hubiéramos dado esas oportunidades, quizás tendríamos mucho talento sin aprovechar.

**Prevenir la pérdida de conocimiento – IA para sistematizar y facilitar acceso a conocimiento explícito y tácito.**



|   |   |
|---|---|
|  <b>Contacto</b>     | <b>Ramón Jusué</b> Director-Gerente                 |
|  <b>Sector</b>       | Papelero – Industria Manufacturera                  |
|  <b>Empleo</b>       | 33 personas (Comaypa), 16 personas (Eurokarpa)      |
|  <b>Localización</b> | Barrio San Miguel 7. CP 20250. Legorreta (Gipuzkoa) |
|  <b>Web</b>          | comaypa.com   |

#### Etiquetas

-  20-49 empleos
-  Industria Manufacturera, Papel
-  Preservación de conocimiento especializado
-  Tecnología de apoyo para el acceso al conocimiento
-  Anticipación

#### **Manipulados Comaypa S.L. es una empresa especialista en papel y cartón con más de 30 años de experiencia.**

Forma parte de un grupo integrado de empresas junto con Eurokarpa S.L. Trabajamos con una variada gama de papeles y cartones con los que poder ofrecer un servicio de corte y manipulación a medida de la clientela.

Cartera muy diversificada en diversos sectores como el farmacéutico, alimentación, distribución.

### **¿Por qué iniciamos este proceso?**

Las circunstancias que hemos vivido en los últimos años con algunas jubilaciones y el impacto de las mismas, han hecho que hayamos tomado conciencia sobre la importancia de que el conocimiento crítico quede en la empresa y de anticiparse a estas circunstancias. Teníamos claro que queríamos trabajar en la gestión y transferencia de conocimiento crítico de algunas personas y procesos clave en la organización. Además de las transferencias puntuales de conocimiento por relevo hemos decidido trabajar el conocimiento con un enfoque más sistémico, de manera que prevengamos la pérdida del mismo en el futuro ya sea por jubilaciones o por rotación de personal.

### **En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?**

La empresa cuenta actualmente con 7 personas de 60 o más años y otras 5 entre 58 y 59 años: un 24,5% de la plantilla puede considerarse de edad. Las jubilaciones no son inmediatas, pero se deben afrontar con anticipación. Por otro lado, en los últimos años, las empresas del grupo han sufrido jubilaciones de personal clave y de operarios con muchos años de experiencia, y ello ha tenido impacto en la operación.

### **¿Qué puestos se encuentran afectados?**

Las prioridades de cara al relevo generacional por su criticidad se centran en el director de compras, así como en personal de las máquinas cortadora y bobinadora tanto por edad como por el conocimiento que acumulan.

## Actividades puestas en práctica

Inicialmente, para centrar hacia dónde dirigir el proyecto, realizamos un diagnóstico determinando el mapa de relevo generacional que incluía:

- A** Mapa de edad organizacional con la identificación y análisis de los puestos y áreas críticas.
- B** Mapa de factores organizativos, con el análisis de los aspectos más importantes de la gestión de personas.
- C** Mapa de los conocimientos críticos de las personas que se seleccionaron para trabajar en la transferencia de su conocimiento.

A partir de este diagnóstico hemos elaborado un plan de acción en colaboración con la consultora. De este plan se han implementado diversas actividades de sistematización de conocimiento y de diseño de un sistema de trabajo para gestionar el conocimiento y evitar su pérdida en el futuro por jubilaciones o rotación de personal.

“Estamos convencidos de que el conocimiento es un activo importantísimo a gestionar. Este proyecto nos ha servido para concienciar e incorporar herramientas prácticas y aplicables para gestionar el conocimiento crítico. Además, estamos poniendo las bases para definir un sistema de trabajo que promueva dicha gestión y anticipe y prevenga la pérdida de conocimiento por causa de jubilaciones o rotaciones del personal”.

“Agradecemos a Lanbide por este proyecto y a la consultora especializada en temas de gestión de conocimiento crítico por su apoyo constante, su metodología práctica y sus lecciones aprendidas para priorizar esfuerzos y guiar el proyecto hacia un resultado útil y aplicable”.

## Soluciones planteadas

Durante el análisis de puestos críticos en el diagnóstico se seleccionaron dos puestos asociados a las máquinas cortadora y bobinadora para prevenir la pérdida de conocimiento de cara a su futura jubilación. Aunque estos conocimientos no están en riesgo de pérdida, se decide documentarlos en procedimientos que posteriormente son consensuados con el resto de operarios de maquinaria.

Se está diseñando un sistema de trabajo en todas las áreas que prevenga la pérdida de conocimiento por relevo generacional o por rotación, y asegure que:

- A** Ningún conocimiento crítico está concentrado en una sola persona.
- B** Se sistematiza conocimiento relevante, se guarda y se pone a disposición del que lo pueda necesitar.
- C** Se realizan actividades formales intra e interdepartamentales para compartir conocimiento tácito o para reflexionar y aprender.
- D** Existen responsables de los conocimientos críticos y de su gestión.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Cambio organizativo en la gestión del conocimiento

El proyecto está contribuyendo al cambio en la gestión que queremos hacer hacia una organización colaborativa que gestiona su conocimiento, documenta, reflexiona y aprende constantemente, asegurando que el conocimiento se respalda y se queda en la organización.

### 02 Herramientas para la gestión del relevo

Hemos aprendido el uso de herramientas como el mapa de edad, mapa de factores organizativos y mapa de conocimiento crítico, que nos permite analizar la situación de la plantilla y anticipar las jubilaciones.

### 03 Inteligencia artificial aplicada al conocimiento






Hemos generado productos como procedimientos de bobinadora y de cortadora, y estamos desarrollando una aplicación basada en IA para la consulta rápida de estos y otros conocimientos documentados.

### 04 Compromiso de la empresa con el conocimiento






Hemos aprendido que los temas de conocimiento requieren dedicación y constancia, que el apoyo de la dirección es fundamental, y que debe incorporarse en los procesos regulares, para que sea interiorizado por toda la plantilla.

## Preparando el contexto organizativo y a las personas para el relevo de la gerencia.



|   |  |
|---|--|
|  <b>Contacto</b>     | <b>Ricardo Monsalve</b> Gerente                        |
|  <b>Sector</b>       | Industrial, Medición industrial de temperatura         |
|  <b>Empleo</b>       | 26 personas  |
|  <b>Localización</b> | C\ Gabiria nº 112 Pº Ventas. CP 20305. Irún (Gipuzkoa) |
|  <b>Web</b>          | conatec.com  |

### Etiquetas

-  20-49 empleos
-  Sector Industrial
-  Jubilaciones puestos críticos
-  Reorganización de estructura interna
-  Desconocimiento de metodologías

**PYME fundada en 1987 fruto de la ilusión de un grupo de personas que nos unimos para dar vida a un proyecto de empresa con el fin de ofrecer unos productos en los que el factor humano constituyera uno de los elementos diferenciadores, tratando de transmitir a la clientela la importancia y las ventajas de aunar en un mismo equipo el diseño, la fabricación, la comercialización y la asistencia técnica de nuestros productos.**

Como consecuencia de la experiencia acumulada durante los más de 35 años en el mercado, hemos desarrollado una serie de equipos para diferentes sectores muy concretos que cubren tanto en prestaciones como en funcionamiento todas sus necesidades de control: frío, secado y fermentación industrial; cerámica y fusing; panadería y pastelería.

## ¿Por qué iniciamos este proceso?

Dentro de 7 años nuestro actual equipo de dirección se habrá jubilado. En marzo del 2025 será el Gerente quien primero se jubile. Era una excelente oportunidad participar en Lan Mentoring para planificar de manera ordenada y sistemática el relevo de estas 3 personas clave de Conatec sin prisas. Claves por el puesto que ocupan en la organización y por el tiempo que llevan dentro del negocio, casi desde la creación; con lo que conlleva de conocimiento y experiencia crítica para el negocio acumulado.

Meses previos a la oferta de participar en Lan Mentoring, el equipo de dirección de Conatec, liderado por el Gerente, ya venía trabajando en cómo hacer de la mejor de las maneras esos relevos. Teníamos una preocupación añadida al ser socios de Conatec además de trabajadores y, por tanto, también compañeros. No poseíamos ni el conocimiento ni la experiencia en abordar estas situaciones de manera sistemática. Y, nos preguntábamos, si seríamos capaces de hacerlo bien, sin perjudicar el negocio y sin generar conflictos internos. Consideramos una muy buena oportunidad contar con un equipo de personas expertas en relevo en posiciones de dirección.

## En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

Con cierta preocupación por los puestos que ocupan las personas que se jubilan, pero también con ilusión. Es una oportunidad para que las personas que se queden puedan seguir creciendo profesionalmente.

## ¿Qué puestos se encuentran afectados?

Nuestra prioridad era evitar la pérdida de conocimiento y experiencias críticas en los tres casos: Gerencia; Dirección de Producción; Dirección de I+D.

## Actividades puestas en práctica

Comenzamos con un diagnóstico con las siguientes tareas:

- A** Elaborar el mapa actual de edad y proyecciones a corto y medio plazo.
- B** Realizar un mapa de los factores organizativos y de gestión de personas que impactan en los procesos de relevo y la transferencia de conocimiento.
- C** Identificar a qué puestos y procesos impacta el relevo y determinar su criticidad para priorizar los puestos críticos e incorporarlos al plan de acción.
- D** Analizar conocimientos y competencias a transferir vinculados a los puestos priorizados y determinar cuáles tendrán acompañamiento experto.
- E** Elaborar un mapa de relevo generacional: Puesto, Quién a quién (externo/interno), Qué competencias/conocimientos se van a transferir, etc.
- F** Elaborar un documento de orientaciones y recomendaciones relativas a la gestión de la edad adaptada a la situación y retos concretos de la empresa.

Tras el diagnóstico hubo un asesoramiento sobre los programas e instrumentos disponibles en Lanbide de apoyo a la incorporación laboral. El plan de acción detalla cómo abordar el relevo de la Gerencia. Nos servirá para realizar posteriormente los relevos de la Dirección de Producción y de I+D.

“Tenemos una visión más global, mejor identificados los riesgos del relevo y más claros los elementos críticos. El mapa del conocimiento ha sido “revelador”. Con la mirada que analizábamos se nos escapaban variables que impactan organizativamente y en las personas en el relevo de la Dirección General. Este proyecto nos ha dado “otras gafas” con las que observar Conatec”.

## Soluciones planteadas

Pactamos las condiciones del relevo. Se estableció el acuerdo con la Dirección General saliente para facilitar la estabilidad y continuidad de Conatec y la tranquilidad al Consejo de Administración. Contiene:

- A** Los hitos a lograr más relevantes para Conatec (antes, durante y después) a fin de conseguir la sostenibilidad del negocio en el transcurso del relevo al Director General.
  - B** La compensación para la Dirección General actual por los hitos alcanzados.
- Reflexionamos sobre los retos de negocio. Se ha fijado la visión de futuro de Conatec:
- C** Acordar el futuro/objetivo deseado (visión) en términos empresariales.
  - D** Identificar la situación actual, el nivel de compromiso de las personas, sus frenos y palancas organizativas y capacidad del Equipo Directivo para empujar el compromiso.

También hemos hecho una reflexión organizativa. Se ha ajustado la estructura organizativa para que el lugar que ocupan en el organigrama los puestos clave sea coherente con el proceso de relevo de la Gerencia y la transferencia del conocimiento a realizar.

Definimos el contenido del puesto de Gerencia y el perfil asociado. En función de la visión de futuro y de la estructura organizativa que fijamos valoramos el puesto de Gerencia y fijamos los conocimientos a transferir.

Preparamos a la Dirección General para transferir el conocimiento. Definimos la hoja de ruta en la transferencia. Creamos las dinámicas necesarias para acelerar la transferencia.

Estamos llevando a cabo la selección de personal para cubrir el puesto de Gerencia, apoyados por la empresa que ha trabajado el Plan de Acción.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Mapa del conocimiento e itinerario para su transferencia





Los consideramos aclaratorios e imprescindibles para poder acometer el relevo. En concreto, el mapa del conocimiento como herramienta que nos permite decidir qué puede o qué no se puede hacer en la transferencia y enfocar el proceso. Consideramos que es un elemento fundamental para la gestión de las personas en el desarrollo y evolución dentro de la empresa y poder gestionar los procesos de relevo.

## Jubilación a corto plazo del director de la compañía.

**DINYCON**  
DISEÑO, INGENIERÍA Y CONTROL

|   |   |
|---|---|
|  <b>Contacto</b>     | <b>Roberto García Lafuente</b> CEO  |
|  <b>Sector</b>       | Servicios de información  |
|  <b>Empleo</b>       | 15 personas   |
|  <b>Localización</b> | Edificio CEMEI. C/ Portuetxe, 23B, 3-13. CP 20018. Donostia / San Sebastián |
|  <b>Web</b>          | dinycon.com   |

### Etiquetas

-  15-19 empleos
-  Ingeniería, Movilidad de personas y vehículos, control de aforo
-  Sistematización de la gestión de I+D
-  Jubilación CEO

**Dinycon Sistemas es una empresa de ingeniería integradora de sistemas relacionados con la movilidad de personas y vehículos, con amplia experiencia en la instalación de soluciones de conteo, control de aforo para personas y vehículos.**

Diferentes instituciones y empresas implementan ya la tecnología de Dinycon Sistemas, por ejemplo, eventos o sector del retail así como sistemas de señalización de plazas libres de aparcamiento.

## ¿Por qué iniciamos este proceso?

Nos planteamos participar en Lan Mentoring para gestionar el relevo generacional de posiciones clave para la operación de Dinycon. Esta empresa de ingeniería afronta el reto de empezar a plantearse el futuro sin el actual CEO Roberto García, fundador y desarrollador de los primeros productos de la empresa.

## En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

En términos de edad, Dinycon se encuentra en una situación favorable. La empresa cuenta con una plantilla joven, con solo una jubilación en el horizonte. Sin embargo, en el ámbito de la innovación y el desarrollo estratégico de la organización, se requiere formalizar procesos de I+D ya que en el momento de participar en Lan Mentoring este conocimiento se encontraba en personas muy puntuales.

## ¿Qué puestos se encuentran afectados?

Nos encontramos con dos puestos de trabajo clave para la consecución de nuestros retos. Dos puestos ocupados por personas que tienen una larga antigüedad en la empresa.

- **Gerencia.** Conocimiento de estrategia, liderazgo y dirección de la empresa, desarrollo de negocio y gestión de proyectos.
- **Dirección de I+D.** Conocimientos de gestión de equipos y gestión de desarrollos tecnológicos.

## Actividades puestas en práctica

El foco de la actuación se tenía bastante claro previo al diagnóstico, por ello se entró enseguida en el diálogo sobre el escenario futuro en la gerencia de la empresa y la gestión de esa jubilación.

Una vez atendido el primer reto, y conociendo las oportunidades que ofrecía la metodología aplicada, se generó un diagnóstico para conocer la situación actual de la plantilla en términos de edad y el riesgo en los que se encontraban procesos clave de la operación.

A partir de este diagnóstico, la consultora nos propuso abordar una serie de acciones en las que se encuentra la generación de un Libro de Conocimiento (Knowledge Book) y el desarrollo de una serie de guías y prácticas de gestión de proyectos y desarrollo de negocio en el ámbito de la gerencia, y en la sistematización de prácticas en la gestión de la I+D.

“La valoración de proyecto es muy positiva. Hemos afrontado nuestro reto de gestión de edad de manera óptima obteniendo muy buenos resultados”.

“El contar con una consultora especializada nos ha permitido tener otra visión de nuestra problemática, puntos de mejora, retos, etc. Además, la asesoría no se quedó solo en el relevo generacional, sino que abordamos puntos de estrategia de negocio muy interesantes”.

## Soluciones planteadas

El principal interés de la participación en Lan Mentoring por parte de Dinycon era acceder a una asesoría y metodologías especializadas que ayudasen a plantear el escenario a futuro de la empresa. La asesoría se focalizó en identificar los procesos y actividades clave vinculadas al puesto de gerencia que se buscan sistematizar y preservar en la organización, los factores clave del puesto y aprendizajes que deben de ser aprovechados por su sucesor. Tras el trabajo realizado se generó un inventario de prácticas para la ejecución de proyectos y desarrollo de negocio.

Derivado del diagnóstico, se identifica un know-how clave vinculado a la gestión de la I+D que se quiere sistematizar y consolidar dentro de la organización para su adecuada preservación y desarrollo.

Adicionalmente, la asesoría nos ayudó a conocer en mayor detalle las oportunidades que nos ofrecen los distintos servicios de Lanbide para ayudas en futuras incorporaciones previstas en la organización (perfil comercial).

## Resultados y aprendizaje

### 01 Libro de Conocimiento (Knowledge Book)

Disponemos de un documento que recopila mi experiencia y ciertos conocimientos tácitos en el ámbito de la gestión de proyectos. Este documento deberemos asimilarlo y priorizar acciones de formación a miembros del equipo que vayan a tomar el testigo en la gestión de nuestros proyectos. Esperamos que estas experiencias y legado sea de utilidad para dar continuidad a la calidad establecida.

### 02 Sistematización de prácticas clave

Disponemos también de un documento que sistematiza las prácticas clave identificadas tras las entrevistas que se tuvieron con la persona experta de I+D.

### 03 Recomendaciones específicas

Derivado del diagnóstico y de los productos generados, la consultora nos hizo una serie de recomendaciones para asimilar estos productos.

### 04 Participación en Comité de Empresa

Dada la grata experiencia con el equipo de consultoría y la intervención llevada a cabo, se invitó a miembros de la consultoría a participar como parte invitada en una reunión de nuestro Comité de Empresa para socializar los resultados del trabajo y contar con la visión de una persona externa experta en administración de empresas.






### 05 Asesoramiento sobre servicios de Lanbide a empresas

Dedicamos una de las jornadas a conocer los servicios y ayudas a la contratación de Lanbide, incluyendo estas rutas para futuras contrataciones.







**Aprender una metodología de relevo que facilite el trabajo a las personas que se jubilan.**



|   |  |
|---|--|
|  <b>Contacto</b>     | <b>Eduardo Márquez</b> Gerente<br><b>Xabier Ibáñez de Opakua</b> Responsable de Personal |
|  <b>Sector</b>       | Transformación de la madera  |
|  <b>Empleo</b>       | 150 personas   |
|  <b>Localización</b> | Bº Ugarte s/n. CP 48392 Muxika (Bizkaia)   |
|  <b>Web</b>          | ebaki.es   |

#### Etiquetas

-  100-249 empleos
-  Sector Industrial, Transformación de la madera
-  Anticipación
-  Employer Branding (marca empleadora)

**Ebaki es una empresa que cuenta con más de 25 años de experiencia en la transformación de la madera a través de la integración de todos los sectores de la cadena forestal con el objetivo de conseguir un aprovechamiento óptimo y sostenido de los recursos forestales.**

Con una plantilla de 150 empleos, somos líderes en el mercado nacional de madera aserrada, el mayor fabricante de finger clear a nivel europeo y entre los mayores fabricantes de paletas y pellets.

## ¿Por qué iniciamos este proceso?

El motivo por el iniciamos el proyecto de Lan Mentoring se debió a que éramos conscientes desde hace tiempo que el relevo generacional iba a suponer un reto y una dificultad sobre cómo establecer una sistemática para la transferencia del conocimiento que una persona ha adquirido durante toda su trayectoria profesional en la empresa.

A la hora de afrontar el relevo surgieron algunas preguntas:

- A** ¿El conocimiento de las personas clave sobre nuestro sector, el negocio y la esencia de sus puestos de trabajo está identificado y compartido por la organización?
- B** Cuando las personas con un conocimiento singular e identitario de nuestra cultura organizacional se jubilen, ¿tenemos previsto algún plan que contemple quién las sustituirá y cómo se garantizará no perder su saber hacer?
- C** ¿Si no encontramos dentro de nuestra plantilla las personas adecuadas que nos puedan sustituir, cómo buscaremos las más idóneas? ¿Y cómo haremos la transición?

## En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

Aunque el personal clave de la compañía no estaba en una edad crítica para jubilarse, sí consideramos que era importante y necesario planificar el relevo generacional de los puestos críticos y organizar el período de transición de una manera ordenada, sin dejarnos llevar por la improvisación o por la falta de conocimiento en saber ejecutar este tipo de procesos.

## ¿Qué puestos se encuentran afectados?

Tenemos un equipo de dirección de edades similares que dentro de unos años se jubilará de manera simultánea. Dejar pasar esta problemática sin hacer nada es un error y debemos ocuparnos en planificar este escenario y saber ejecutarlo de manera eficiente y satisfactoria.



## Actividades puestas en práctica

Iniciamos una etapa de diagnóstico con un trabajo exhaustivo para discriminar los puestos clave y no clave en la empresa. Hay diferencias a la hora de gestionar los futuros relevos en cuanto a la intensidad, el tiempo y las tareas a ejecutar.

Dentro de los puestos clave se elaboraron las fichas de los perfiles recogiendo la misión, funciones y tareas más importantes, requisitos formativos y de cualificación profesional, así como las competencias profesionales y personales necesarias para su óptima ejecución. Logramos documentar estos puestos como punto de partida para la posterior recogida del conocimiento crítico y servir a los futuros procesos de selección para encontrar al profesional más idóneo.

Otra de las actividades de Lan Mentoring fue la de documentar los conocimientos críticos que los profesionales veteranos han puesto en práctica contribuyendo al éxito en la ejecución de sus responsabilidades. Se recopilaban experiencias, competencias y habilidades para el buen desempeño de los puestos con el objetivo de documentarlos y transferirlos posteriormente.

Finalmente, se definió y profundizó en el aprendizaje de una metodología de mentoring para que la persona senior adquiriera la habilidad de ponerlo en práctica cuando se active un plan de acompañamiento y tutorización con la persona que lo sustituya.

"Durante el asesoramiento, nos hemos dado cuenta de que no es tan sencillo llevarlo adelante porque las inquietudes de las personas que son relevadas y las que van a relevar son muy diferentes y tenemos que hacer un encaje de expectativas con una metodología adecuada a cada caso".

"Una de las mayores dificultades que nos hemos encontrado en el proceso de Lan Mentoring, ha sido convencer a las y los futuros mentores de que esta herramienta les va a facilitar el trabajo que necesariamente tendrán que hacer cuando llegue el momento de su relevo".

## Soluciones planteadas

Establecer previsiones para los futuros relevos generacionales por edad y puestos atendiendo a su criticidad estratégica, como base para planificar a futuro los diferentes escenarios con los que nos encontraremos y la estimación temporal para activar los planes.

Asignar al departamento de Recursos Humanos la función de impulsar, coordinar y evaluar los planes de relevo generacional que se pongan en marcha en la empresa. Es fundamental liderar estos procesos para garantizar el éxito de las actuaciones.

Disponer de una metodología que identifique cada uno de los pasos a seguir junto con las herramientas necesarias a utilizar para que, cuando llegue el momento de iniciar un proceso de relevo generacional, nos dé certidumbre y seguridad y sepamos ejecutarlo.

Disponer de otras metodologías que también contribuyen a una buena ejecución de los relevos generacionales: herramientas para evaluar el talento interno como vía de promoción en la empresa o soluciones para mejorar la captación de personal, por ejemplo, para puestos difíciles de reclutar o retener el talento con el fin de evitar la fuga del conocimiento.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Metodología de transferencia de conocimiento crítico

Herramientas necesarias para recoger, documentar y transferir los conocimientos críticos de las personas que ocupan puestos clave en la compañía, y aprender a ejecutar un plan de acompañamiento organizado y detallado con la futura persona.

### 02 Plan de Comunicación e implicación de protagonistas

La importancia de acompañar el proceso con un buen plan de comunicación, para reforzarlo y darle el impulso necesario desde la dirección, así como la necesidad de implicar a todos los actores protagonistas (empleado senior, jefe superior, persona que lo sustituirá).

### 03 Motivación de la persona mentora






La necesidad de motivar e involucrar a la persona que se jubila ya que su labor es clave para recoger todo su aprendizaje y que no se pierda, y además que sea capaz de hacer una buena transferencia y mentorización futura.

### 04 Mejora de la marca empleadora

Aprovechamiento de las herramientas que el proyecto nos ha proporcionado para mejorar otros procesos del área de Recursos Humanos, y fortalecer nuestra marca interna a través del conocimiento de las estrategias de employer branding vistas en el programa Lan Mentoring.

## Jubilación de gerencia y sistematización de proceso crítico.

**echebarria**  
suministros industriales

|   |                     |   |
|---|---------------------|---|
|  | <b>Contacto</b>     | <b>Ander Etxebarria</b> Adjunto a dirección                   |
|  | <b>Sector</b>       | Suministros y ferretería industrial                           |
|  | <b>Empleo</b>       | 21 personas   |
|  | <b>Localización</b> | C/ Portal de Gamarra, 7. Pab 6-11. CP 01013 Vitoria - Gasteiz |
|  | <b>Web</b>          | echebarriasuministros.com                                     |

### Etiquetas

- 20-49 empleos
- Comercio al por mayor, Suministros y ferretería industrial
- Conocimiento especializado clave de difícil sustitución
- Jubilación gerencia
- Material audiovisual formativo

### Echebarria Suministros S.L. es una empresa de suministros y ferretería industrial localizada en Vitoria-Gasteiz.

Cuenta con más de 1.500 m2 y más de 20.000 referencias en stock permanente avaladas por marcas de primer nivel. La empresa presenta una larga trayectoria de más de dos décadas (24 años).

Nos dedicamos al suministro de un amplio espectro de productos con enfoque principalmente al sector de la industria y la construcción.

## ¿Por qué iniciamos este proceso?

En términos de edad, Echebarria Suministros se encuentra en una situación de riesgo medio en relación al envejecimiento de la plantilla.

## En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

La mayoría de las personas (76%) se encuentra en el rango de 40 a 49 años. Tenemos a una persona, nuestro director, que se encontrará a corto plazo en proceso de jubilación.

Además de ello, tenemos también algunos procesos que llevan asociado un dominio de conocimiento muy concreto y especializado y que, en la actualidad, se encuentra focalizado en solo una persona.

## ¿Qué puestos se encuentran afectados?

El director de la empresa es el foco principal para la preservación y transferencia de conocimiento en nuestra organización. Así como los procesos de bordado-serigrafiado.

## Actividades puestas en práctica

Tras el diagnóstico inicial, se decidió trabajar con los procesos clave de:

### A Gerencia

Los dominios de conocimiento vinculados a gerencia son críticos por su singularidad, escasez, aplicabilidad y dificultad en su transferencia. No obstante, al ser un negocio familiar, la persona que asumirá el rol de gerencia está en la compañía, y la idea es realizar una transición natural y progresiva.

### B Bordado-serigrafiado

Procesos escogidos dado que tan solo una persona sabe hacer esta función y por ello interesa sistematizar este conocimiento.

El foco de la actuación se tenía bastante claro previo al diagnóstico, por ello se entró enseguida en el diálogo sobre el escenario futuro en la gerencia de la empresa y la gestión de la transición a través de una serie de recomendaciones aportadas por la consultora.

En cuanto al proceso de serigrafiado y bordado, la consultora sistematizó los procesos de forma precisa a través de dos vídeos ilustrativos que relatan en detalle el proceso paso a paso.

“Nuestra valoración del proyecto es muy positiva. Nos ha facilitado mucho el reto que hemos tenido que afrontar”.

## Soluciones planteadas

Se logró sistematizar el conocimiento tácito asociado a la gerencia mediante:

- A** Sesiones de caracterización e identificación de actividades principales.
- B** Sesiones de identificación de prácticas y lecciones aprendidas producto de la experiencia.
- C** Diseño de recomendaciones para gestionar la sucesión.

Para el proceso de serigrafía y bordado, se realizaron sesiones en fábrica donde la consultora grabó, por un lado, el proceso de serigrafiado en una prenda y, por otro, el proceso de bordado. Estas grabaciones fueron editadas y trabajadas para incorporar la descripción de cada paso.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Libro de Conocimiento (Knowledge Book)

Disponemos de un documento que recopila los retos asociados al puesto de gerencia junto con recomendaciones a abordar tras la transición del puesto. Además de ello, se recomienda la realización de sesiones de generación y transferencia de conocimiento.

### 02 Sistematización de prácticas de bordado y serigrafiado

Disponemos de dos archivos que recogen en formato multimedia las prácticas de bordado y serigrafiado junto con la explicación de cada proceso. Nos sirve para transferir y socializar este conocimiento, tan técnico, entre el personal que lo aplique.

### 03 Recomendaciones de la consultora






Antes de terminar la colaboración, la consultora nos realizó una serie de recomendaciones y próximos pasos a abordar internamente.

### 04 Asesoramiento sobre servicios de Lanbide a empresas





Dedicamos una de las jornadas a conocer los servicios y ayudas a la contratación y formación de Lanbide.

## Empoderando al equipo.

elhuyar

|   |   |
|---|---|
|  <b>Contacto</b>     | <b>Itziar Cortes</b> Responsable de Lengua y Tecnología               |
|  <b>Sector</b>       | Servicios avanzados, Traducción                                       |
|  <b>Empleo</b>       | 100 personas  |
|  <b>Localización</b> | Zelai Haundi, 3. Osinalde industrialdea. CP 20170. Usurbil (Gipuzkoa) |
|  <b>Web</b>          | elhuyar.eus   |

### Etiquetas

-  100-249 empleos
-  Sector Servicios, Traducción
-  Puestos de difícil sustitución
-  Mapa de conocimiento, procesos críticos metodologías

### Somos una organización privada sin ánimo de lucro. Nacimos en 1972, con el objetivo de aunar ciencia y euskera.

Dimos los primeros pasos como asociación cultural, y en 2002 pasamos a ser una fundación. Ofrecemos servicios para la aplicación del conocimiento avanzado, a partir del euskera.

Ayudamos a las empresas, a los agentes sociales y a las administraciones a buscar soluciones innovadoras para responder a los retos de la globalización con un enfoque multidisciplinar.

## ¿Por qué iniciamos este proceso?

A la hora de afrontar los cambios provocados por el relevo, se presentaban muchas dudas a nivel interno:

- A** ¿Cómo se siente el equipo ante la inminente salida de algunas personas referentes?; ¿Sienten que tienen los conocimientos y capacidades necesarios para garantizar la calidad del servicio?; ¿Qué necesitan para sentirse auto-suficientes y empoderados?
- B** ¿Hay algunos conocimientos críticos que las personas salientes tienen y queremos transferir antes de que se dé la salida?
- C** El negocio de la traducción está cambiando, ¿qué necesitamos aprender para garantizar la continuidad del negocio a largo plazo?; ¿Qué otros conocimientos y competencias debemos desarrollar en el equipo?
- D** ¿Cómo creamos rutinas internas que nos permitan trabajar el desarrollo del equipo de forma continua, para poder abordar con tiempo las necesidades futuras?

## En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

El negocio de Elhuyar está organizado en varias unidades y equipos especializados. En la unidad de Lengua y Tecnología, hay un equipo que ofrece un servicio de traducción profesional y se prevé el relevo del 10% en corto plazo. Estas personas son referentes para el equipo, asumen funciones muy especializadas, y cuentan con referencialidad externa en el ámbito del euskera, por lo que su salida supone un impacto importante para el equipo a nivel técnico y de empoderamiento.

Se añade una reflexión profunda sobre el modelo de negocio del servicio de traducción ante los cambios de tendencia del mercado, que conllevan modificaciones en la forma de prestar servicio, la propia propuesta de valor, el posicionamiento en el mercado o la incorporación de tecnología, y el impacto que puede tener en cuanto a perfiles y conocimientos necesarios de cara al futuro.

## ¿Qué puestos se encuentran afectados?

No se prevé la sustitución de las personas salientes, de manera que será el propio equipo quien deberá cubrir esos roles.

## Actividades puestas en práctica

Inicialmente, se identificaron los procesos de trabajo y conocimientos críticos del equipo de Traducción, y especialmente los que dominaban las personas salientes, para identificar los conocimientos prioritarios a transferir.

El primer paso fue diseñar un plan de trabajo para la transferencia de esos conocimientos críticos, creando espacios que sirvieran para compartir y también reforzar el empoderamiento del equipo.

En paralelo, en Elhuyar se estaba diseñando y poniendo en marcha un proceso interno de desarrollo profesional.

“Poder contar con una consultora especializada y con experiencia es una oportunidad; aporta valor desde un punto de vista ajeno y permite ver el problema desde puntos de vista totalmente diferentes”.

“Definir los conocimientos precisos que necesitamos para dar servicio ha sido un ejercicio difícil pero fructífero: la necesidad de explicar bien cada conocimiento y procedimiento para que una consultora pueda entender el valor de lo que se hace en el negocio, ha sido un ejercicio muy completo”.

“Incluir este proceso dentro del proceso de desarrollo profesional nos ha servido para dar continuidad a lo que hemos iniciado con el programa Lan Mentoring. Hemos aprendido que la transferencia de conocimiento siempre es relevante, y debemos darle importancia”.

## Soluciones planteadas

**Creación de un espacio para compartir conocimiento para el equipo de traducción.** Sesión de trabajo y concienciación con las personas responsables. Planificación de fechas, liberación de agendas, diseño de las estructuras de las sesiones y aclaración de roles.

**Transferencia de los conocimientos críticos priorizados.** Sesiones presenciales de todo el equipo, lideradas por los responsables y la persona con conocimiento a transferir, con las siguientes tareas: preparación y documentación de procedimientos y recursos necesarios; compartir los procedimientos en el equipo, empoderamiento de las personas que deben recoger y aplicar el nuevo conocimiento: compartir miedos, aclarar dudas, acordar nuevos roles a poner en práctica; seguimiento de los nuevos roles.

**Creación de nuevas dinámicas para el desarrollo profesional a largo plazo.** Definición del proceso de desarrollo profesional, puesta en marcha piloto del proceso, con equipos de varios negocios, y compartir aprendizajes y aplicar los ajustes necesarios para el siguiente ciclo.

Conversaciones sobre el futuro con las personas responsables, para generar conciencia y buscar inspiración sobre:

- A** Cómo abordar una reflexión sobre el futuro del negocio y del equipo.
- B** Importancia de aclarar la aportación de cada equipo/unidad a la organización; claves del empoderamiento de las personas.
- C** Rol de las personas responsables en los cambios de poder entre personas, etc.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Enfoque en el conocimiento más crítico

El enfoque y la metodología han permitido poner el foco en el conocimiento más crítico (elaboración del mapa de conocimiento), haciendo el proceso de transferencia más ordenado y digerible, de forma que las personas responsables han visto facilitado su trabajo.

### 02 Combinar la visión a corto y largo plazo


Ha permitido abordar el relevo inminente de personas concretas e incorporar rutinas para la transferencia de los conocimientos críticos más allá de los casos de relevo (incluyendo esta visión en el sistema de desarrollo profesional de Elhuyar).

### 03 Visión humanista del proceso





Ha permitido no solo planificar y realizar una transferencia de conocimiento, sino trabajar en las condiciones de las personas receptoras para garantizar la puesta en práctica de los nuevos conocimientos adquiridos. En muchos casos la clave no está en los propios conocimientos, sino en la voluntad de las personas de asumir nuevos roles y formas de hacer y hay que trabajar especialmente su empoderamiento.

**La experiencia de sistematizar procesos generacionales en puestos clave de la compañía.**

## ESTRATEGIA [empresarial]

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
|  <b>Contacto</b>     | <b>Roberto Urkitza</b> CEO           |
|  <b>Sector</b>       | Medios de Comunicación               |
|  <b>Empleo</b>       | 13 personas                          |
|  <b>Localización</b> | c/San Vicente, 8-6°. CP 4800. Bilbao |
|  <b>Web</b>          | estrategia.net                       |

### Etiquetas

-  10-14 empleos
-  Medios de comunicación
-  Talento y potencial interno
-  Mentoring

**Editora del País Vasco 93, S.A. es la empresa editora del quincenal Estrategia Empresarial, periódico especializado en información empresarial de Euskadi con más de 30 años de trayectoria.**

Además, editamos la revista Cuadernos de Estrategia, un Anuario y la Guía de la Innovación, junto a la edición digital ([www.estrategia.net](http://www.estrategia.net)) y eventos relacionados (Estrategia Topagunea).

Nuestra clientela fundamental es el empresariado y el personal directivo de las compañías vascas, que tienen a Estrategia Empresarial como el medio de referencia en Euskadi para la información empresarial.

## ¿Por qué iniciamos este proceso?

A la hora de afrontar los futuros relevos, surgieron algunas reflexiones previas:

- A** ¿Tenemos personal interno con capacidades y cargas de trabajo que puedan ser las personas idóneas para sustituir a alguno de estos perfiles?
- B** ¿Cómo valoramos de una manera objetiva la cualificación y las competencias necesarias en el talento interno?
- C** Si no lo encontramos internamente, ¿cómo buscamos el perfil profesional más adecuado?

La experiencia previa con anteriores jubilaciones no había sido satisfactoria, fundamentalmente por el desconocimiento en saber abordar este tipo de procesos.

## En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

Nuestra empresa la componen en la actualidad 13 personas con una edad media alta, de 48,5 años. El equipo está formado por profesionales con una dilatada experiencia y alto grado de especialización en sus ámbitos de actuación. Poseen un conocimiento acumulado valioso y que es necesario mantener en la empresa.

## ¿Qué puestos se encuentran afectados?

Se identificaron dos puestos clave por ser estratégicos y singulares, de especial relevancia en la compañía, que entraban a corto y medio plazo en fase de relevo. Además, por los conocimientos valiosos que poseían era necesario identificarlos y documentar todo su saber hacer:

- A Redactor**, con experiencia y conocimientos singulares y diferenciadores en su sector.
- B CEO**, por su dilatada experiencia en la empresa, conocimiento del sector y ser parte cultural de la compañía.

## Actividades puestas en práctica

Se hizo un diagnóstico funcional de puestos para identificar y discriminar aquellos que eran considerados clave (estratégicos, singulares, alta especialización y no existencia en el mercado laboral) y no clave (necesarios, pero no críticos para el negocio, fácilmente sustituibles o modificables funcionalmente) por parte de la empresa.

Se explicaron las diferencias en el tratamiento de los procesos de relevo generacional entre los puestos clave y no clave y cómo debiera ser el abordaje en cada caso.

Se elaboraron las fichas del perfil de los puestos clave para definir las funciones y tareas más importantes y la cualificación profesional y personal necesaria para su óptimo desempeño. Estas fichas también sirven de base para, en el futuro, seleccionar los perfiles profesionales más adecuados para gestionar el relevo.

Se aportó un proceso para saber identificar talento interno. El propósito es evaluar de manera objetiva al personal interno y buscar al más idóneo para cubrir el puesto. Con ello se persigue además incentivar la promoción interna y alentar la retención de talento.

A partir de este diagnóstico, con los puestos clave identificados y el profesional interno más adecuado, se puso en marcha un plan de acción junto con la consultora para iniciar el proceso de relevo generacional de los puestos clave.

“La experiencia Lan Mentoring nos ha supuesto una ayuda importante para abordar un proceso de jubilación y traspaso de conocimiento. Se ha facilitado que la entrada de la persona que iba a sustituir a la persona saliente tuviera un acompañamiento y se sistematizara el proceso. Lo bueno de Lan Mentoring es que el proceso ya queda sistematizado dentro de la empresa para futuros procesos de sustitución planificados”.

## Soluciones planteadas

Identificar el conocimiento crítico de los dos puestos y personas clave que inician el proceso de relevo y documentarlo a través de una herramienta apropiada para ello, denominada Documento de Transferencia de Conocimiento. Para elaborar dicho documento se ha partido de las funciones y tareas más representativas del puesto y se ha extraído y documentado lo más crítico y relevante que es necesario hacer y saber hacer, así como el conocimiento tácito y experiencial de estas personas en el desempeño de sus puestos de trabajo.

Planificar el proceso de mentoring y ejecutarlo siguiendo los pasos necesarios para asegurarnos que la transferencia del conocimiento se está produciendo y se ajusta al tiempo disponible para garantizar el éxito del proceso.

Formar a las personas que se jubilan como futuros mentores transmisores de sus conocimientos y experiencias, aprendiendo las habilidades necesarias para tutorizar a las personas que van a sustituirlas y conseguir una experiencia satisfactoria de dicho proceso por las dos partes.

Elaborar una hoja de ruta siguiendo los pasos identificados en la planificación del proceso de mentoring y ejecutar las reuniones de acompañamiento y transferencia con la nueva incorporación hasta su integración definitiva en el puesto.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Metodología de acompañamiento en relevo generacional

Ha contribuido a resolver la necesidad de planificar el relevo generacional y aprender a identificar y transferir los conocimientos críticos de las personas que ocupan puestos clave. Hemos tenido la oportunidad de disponer de una metodología de acompañamiento que ha dado seguridad y confianza a las personas que han comenzado su proceso de relevo generacional.

### 02 Desarrollo de perfiles profesionales y del conocimiento crítico de puestos clave

No había nada documentado al respecto. Nos ha ayudado a clarificar con mayor rigor las tareas y funciones de puestos de trabajo y utilizar los perfiles como base futura para procesos de selección o para la evaluación del desempeño de las personas.






### 03 Práctica de un proceso de mentoring en un puesto clave

Se ha puesto en práctica este proceso en uno de los puestos clave identificados. Se ha seguido cada paso de la metodología aprendida, identificando su conocimiento crítico y trasladándolo a una hoja de ruta con unos hitos a conseguir, así como una planificación temporal en colaboración con la persona interna que lo va a sustituir.



## Sistematización de conocimiento crítico de Responsable de Administración y Finanzas.



|   |                     |   |
|---|---------------------|---|
|  | <b>Contacto</b>     | <b>Milagros Losáñez</b> Directora-Gerente           |
|  | <b>Sector</b>       | Servicios de Información, Laboratorio de Ensayos    |
|  | <b>Empleo</b>       | 29 personas   |
|  | <b>Localización</b> | C/Fernando Múgica 11. CP 20018. Donostia (Gipuzkoa) |
|  | <b>Web</b>          | gikesa.net  |

### Etiquetas

- 20-49 empleos
- Servicios de Información, Laboratorio de ensayos
- Puestos de difícil sustitución
- Material audiovisual formativo
- Anticipación

### Gikesa se crea en 1990 con la misión de dar apoyo técnico al sector de la construcción mediante un puntero laboratorio de ensayos.

Realiza servicios tanto en los campos de edificación y obra civil como en el sector del medioambiente o en proyectos de desarrollo e innovación.

Cartera muy diversificada en diversos sectores como la construcción, acústica, medio ambiente e industria.

## ¿Por qué iniciamos este proceso?

Se presentaban muchas dudas a nivel interno como consecuencia de los cambios asociados a los relevos:

- A** ¿Quién nos podrá ayudar con este proceso de relevo generacional para asegurar la continuidad?
- B** ¿Qué metodologías habrá disponibles para dar una respuesta a la transferencia de conocimiento desde las personas que se van a jubilar hacia las personas que les sustituirán?
- C** ¿Cuánto tiempo hay que dedicar a estos procesos de transferencia de conocimiento y con cuánta anticipación?
- D** ¿Será todo el conocimiento igual de importante para transferir?

## En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

Según el mapa de edad, actualmente hay 4 personas de 60 o más años, lo que supone un 14% de la plantilla. Las jubilaciones no son inmediatas, pero se deben ir afrontando con anticipación.

## ¿Qué puestos se encuentran afectados?

Las prioridades de cara al relevo generacional están principalmente en las responsables de departamento por la criticidad del conocimiento, concretamente la directora-gerente, así como la responsable de administración y finanzas (57 años).



## Actividades puestas en práctica

Inicialmente, para centrar hacia dónde dirigir el proyecto, realizamos un diagnóstico determinando el mapa de relevo generacional que incluía:

- A** Mapa de edad organizacional con la identificación y análisis de los puestos y áreas críticas.
- B** Mapa de factores organizativos, con el análisis de los aspectos más importantes de la gestión de personas.
- C** Mapa de los conocimientos críticos de la persona que se seleccionó para trabajar en la transferencia de su conocimiento.

A partir de este diagnóstico hemos elaborado un plan de acción en colaboración con la consultora. Se seleccionaron una serie de conocimientos relevantes de la función financiera para sistematizar. Se revisó la dedicación del personal afectado y la posibilidad de transferir diversos conocimientos a otras personas del área administrativa o de otro personal directivo. Se realizó algún ejercicio de transferencia de conocimientos sistematizados hacia alguna persona del área administrativa.

“El apoyo de una consultora especializada en temas de relevo generacional nos ha aportado conocimiento y herramientas para priorizar conocimientos y ejecutar la sistematización del mismo de cara a su futura transferencia”.

“Nuestra valoración del proyecto es positiva. Nos sentimos más preparadas como empresa ante el relevo. Los conocimientos de la responsable de administración y finanzas que se han sistematizado en vídeo ahora ya son patrimonio de la empresa y sabemos que no se van a perder, y pueden ser accesibles por otras personas. Eso es muy tranquilizador para la organización”.

## Soluciones planteadas

Durante el análisis de puestos críticos realizado en la etapa de diagnóstico se selecciona el puesto de Responsable de Administración, de cara a su futura jubilación y porque realiza actividades críticas que nadie más conoce. No se designa a una persona sustituta debido a que todavía faltan varios años para la jubilación. Por ello se decide documentar varios de esos conocimientos críticos.

Sistematización de conocimiento administrativo-financiero. Se han trabajado 11 cápsulas de vídeo para la documentación de conocimientos administrativo-financieros.

Se desarrolló un wiki para incorporar toda la documentación generada durante el proyecto y mostrar formas de poner a disposición el conocimiento en formatos que son digitales y colaborativos.

Transferencia de conocimientos. Se compartieron conocimientos documentados en vídeo con personas del área administrativa para ver si son capaces de realizar las tareas y de esa manera asegurar que el conocimiento está capturado y puede transferirse a otras personas.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Concienciación sobre el tema del relevo

Somos más conscientes de los plazos de la empresa para saber el estado en que se encuentra respecto a los relevos y calendario para tomar decisiones. Conocemos la importancia de documentar conocimientos clave que están en manos de una sola persona y de generar bases de conocimiento compartidas.

### 02 Metodologías y herramientas sobre procesos de relevo

Nos permiten priorizar el conocimiento más relevante, documentarlo y transferirlo. Consideramos muy útil la grabación de conocimientos en formato vídeo ya que es más amigable que un procedimiento escrito.

### 03 Mapa de relevo generacional






Disponemos de herramientas como el mapa de edad, mapa de factores organizativos, y mapa de conocimiento crítico, para analizar la situación de la plantilla y anticipar las jubilaciones, así como trabajar de forma detallada en los conocimientos críticos de personas que van a jubilarse.

### 04 Asesoramiento sobre servicios de Lanbide a las empresas






Conocemos con mayor detalle los apoyos de formación y contratación que ofrece Lanbide a las empresas además del Contrato de Relevo con el cual ya estamos familiarizados.

## Gestión del conocimiento crítico como base efectiva del relevo.



|   |                     |   |
|---|---------------------|---|
|  | <b>Contacto</b>     | <b>Antton Mendizabal</b> Director de RRHH |
|  | <b>Sector</b>       | Pulverización y transmisión de potencia   |
|  | <b>Empleo</b>       | 200 personas                              |
|  | <b>Localización</b> | Antigua 4. CP 20577. Antzuola (Gipuzkoa)  |
|  | <b>Web</b>          | goizper.com                               |

### Etiquetas

-  100-249 empleos
-  Sector Pulverización y transmisión de potencia
-  Anticipación
-  Transmisión Conocimiento Crítico
-  Itinerarios para el relevo

**Empresa experta en diseño, fabricación y comercialización de pulverizadores manuales y espolvoreadores para tratamientos en agricultura, jardinería, industria, construcción, limpieza, pest control y control de vectores entre otros.**

Entre nuestra clientela contamos con empresas y sector de distribución.

## ¿Por qué iniciamos este proceso?

Desde Goizper se inicia el presente proyecto ante la necesidad de incorporar en la gestión de los procesos de RRHH de la organización un trabajo alrededor del relevo generacional.

## En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

El formato cooperativo hace que las posibilidades de "anticipación" del relevo sean una opción potencial temprana para las personas de la empresa. Y esto está suponiendo que, en los próximos años, haya un montante significativo de personas que tengan dicha opción. Entre ellas, perfiles de elevada criticidad. Esto ha despertado cierta luz de "alarma" en el área de RRHH y se ha puesto sobre la mesa la necesidad de sistematizar dicha gestión. Además de incorporar herramientas que ayuden en la identificación de aquellos conocimientos que son core para la organización y de manera especial, en perfiles de alta criticidad.

## ¿Qué puestos se encuentran afectados?

El proyecto se ha centrado, como prueba piloto, en un puesto de alta criticidad del ámbito financiero.

## Actividades puestas en práctica

Se ha partido de un diagnóstico inicial que ha permitido orientar el plan de acción hacia dos tipos de intervención:

- A** Una más transversal para identificar aquellas variables a nivel de contenido y tiempo que permitan dar forma a una sistemática de toma de decisiones, dirigidas a dar cobertura al conjunto de necesidades de relevo que se presenten en la organización. En dicho planteamiento se han tenido en consideración tanto situaciones de relevo interno, como de captación externa, con una propuesta para todo el rango de perfiles existentes en la organización.
- B** La segunda intervención se ha centrado en un trabajo en detalle como prueba piloto, en relación a un puesto de alta criticidad del ámbito financiero sobre el que se ha llevado a cabo un proceso de caracterización del conocimiento crítico que subyace al desempeño del puesto. Se ha profundizado más allá de las funciones y responsabilidades que lo definen y se han identificado, a posteriori, una serie de rutinas y dominios de conocimientos relevantes a la hora de diseñar un itinerario.

“Se ha tratado de un proceso ágil y que ha permitido profundizar en ámbitos que son clave para la organización, sobre todo en el caso de puestos críticos de cara a una situación de relevo”.

## Soluciones planteadas

**Matriz de criticidad y anticipación.** Identificación de una serie de hitos que recogen las acciones a poner en marcha ante una tesitura de relevo, lo que ha requerido una caracterización del conjunto de puestos de la empresa en base a su nivel de criticidad. En función de dicho nivel, se han planteado las actuaciones y la antelación necesarias de cara a su óptima sustitución. Esto ha servido para ordenar las prioridades y planificar las diferentes intervenciones calendarizadas en el tiempo. Generando un modelo Power Bi que sirve como hoja de ruta de referencia a la organización.

**Caracterización de conocimiento crítico.** Se ha partido de la descripción del puesto de Dirección Financiera (como piloto) para, en las sesiones de trabajo, iniciar la desagregación del conocimiento explícito y tácito, con el fin de identificar aquellos aspectos que desde ambos dominios son críticos en el desempeño.

**Definición de itinerarios personalizados de relevo.** A partir de la desagregación anterior, se han establecido las bases de referencia para una candidatura externa y los diferentes ámbitos de formación y desarrollo en la asunción del rol.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Metodología de análisis de perfiles y competencias críticas

Disponemos de un modelo y una metodología que permite identificar los aspectos verdaderamente críticos en un perfil extractando, no sólo lo más “evidente”, sino también aquello que, siendo tácito en muchas ocasiones, es lo que verdaderamente aporta un diferencial al puesto. Ha dotado a la organización de una metodología extensible a otros puestos aportando criterio y homogeneidad en el análisis. Asegurando con ello, unos mínimos de rigor con garantía.

### 02 Herramienta para objetivar propuestas de sucesión

Se ha conseguido dar una respuesta a una necesidad trasladada desde RRHH de contar con una herramienta que le va a permitir objetivar propuestas de sucesión e itinerarios de desarrollo efectivos.

### 03 Integración de la sucesión en el Plan de Gestión de RRHH


Se ha integrado dentro del Plan de Gestión anual del área de personas una línea que permita poner en marcha acciones orientadas a dinamizar procesos de sucesión con una mayor garantía de éxito. Disponiendo de un cuadro de mando al respecto.

### 04 Evitar la pérdida de conocimiento






Contar con una segmentación de puestos en función de su nivel de criticidad nos evita una descapitalización del conocimiento de la empresa por no haber actuado con la suficiente previsión.

## Herramientas de base en la previsión y gestión de las situaciones de relevo.



|   |  |
|---|--|
|  <b>Contacto</b>     | <b>Purificación Barrio</b> Responsable de RRHH             |
|  <b>Sector</b>       | Industria manufacturera, químico                           |
|  <b>Empleo</b>       | 112 personas   |
|  <b>Localización</b> | Crta. Vitoria – Logroño, km. 26. CP 01220. Armiñon (Álava) |
|  <b>Web</b>          | hutchinson.com   |

### Etiquetas

-  100-249 empleos
-  Sector Industria manufacturera, químico
-  Talento y potencial interno
-  Anticipación
-  Mentoring

### Empresa de amplia tradición en la comarca y perteneciente al grupo multinacional HUTCHINSON.

Carta muy diversificada de empresas dedicadas a la transformación de espumas celulares como caucho, polietileno, poliuretano, etc. y al termoconformado por vacío de polietileno y polipropileno.

## ¿Por qué iniciamos este proceso?

Para dar respuesta a la necesidad de contar con una sistemática de relevo que permitiera anticipar las necesidades de sustitución y garantizar una reacción a tiempo.

Integrando todo ello en una dinámica de gestión de las personas que abarca todas las dimensiones críticas de su desarrollo profesional al poner en marcha un proceso que las acompaña en las diferentes etapas de su vida laboral en Intecsa.

## En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

Teniendo en cuenta la especificidad de los procesos de Intecsa se hace necesario en los puestos considerados críticos un aprendizaje de base en la propia organización que requiere contar con herramientas de análisis del potencial y el talento de manera que la empresa pueda monitorizar el desarrollo de su plantilla y pueda valorar eficazmente las mejores candidaturas a la hora de cubrir las necesidades de sustitución.

## ¿Qué puestos se encuentran afectados?

No se circunscribe a una persona o puesto específico, sino como una sistemática estructural dentro de los procesos de RRHH.

## Actividades puestas en práctica

El diagnóstico inicial concluyó que visto que el “problema” del relevo era una circunstancia que, en el corto plazo, iba a tener una incidencia transversal importante, era necesario orientar el plan de acción a la puesta en práctica de acciones que ayudaran a la Dirección en la gestión del proceso del relevo generacional en el conjunto de la organización. Sin circunscribirlo a una persona o puesto específico, sino como una sistemática estructural dentro de los procesos de RRHH.

Para ello el plan de acción, se ha centrado en tres ejes:

- A** Rutinas que optimicen la previsión del relevo crítico en la empresa (Matriz de criticidad del puesto y pautas de anticipación ante el relevo).
- B** Identificación de talento de sustitución.
- C** Mentoring orientado a la gestión óptima del potencial interno de relevo.

Dicho plan de acción se complementó con una sesión de asesoramiento específico sobre programas como el de acciones estratégicas de formación y tipologías de contrato como el contrato relevo y de investigación de Lanbide.

“Nos ha servido para planificar de forma organizada con las herramientas necesarias el relevo generacional, con la implicación de todas las personas, y para dar visibilidad a la importancia de la existencia de este protocolo”.

## Soluciones planteadas

**Matriz de criticidad del puesto y pautas de anticipación ante el relevo:** Partiendo de una diferenciación del nivel de criticidad de los puestos de la organización, diseño de una herramienta que ha integrado todas aquellas variables consideradas de importancia para dar respuesta a las situaciones de relevo.

**Tabla de valoración del talento y matriz del potencial:** Modelización de un sistema de valoración del talento interno que ha permitido a la organización evaluar de manera sistemática el potencial de sus personas, de cara a la toma de decisiones relacionadas con la promoción y la asignación de personas sucesoras para aquellas que se encuentran en un proceso de relevo generacional.

**Formación/Mentoring:** Taller de apoyo a las Direcciones de los procesos clave de la organización, sobre cómo identificar dicho potencial en sus colaboradores y colaboradoras, garantizando una identificación ajustada a la realidad y a las necesidades de relevo que van a ir surgiendo.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Sistemática de anticipación de necesidades de relevo

Ha permitido modelizar una sistemática de las necesidades de relevo generacional que no existía previamente y diseñar una sistemática que aporta coherencia e hilo conductor a la hora de integrar los planes de sucesión, con una dinámica de gestión del potencial y el talento de las personas de la organización.

### 02 Segmentación de puestos según criticidad

Contar con una segmentación de puestos en función del nivel de criticidad de los mismos, con el objetivo de evitar una descapitalización del conocimiento de la empresa por no haber actuado con la suficiente previsión.

### 03 Digitalización del proceso de relevo

Por otro lado, la implementación de dicho modelo en el aplicativo Power BI, ha hecho que la operatividad del conjunto del proceso se incremente de una manera significativa. Además de ir muy alineada con las prioridades de digitalización planteadas a la organización, desde la propia Dirección del negocio.

### 04 Mejora de la comunicación




Generar una comunicación sobre las entrevistas de contraste, entre el equipo directivo de la organización, de tal manera que se ha propiciado su optimización de cara a la sustitución.

### 05 Integración de la sucesión en el Plan de Gestión de RRHH






Se ha integrado dentro del Plan de Gestión anual del área de personas, una línea que va a permitir poner en marcha acciones orientadas a dinamizar procesos de sucesión con una mayor garantía de éxito.

## Itinerarios para un trasvase de conocimiento crítico.

**·GH·**  
CRANES & COMPONENTS

|   |  |
|---|--|
|  <b>Contacto</b>     | <b>Ainara Iguñiz</b> Responsable de RRHH       |
|  <b>Sector</b>       | Industrial                                     |
|  <b>Empleo</b>       | 125 personas                                   |
|  <b>Localización</b> | Barrio Salbatore. CP 20200. Beasain (Gipuzkoa) |
|  <b>Web</b>          | ghcranes.com                                   |

### Etiquetas

-  100-249 empleos
-  Sector industrial, Metalmecánica
-  Itinerarios de Relevo
-  Anticipación
-  Conocimientos críticos

**Grupo empresarial de propiedad familiar que se fundó en 1958. Su actividad principal es la fabricación integral de polipastos, grúas puente y componentes para grúas. Implantados en los 5 continentes, con establecimientos propios en USA, México, Brasil, Colombia, Perú, Polonia, China, India, Tailandia y Arabia, además de España.**

Más de 125.000 grúas vendidas por todo el mundo en diversos sectores como: aeronáutica, alimentación, astilleros, automoción, calderería, energía, fabricación de maquinaria, ferroviario, fundición, manipulación de acero, manipulación de aluminio, manipulación de piedra, minería, náutica, obras públicas, papelería, prefabricados, RSU, siderurgia.

## ¿Por qué iniciamos este proceso?

La Dirección aprecia la necesidad de contar con un plan de contingencia para reaccionar de manera rápida y efectiva ante situaciones de relevo, relacionadas con procesos de jubilación, pero también ante situaciones no previstas que requieren preservar el conocimiento crítico de GH. La orientación del proyecto ha buscado dar salida a los siguientes interrogantes:

- 01** ¿Qué puestos son el verdadero core de la organización?
- 02** ¿Cuáles son los conocimientos críticos que los caracterizan?
- 03** ¿Qué dominios tácitos y explícitos son requeridos para un desempeño exitoso?
- 04** ¿Quién o quiénes podrían dar una respuesta más inmediata ante una necesidad imprevista? ¿Serían estas las personas a consolidar en el puesto a futuro?
- 05** ¿Qué itinerario de desarrollo habría que definir para garantizar una cobertura que fuera viable tanto en tiempo como en recursos?

Para dar respuesta a estas interrogantes se ha realizado una prueba piloto con una metodología de identificación de aquel conocimiento crítico que es necesario preservar y que pudiera ser extensiva a otros perfiles clave de la organización.

## En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

A pesar de que existen en la organización perfiles y personas que, por edad, estarían en una situación prioritaria de relevo, la Dirección ha preferido centrar el proyecto en el análisis en profundidad de los requerimientos de ciertos perfiles TOP para el negocio, independientemente de su edad de jubilación. Ello con el objetivo de actuar de manera preventiva ante cualquier imprevisto que obligara a una sustitución inmediata.

## ¿Qué puestos se encuentran afectados?

El proyecto se ha centrado en identificar los conocimientos verdaderamente críticos en perfiles TOP y en aquellas personas que podrían llevar a cabo, en caso de necesidad, una sucesión de “emergencia”. Preparándolos para ello a través de un itinerario personalizado.

## Actividades puestas en práctica

Una vez elaborado el diagnóstico preliminar, el plan de acción se ha centrado en la realización de las acciones relacionadas con el análisis del puesto en situación de relevo:

- A** Matriz de criticidad del puesto y pautas de anticipación ante el relevo.
- B** Caracterización del conocimiento crítico.
- C** Definición de itinerarios personalizados de relevo.

“La participación en Lan Mentoring nos ha permitido visualizar una carrera profesional dentro de la empresa. Ha puesto en valor a personas comprometidas, les hemos transmitido la confianza que depositamos en ellas”.

## Soluciones planteadas

**Pautas de anticipación ante el relevo.** Aunque el grueso del proyecto se ha centrado en el perfil de la Dirección de Negocio, el punto de partida ha sido el diseño de una sistemática, que sirva de hoja de ruta para dar respuesta a las necesidades de relevo a las que es preciso hacer frente, periódicamente, en la organización. Y más teniendo en cuenta el elevado nivel de deslocalización que presenta.

**Caracterización del conocimiento crítico.** La secuencia de análisis ha partido de la descripción del puesto para continuar la desagregación del conocimiento, con el fin de identificar aspectos diferenciales y exitosos en el desempeño de este.

**Definición de itinerarios personalizados de relevo.** Una vez identificados los conocimientos críticos que caracterizan el perfil de Dirección de Unidad de Negocio, se ha llevado a cabo una reflexión sobre aquellos perfiles existentes en GH que podrían dar una adecuada cobertura de cara a una sucesión de “emergencia” del mismo. Para identificar el gap y diseñar el itinerario de desarrollo.

Finalmente se ha sintetizado el trabajo realizado, generando un “modelo” de actuación desplegable en el conjunto de la organización.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Cuadro de mando del proceso de relevo

Disponemos de un cuadro de mando especializado que ha aportado a la organización, y especialmente al área de RRHH, visibilidad de la situación a la que hacer frente y una anticipación suficiente para reaccionar con margen y el impacto necesario. Contar con una base de referencia para los procesos de sustitución (independientemente del motivo de estos) en la que se recogen diferentes aspectos y tiempos a tener en cuenta, para poner en marcha la sistemática.

### 02 Metodología de análisis de perfiles y competencias críticas

Disponer de un modelo y una metodología para identificar aspectos verdaderamente críticos en un perfil, extractando no sólo lo más “evidente” sino también aquello que, siendo tácito en muchas ocasiones, es lo que aporta un diferencial al puesto. La empresa cuenta con una metodología extensible a otros puestos aportando criterio y homogeneidad en el análisis. Asegurando con ello, unos mínimos de rigor con garantía.






### 03 Orientaciones para un plan de sucesiones de emergencia

Posibilita construir una “argumentación” de cara a la Dirección General que sirve de orientación a la hora de establecer prioridades y dar orientaciones de cara a un plan de sucesiones de “emergencia”, que sea viable en su puesta en práctica.



## Transferencia y preservación de conocimiento especializado.



|   |  |
|---|--|
|  <b>Contacto</b>     | <b>Ander Arnáez</b> Director financiero / RRHH             |
|  <b>Sector</b>       | Programación, consultoría, otras actividades informáticas  |
|  <b>Empleo</b>       | 31 personas  |
|  <b>Localización</b> | Avenida de Tolosa 75. CP 20018<br>Donostia / San Sebastián |
|  <b>Web</b>          | irisbond.com   |

### Etiquetas

- ▢ 20-49 empleos
- ▢ Tecnología, Eye - tracking
- ▢ Crecimiento inminente y rotación de plantilla
- ▢ Mapa de conocimiento, procesos críticos
- ▢ Jubilación perfil especializado

### En Irisbond somos un equipo experto en tecnología y aplicaciones inclusivas. Desarrollamos comunicadores dinámicos y tecnología interactiva en diferentes ámbitos.

El eye-tracking o seguimiento ocular ayuda a las personas que tienen cualquier dificultad con el habla a comunicarse y, a personas con movilidad limitada, a comunicarse e interactuar con dispositivos. Esto es lo que llamamos Comunicación Aumentativa y Alternativa (CAA) y utilizamos los comunicadores dinámicos para hacer realidad esa comunicación en personas con el habla afectada. También es una herramienta eficaz en muchas áreas del mundo sanitario, desde prevención al evitar tocar superficies que pueden favorecer el contagio hasta diagnóstico de enfermedades cognitivas. Nuestra tecnología se puede integrar en diferentes entornos para conseguir soluciones únicas en otros sectores como la automoción, la industria o la neurociencia.

## ¿Por qué iniciamos este proceso?

En Irisbond nos encontramos con varios retos en cuanto a la retención y transmisión de un conocimiento muy técnico y especializado. Preveamos a corto plazo un crecimiento elevado de la plantilla, lo que supone un reto en cuanto a la transmisión y adquisición de nuevo conocimiento. Contamos con una plantilla en un rango de edad con probabilidad de encontrarse en situaciones de bajas de maternidad y/o paternidad, lo que supone un riesgo temporal en cuanto al desarrollo normal de la actividad. Ante la previsión de crecimiento de nuestra empresa y rotación de personal, nos encontramos ante un reto de evitar la pérdida de conocimiento. Necesitamos anticipar procesos de transferencia de conocimiento de las funciones que van a tener sucesión próximamente.

## En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

Irisbond tiene un riesgo muy bajo en relación al envejecimiento de la plantilla. La mayoría de las personas que forman parte de la compañía (78%) se encuentran en un rango de edad de menos de 40 años. En el proceso, identificamos a varias personas objeto de interés para tratar la transferencia y preservación dado su dominio en conocimientos críticos para el desarrollo de la actividad de la compañía.



## ¿Qué puestos se encuentran afectados?

En el momento de iniciar el proyecto, contábamos con una persona vinculada a desarrollo y mantenimiento de producto que tenía más de 60 años, por lo que su jubilación se produciría a corto plazo. Se trata de una persona que tiene un elevado nivel de influencia en el dominio de conocimiento de Eye Tracking (óptica, electrónica, desarrollo de software, comunicación) y en el dominio de conocimiento de gestión de herramientas y útiles para desarrollar productos (herramientas tecnológicas de mercado). Aunque, en principio, son conocimientos que se encuentran respaldados por el resto del equipo, era de nuestro interés evitar la pérdida de conocimiento tácito derivado de sus años en la compañía.

## Actividades puestas en práctica

A través de un ejercicio de diagnóstico pudimos explicitar nuestros procesos críticos, los dominios de conocimiento asociados a cada uno de ellos, las personas vinculadas a dichos dominios de conocimiento. Esto nos permitió elaborar un mapa de conocimiento de nuestra organización. El vincular dominios de conocimiento a personas, nos permitió identificar con quién deberíamos trabajar en temas de transferencia de conocimiento. Tomando como referencia el nivel de influencia que tienen las personas sobre los dominios de conocimiento, pudimos construir rutas de sucesión y transferencia de conocimiento clave vinculados a los procesos de interés.

La consultora nos propuso un plan de acción, con el que abordamos la preservación del conocimiento de la persona cercana a jubilarse y la sistematización y transferencia de aquellos dos procesos que resultan ser críticos, a saber: Mercado y satisfacción de clientela y Desarrollo y mantenimiento de producto.

“La participación en Lan Mentoring ha permitido materializar el primer paso de un proyecto a largo plazo. Hemos constatado que el relevo generacional no tiene que ser traumático si se planifica y gestiona adecuadamente. Las herramientas y metodología de la consultora junto con su experiencia nos ayudan a entender y manejar la situación”.

## Soluciones planteadas

Siguiendo las recomendaciones de la consultora y las actividades incluidas en el plan de acción propuesto, llevamos a cabo un trabajo de sistematización del conocimiento de la persona del área de desarrollo y mantenimiento de producto a través de una serie de entrevistas que nos permitieron contar con una relatoría de su experiencia, buenas prácticas, lecciones aprendidas, contactos, etc.

Por otro lado, se dinamizaron varias sesiones de trabajo con las personas expertas de los procesos identificados como prioritarios. A través de esas sesiones, la consultora pudo determinar sus prácticas y conocimientos clave y elaborar una serie de recomendaciones.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Libro de Conocimiento (Knowledge Book)

Disponemos de un documento que atesora la experiencia y conocimiento tácito de la persona que en ese momento se iba a jubilar, de forma que su know-how quede en nuestra organización y sea un documento a consultar y socializar cuando así se requiera.

### 02 Sistematización de prácticas clave

Las sesiones con las personas expertas del área de Mercado y Desarrollo y Mantenimiento de Producto nos han permitido contar con una parrilla de recomendaciones asociadas a cada práctica clave identificada.

### 03 Recomendaciones específicas

Derivado del diagnóstico y de los productos generados, la consultora nos hizo una serie de recomendaciones para asimilar estos productos.

### 04 Apropiación de Metodologías de Preservación del Conocimiento






Además de la participación en todas las sesiones realizadas con las personas expertas identificadas, la consultora nos hizo llegar las metodologías utilizadas de forma que pudiéramos replicar los ejercicios en un futuro.

### 05 Asesoramiento sobre servicios de Lanbide a empresas






Dedicamos una de las jornadas a conocer con mayor detalle los servicios que ofrece Lanbide a las empresas.

**Una experiencia de relevo generacional vinculado a un objetivo estratégico.**



|   |  |
|---|--|
|  <b>Contacto</b>     | <b>Sabino Iza</b> Director Gerente             |
|  <b>Sector</b>       | Montaje y mantenimiento de aparatos elevadores |
|  <b>Empleo</b>       | 64 personas                                    |
|  <b>Localización</b> | Caminos Viejos 14. CP 01400 Llodio (Álava)     |
|  <b>Web</b>          | izaascensores.es                               |

#### Etiquetas

-  50-99 empleos
-  Sector Industrial, Montaje y mantenimiento aparatos elevadores
-  Talento y potencial interno
-  Anticipación
-  Mentoring

#### **Iza Ascensores es una empresa familiar con más de 50 años de historia especializada en el montaje y mantenimiento de aparatos elevadores.**

Sus áreas de negocio incluyen la instalación de ascensores en edificios nuevos, rehabilitación o modernización en edificios existentes y mantenimiento de los mismos. La supresión de barreras arquitectónicas es uno de los casos más habituales.

Iza Ascensores sustenta como un valor la cualificación y el conocimiento técnico del producto. Para ello, disponemos de medios humanos propios y cualificados buscando la profesionalidad y la rapidez en la resolución de los problemas.

### **¿Por qué iniciamos este proceso?**

Uno de los objetivos estratégicos para 2025 de Iza Ascensores es abordar un plan de relevo generacional para los puestos clave de la compañía. En consecuencia, necesitábamos encontrar una herramienta que nos guiara en este reto y garantizar una gestión del conocimiento ordenada y sistematizada.

A la hora de afrontar el relevo surgieron reflexiones del tipo:

- A** ¿Cómo conseguiremos identificar, documentar y transferir el conocimiento acumulado de estos profesionales?
- B** ¿Tenemos personal suficientemente preparado para sustituir a estas personas? ¿Cómo descubrimos su potencial para que sean los referentes futuros en estos puestos?
- C** ¿Las personas que van a jubilarse sabrán acompañar a sus futuros relevos y explicarles la esencia de sus puestos de trabajo con el objetivo de que su conocimiento valioso perdure en la empresa?

### **En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?**

Contamos con una plantilla bien distribuida en cuanto a mapa de edades. Sin embargo, los puestos de mayor responsabilidad y donde se acumula el conocimiento nuclear de nuestro negocio, están ocupados por profesionales próximos a la jubilación. Era necesario establecer un plan que garantizara la pervivencia de dicho conocimiento en nuestra organización.

### **¿Qué puestos se encuentran afectados?**

Puestos de mayor responsabilidad y donde se acumula el conocimiento nuclear del negocio.

## Actividades puestas en práctica

Comenzamos haciendo un diagnóstico de la situación en la plantilla discriminando entre puestos clave y no clave para el relevo generacional. Esto nos aportó una mayor claridad para la gestión futura de los puestos más relevantes y de las personas que los ocuparían.

Se vio que estos profesionales disponían de unos conocimientos sólidos y a la vez singulares de nuestro sector y que son difíciles de conseguir fuera de nuestro ámbito organizativo. Además, se trata de puestos estratégicos y referentes de la cultura identitaria de Iza.

Se extrajeron y documentaron los conocimientos críticos de uno de los profesionales clave y cuya jubilación está próxima. A través de un documento guía para la transferencia del conocimiento aportado por la consultora, se recogió lo clave del puesto, en cuanto a tareas críticas y habilidades necesarias para su desempeño óptimo, así como un recopilatorio de lo más importante a documentar y transferir en el momento del relevo.

Se recibió formación a medida de las y los futuros empleados seniors para que aprendieran a ser mentores, y ayudarles en la transferencia del conocimiento a la futura persona que les sustituyera.

“En Iza teníamos desplegado un proyecto de Plan de Relevo Generacional en nuestra última reflexión estratégica, donde hablábamos de “Generar Foros que favorezcan y afloren los talentos y valores de las personas, vinculado al reto del relevo de responsables técnicos en 2025”. La problemática era la escasa oferta de personal cualificado para cubrir estos puestos clave. No sabíamos cómo abordar el proyecto de una forma interna y gracias a Lan Mentoring pudimos planificar en fases este proceso. Muy satisfechos con el resultado y la proyección que a futuro tenemos en esta área de mejora para seguir siendo una empresa puntera en nuestro sector”.

## Soluciones planteadas

Hacer un mapa de edades y prever en qué puestos se producirán los futuros relevos generacionales, atendiendo a su criticidad estratégica y al conocimiento singular que poseen.

El análisis de la plantilla para identificar personal cualificado y adecuado que sustituya al profesional senior y gestionar con tiempo el proceso de transferencia del conocimiento.

La posibilidad de disponer de una metodología que nos ayude a recoger el conocimiento clave y tácito de aquellos profesionales con un importante bagaje experiencial, así como saber documentarlo y transferirlo cuando llegue el momento de la sustitución.

Identificar de forma rigurosa y en relación a los requisitos de los puestos, el talento interno dentro de la organización y que en el futuro puede sustituir a las personas seniors y vincularlo a un plan de carrera y de desarrollo profesional en la empresa.

Mentorizar, a través de un proceso y una formación adecuada, a las y los empleados seniors para que sean capaces de transmitir su conocimiento y ejercer un acompañamiento eficaz y satisfactorio al nuevo talento.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Proceso relevo generacional: objetivo estratégico 2025

El proyecto Lan Mentoring en Iza Ascensores ha contribuido a ejecutar nuestro objetivo estratégico aportándonos las herramientas necesarias para poner en marcha el proceso de relevo generacional en la empresa.

### 02 Herramienta de recogida de documentación de conocimientos críticos






Se ha conseguido una herramienta que nos permite recoger y documentar los conocimientos críticos de las personas que ocupan los puestos clave.

### 03 Planificación de relevos generacionales






Se ha aprendido a planificar los procesos de mentoring para el relevo generacional, sabiendo que es necesario hacerlo con tiempo suficiente sobre todo en los puestos clave a fin de garantizar una transición satisfactoria. Además, el proyecto ha contribuido a darle seguridad a los protagonistas de los relevos a la hora de afrontar esta tarea con más confianza.

## Cambio cultural vinculado al relevo generacional.



|   |   |
|---|---|
|  <b>Contacto</b>     | <b>Javier Maguregui</b> Gerente                 |
|  <b>Sector</b>       | Fabricación de cadenas y accesorios             |
|  <b>Empleo</b>       | 24 personas                                     |
|  <b>Localización</b> | Barrio Arbizolea, 8. CP 48213 Izurtza (Bizkaia) |
|  <b>Web</b>          | katiak.com                                      |

### Etiquetas

-  20-49 empleos
-  Sector industrial, Fabricación de cadenas y accesorios
-  Anticipación
-  Reorganización de estructura interna
-  Employer branding (marca empleadora)

**Katiak es una pyme fundada en 1978 especializada en la fabricación de cadenas de acero de diferentes calidades en cuanto a uso, durabilidad y resultados en función de las necesidades y requerimientos de la clientela.**

Katiak está compuesta por un equipo humano altamente especializado y cualificado, orientado a la mejora continua y la competitividad de la empresa. La calidad total es una de las prioridades en todas las áreas de la empresa: Fabricación, Revisión y Suministro.

## ¿Por qué iniciamos este proceso?

Iniciamos el proceso por la necesidad de acometer el relevo generacional de la persona que ha ocupado el puesto de Gerencia durante los últimos 20 años.

A la hora de afrontar este importante reto surgieron algunas preguntas a resolver:

- A** ¿Cómo conseguimos identificar y recoger todo el conocimiento y la experiencia acumulada que la persona a relevar posee sobre el negocio y que a día de hoy todavía no está transferida?
- B** ¿Contamos con el personal adecuado, preparado y motivado para adquirir nuevas responsabilidades que impulsen el nuevo modelo cultural en Katiak?
- C** ¿Cómo identificaremos el potencial interno de las y los empleados como base para adquirir futuras competencias y responsabilidades en la empresa?

## En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

Este hito trae irremediamente un cambio de jefatura y coincide en el tiempo con otro tipo de decisiones vinculadas a la orientación estratégica del negocio, la estructura organizativa de los equipos y una cultura de empresa orientada a nuevas metodologías de trabajo que garantice nuestra competitividad y nos impulse como referentes del sector. Además, se hace necesario combinar la implementación del nuevo modelo organizativo, con la identificación y recogida de los conocimientos y experiencias únicas que la persona a relevar posee y que resulta altamente valioso, para con todo ello, impulsar una nueva cultura en Katiak.

## ¿Qué puestos se encuentran afectados?

Gerencia de la empresa.

## Actividades puestas en práctica

Se comenzó elaborando un diagnóstico de situación a través de un mapa de edades de la plantilla y diferenciando entre puestos clave y no clave en la organización. Esto nos sirvió para saber qué relevos generacionales se iban a dar en los próximos años y poder planificar los diferentes escenarios futuros.

Se identificaron las áreas y conocimientos de la persona a relevar considerados críticos y, por tanto, necesarios recoger para posteriormente delegar y transferir a las y los responsables de los diferentes departamentos.

En una segunda fase se consideró necesario elaborar una hoja de ruta para que estos profesionales fueran adquiriendo las competencias clave y sobre todo fueran asumiendo las responsabilidades correspondientes.

Se analizaron perfiles profesionales en la estructura productiva de Katiak con el objetivo de promocionar talento, asumir nuevos proyectos que fueran retadores y fomentar culturalmente políticas de retención con una perspectiva de futuro.

Se ha recibido formación adaptada a las y los responsables de equipo para darles más seguridad, conocimiento y confianza en la asunción de sus nuevas tareas y en la dirección de sus equipos.

"En nuestro caso no solamente se trata de trasladar los conocimientos de la persona que está a las puertas de su jubilación, sino que también nos ha servido de ayuda para gestionar y asignar responsabilidades a nuestros mandos intermedios, los cuales deben responsabilizarse en distintas secciones de la empresa, recabar información, dirigir a sus equipos, y reportar la información de forma ordenada y continuada.

Tenemos un largo trabajo por hacer, pero consideramos que este ha sido el "pistoletazo de salida", con el que gracias a la consultora hemos fijado unas bases y puesto rumbo a nuestro proyecto".

## Soluciones planteadas

Elaborar un itinerario de transferencia del conocimiento y responsabilidades del puesto clave a relevar, e identificar a las personas más adecuadas para asumirlas, diseñando una hoja de ruta de las funciones a transferir y el calendario temporal.

Hacer un desglose de otras tareas importantes y necesarias que la Gerencia va a mantener hasta el final de su recorrido porque contribuyen a la esencia del negocio de Katiak.

Establecer procesos y metodologías adaptados a la realidad de los puestos de trabajo que contribuyen a fomentar la autonomía personal, la mejora continua y a adquirir mayor responsabilidad sobre las actuaciones personales.

Elaborar un plan de comunicación con el objetivo de dar el pistoletazo de salida al nuevo modelo organizativo e involucrar a la plantilla en el proceso de cambio.

Acompañar a la dirección en la puesta en marcha de las diferentes actuaciones para conseguir un liderazgo más participativo y vincular al cambio a los diferentes estamentos profesionales de la empresa.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Herramientas para modular el cambio organizativo

Disponemos en Katiak de una metodología vinculada a desarrollar procesos de relevo generacional para puestos clave y una serie de herramientas que nos van a facilitar la puesta en marcha de nuevas formas de gestión y de dirección de los equipos para conseguir ser más competitivos y eficaces.

### 02 Compromiso de la dirección y responsables de la empresa






Ha sido clave para conseguir la involucración de los equipos en el proyecto, que la organización sea consciente de la importancia de recoger y documentar el amplio conocimiento de la Gerencia actual sobre todos los ámbitos de nuestro negocio. Asimismo sensibilizar a la plantilla, y especialmente a responsables departamentales, de la necesidad de asumir sus nuevas responsabilidades y una forma distinta de dirección y gestión de los equipos, enfocados a la contribución personal en su puesto y el compromiso hacia los objetivos organizacionales.

### 03 Marca empleadora (employer branding)

Aprender diferentes estrategias de employer branding que podemos tener a nuestra disposición para mejorar la marca interna de la empresa, sobre todo aquellas relacionadas con actuaciones encaminadas a la promoción del talento interno como vía de fidelización a la empresa.

**Modelizar una sistemática de contingencia ante situaciones inesperadas de relevo.**

KREAN

|   |  |
|---|--|
|  <b>Contacto</b>     | <b>Nieves Barahona</b> Responsable de RRHH   |
|  <b>Sector</b>       | Arquitectura y construcción                  |
|  <b>Empleo</b>       | 240 personas                                 |
|  <b>Localización</b> | Goiru Kalea, 7. CP 20500 Arrasate (Gipuzkoa) |
|  <b>Web</b>          | krean.com                                    |

#### Etiquetas

- 100-249 empleos
- Sector Arquitectura y Construcción
- Anticipación
- Talento y potencial interno

#### Servicios técnicos de ingeniería y arquitectura.

Entre nuestra clientela se encuentran empresas industriales y de servicios, así como administraciones públicas.

### ¿Por qué iniciamos este proceso?

Desde Krean se planteó la necesidad de analizar cómo poner en marcha acciones que orientaran hacia una gestión del relevo que se apreciaba inminente y con un volumen significativo en la próxima década.

### En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

Se trata de una organización con importantes iniciativas en gestión de personas (mentoring, planes de conciliación, flexibilidad de horarios, etc..) pero que, en materia de relevo, ha ido funcionando de manera reactiva, dando salida a las casuísticas que han ido surgiendo en el tiempo. Apreciándose que esto, ahora, no es suficiente.

Se hacía urgente el contar con una sistemática que permitiera una anticipación y una mayor garantía de éxito en la cobertura de los perfiles necesarios. Así mismo, la organización era consciente de que existen una serie de requisitos competenciales que son clave y trascienden a las propias unidades de negocio como son el dominio comercial, relacional y de gestión de equipos, y cuyo desarrollo exige de una previsión y un margen de conocimiento de la organización, que no se puede improvisar sino que requiere de una previsión y anticipación y el apoyo de herramientas que faciliten el conjunto del proceso.

### ¿Qué puestos se encuentran afectados?

El proceso de relevo generacional se ha aplicado al conjunto de puestos, sin que se haya materializado una transferencia concreta con ninguna persona asociada a un puesto específico.

## Actividades puestas en práctica

Una vez finalizada la actividad de diagnóstico inicial, el interés de la organización se ha centrado en la definición de un planteamiento transversal para la gestión del proceso de relevo generacional.

El trabajo realizado, no obstante, ha posibilitado reflexionar a fondo en aquellas áreas en las que las necesidades de relevo son mayores y prioritarias, así como en aquellos puestos identificados como de muy alta o alta criticidad. El plan de acción se ha concretado en la práctica en las herramientas siguientes:

- A** Matriz de criticidad del puesto y pautas de anticipación ante el relevo. Diseño de una herramienta de gestión del relevo generacional, en función de la criticidad del puesto y de las necesidades de anticipación derivada de esta. Además, una temporalización de aquellas acciones necesarias para su óptima sustitución.
- B** Matriz del talento y potencial. Herramienta que ha permitido integrar la identificación y gestión de posibles personas sucesoras de cara a contar con una "cantera con potencial", que aporte opciones efectivas de relevo.

"Nos hemos dotado de una herramienta vinculada a nuestros sistemas de gestión que permite visualizar la situación de jubilaciones en tiempo real, y tomar mejores decisiones en planificación, identificación de personas sucesoras y priorización de acciones".

## Soluciones planteadas

**Matriz de criticidad del puesto y pautas de anticipación ante el relevo.** Desarrollo de un "monográfico" sobre el diseño de una sistemática que ha proporcionado a la Dirección de RRHH una hoja de ruta para dar una salida óptima a las necesidades de relevo a las que tiene que hacer frente en el momento presente y en el futuro. Todo ello se ha soportado en un esquema general, que ha permitido dotar al sistema de información diseñado (mediante Power BI) del conjunto de campos de información necesarios para su uso como herramienta de análisis y toma de decisiones. Aportando un cuadro de mando integral, asociado al relevo.

**Tabla de valoración del talento y matriz de potencial.** Ambas herramientas han permitido llevar a cabo un ejercicio de valoración y visualización del potencial existente en la organización para, a partir de ahí, contar con información de valor a la hora de tomar decisiones sobre posibles personas sucesoras con las que poder contar para hacer efectivos los planes de relevo. Su construcción ha partido del análisis de una combinación de las variables de Estimación del Potencial y la Valoración del Desempeño. Cerrando con ello la construcción del modelo.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Cuadro de mando para el proceso de relevo

Disponer de un cuadro de mando especializado en el proceso de relevo generacional. El hecho de que el trabajo realizado esté integrado en la herramienta Power BI ha favorecido su gestión y actualización. Hemos conseguido estructurar una herramienta que pueda ser reproducible y enriquecida en el tiempo y de clara aplicación a circunstancias presentes y/o futuras que se den en el ámbito del relevo. Además de incorporar en la relación de procesos asociados a la gestión de las personas una dimensión más, como es la edad y el entorno del relevo generacional.

### 02 Modelo integrado en los planes de carrera internos

Contar con un modelo de referencia sobre el que elaborar nuestro propio planteamiento, integrándolo con los planes de carrera que Krea ya tiene puestos en marcha. Completando con ello una sistemática que permite "cerrar el círculo" del relevo generacional.

### 03 Reflexión sobre el impacto del relevo

Contar con la definición de una serie de variables que han podido ser compartidas de manera práctica en la dirección del negocio y con ello tomar decisiones que, aunque vengan provocadas por situaciones de gestión del relevo, pueden tener un impacto mucho más estratégico. Sobre todo, el caso de perfiles de muy alta o alta criticidad. Se ha abierto un horizonte sobre el que seguir trabajando y no bajar la guardia.








## Próximas jubilaciones y sistematización de procesos críticos.



|   |  |
|---|--|
|  <b>Contacto</b>     | <b>Ana Fernández</b> Directora RRHH              |
|  <b>Sector</b>       | Industria manufacturera, plástico                |
|  <b>Empleo</b>       | 162 personas                                     |
|  <b>Localización</b> | Av. Ama Kandida, 0. CP 20140. Andoain (Gipuzkoa) |
|  <b>Web</b>          | plastigaur.com                                   |

### Etiquetas

-  100-249 empleos
-  Industria manufacturera de plástico
-  Desconocimiento de metodologías
-  Conocimiento especializado clave de difícil sustitución
-  Jubilaciones

### Somos una pequeña empresa familiar adquirida en 1978. En aquel momento, nuestra actividad estaba basada en bolsas de papel y servilletas.

Tras un rápido crecimiento, y con la compra de varias extrusoras, nos introducimos en la industria del plástico. En 1989 nace Plastigaur en una nueva nave, donde se sustituye la maquinaria de segunda mano por maquinaria nueva.

La cartera de pedidos no tarda en crecer y la I+D+i se convierte en tema prioritario. Desde entonces, la dirección ha trabajado con el objetivo de transformar una empresa familiar en una empresa profesionalizada, uniendo los valores transmitidos por las personas fundadoras con la innovación, exigencia y eficiencia de una empresa competitiva internacional. Trabajamos ofreciendo soluciones de envase y embalaje flexible para el sector industrial y consumo.

## ¿Por qué iniciamos este proceso?

La motivación principal para participar en Lan Mentoring es la próxima jubilación de personas clave en la organización y el desconocimiento sobre metodologías para dar respuestas al problema de envejecimiento y/o rotación de la plantilla.

## En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

Plastigaur cuenta con una plantilla relativamente joven. En el momento de la participación en Lan Mentoring tan solo había 6 personas con una edad de más de 60 años. Sin embargo, es una empresa con procesos muy especializados que debe consolidar y sistematizar, además de abordar las próximas jubilaciones.

## ¿Qué puestos se encuentran afectados?

Nos encontramos con una persona en edad de inminente jubilación con la que es prioritario trabajar, dado su liderazgo en el conocimiento del área de Calidad y PRL. Además, existen cuatro personas con un alto dominio de conocimiento en dos procesos críticos en la compañía: Extrusión y Converting, dominios de conocimiento caracterizados por una base tácita, no documentada. Por ello, a pesar de que no son personas en próxima edad de jubilación, sí conviene poner el foco en la preservación de este conocimiento para hacer frente a posibles rotaciones de plantilla no planificadas.



## Actividades puestas en práctica

En un primer momento, desarrollamos un diagnóstico que nos permitió llevar a cabo el análisis de la situación de la plantilla, la identificación de los dominios de conocimiento clave y la identificación de personas vinculadas a dichos dominios.

Tras ello, se pudo determinar qué personas están en riesgo teniendo en cuenta su próxima jubilación, su desvinculación planificada de la organización y su experiencia tácita. También se pudo establecer qué procesos resultaban de interés tomando como referencia el nivel de rotación, envejecimiento y especialización.

A partir de este diagnóstico la consultora nos propuso abordar una serie de acciones que priorizamos para elaborar un plan de acción a desarrollar en el marco del proyecto. Más concretamente, nos centramos en la preservación del conocimiento de la persona en próxima edad de jubilación y la sistematización de las prácticas clave de los procesos de Extrusión y Converting.

“Nuestra valoración sobre la participación en el proyecto ha sido muy positiva”.

“El poder contar con una consultora especializada en el tema, nos ha permitido pararnos a reflexionar y conocer qué herramientas nos sirven para planificar e implementar acciones sobre situaciones futuras que tenemos que afrontar las empresas en el presente”.

## Soluciones planteadas

Se llevaron a cabo una serie de entrevistas con la persona de próxima jubilación vinculada a Calidad y PRL que nos permitió documentar el conocimiento tácito derivado de su experiencia en la compañía.

Para los puestos de Extrusión y Converting, se identificaron y sistematizaron aquellas prácticas clave basadas en la experiencia y que debían ser transferidas al resto del equipo.

Se realizó una revisión de los servicios de Lanbide para atender los dominios de conocimiento de la compañía que requieren ser fortalecidos con apoyo externo.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Libro de Conocimiento (Knowledge Book)

Disponemos de un documento que atesora la experiencia y conocimiento tácito de la persona de Calidad y PRL que en ese momento se iba a jubilar. Nuestro siguiente objetivo es establecer una estrategia de socialización y aprovechamiento de este documento entre las personas vinculadas a estas áreas y dominios de conocimiento.

### 02 Sistematización de prácticas clave

Disponemos de un documento que sistematiza las prácticas clave identificadas tras las entrevistas llevadas a cabo con las personas expertas seleccionadas. Estas prácticas serán socializadas entre el resto de personas del área.

### 03 Recomendaciones específicas

Derivado del diagnóstico y de los productos generados, la consultora nos hizo una serie de recomendaciones para asimilar estos productos.

### 04 Apropiación de Metodologías de Preservación del Conocimiento






La consultora nos hizo llegar las metodologías utilizadas de forma que pudiéramos replicar los ejercicios en un futuro.

### 05 Asesoramiento sobre servicios de Lanbide a empresas






Dedicamos una de las jornadas a conocer con mayor detalle los servicios de Lanbide a las empresas.

**Cuando el camino se comienza "al interior": relevo de la gerencia.**



|   |   |
|---|---|
|  <b>Contacto</b>     | <b>José Luis Fuente</b> Gerente                             |
|  <b>Sector</b>       | Construcción, Rehabilitación integral de edificios          |
|  <b>Empleo</b>       | 30 personas   |
|  <b>Localización</b> | C/Mazustegui 21-23 (entrada C/Prim 53).<br>CP 48006. Bilbao |
|  <b>Web</b>          | sadekosa.com  |

#### Etiquetas

-  20-49 empleos
-  Sector Construcción
-  Jubilación Gerencia
-  Reorganización de estructura interna
-  Anticipación

**Somos una empresa del sector de la construcción especializada en la instalación y comercialización de sistemas de impermeabilización, reformas de urbanizaciones y rehabilitación integral de edificios.**

Nuestro origen se remonta al año 1970 como Sadeko, constituyéndose como Sadekosa en 1982. La dilatada experiencia y profesionalidad de las personas que integran nuestra empresa nos ha situado como referencia en la solución de patologías que afectan a los edificios residenciales e industriales. Contamos con medios tanto técnicos como humanos para acometer todo tipo de obras.

Trabajamos tanto para la administración como para empresa privada; para obra dotacional y para vivienda.

## ¿Por qué iniciamos este proceso?

Lo que nos motivó a participar fue la necesidad de empezar a pensar en cómo podíamos afrontar la jubilación del Gerente; sin perder de vista, la siguiente que se producirá en 6 años, la del Director Financiero, puesto crítico también en la empresa. Vimos la oportunidad de participar en Lan Mentoring para poder estar guiados y acompañados por un equipo de profesionales en la materia. Creíamos que de esta manera el proceso de relevo del Gerente podía ir preparando a la organización y también a las personas para la siguiente gerencia.

La propiedad de Sadekosa (que también es el Gerente) es quien ha impulsado este proceso y lo está liderando. Comenzar a planificar con suficiente tiempo los relevos, y sobre todo, en posiciones clave, es fundamental para poder transmitir seguridad a todo el equipo. Era importante hacerlo con tranquilidad y acompañados por profesionales y una forma también de transmitir interna y externamente profesionalidad y apuesta por el futuro.

## En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

Somos conscientes que estamos en un momento importante para la empresa y sentimos la responsabilidad de hacer todo lo que esté en nuestra mano para poder afrontar con éxito los procesos de relevo. Nos preocupa la continuidad de la empresa. Nos gustaría que tanto el equipo como la clientela lo vivieran con naturalidad y seguridad.

## ¿Qué puestos se encuentran afectados?

Nuestra prioridad era evitar la pérdida de conocimiento y experiencias críticas en los dos casos: Gerencia y Dirección Financiera.

## Actividades puestas en práctica

Comenzamos con un diagnóstico para conocer y priorizar la situación y casuísticas sobre relevo generacional y gestión de los ciclos de vida profesionales. Se priorizó la necesidad de trabajar el relevo de Gerencia, planificando todo su proceso de salida para posteriormente preparar el relevo del Responsable Financiero. Para ello, nos propusieron:

- A** Trabajarlo con tiempo, previendo el relevo con antelación y dejando el tiempo necesario para que las personas salientes y entrantes convivan.
- B** Planificar el proceso de relevo, planificando fórmulas de transferencia del conocimiento y aprovechando al máximo la convivencia de las personas y los procesos de mentorización.
- C** Considerar en el relevo, no solo los conocimientos técnicos, sino también las habilidades clave para garantizar el buen encaje de las personas entrantes.
- D** Trabajar el relevo de forma sistémica, considerando el impacto relacional que las salidas y nuevas entradas pueden generar, y trabajar con las personas que se quedan, para favorecer los movimientos de poder que puedan ocurrir.

Tras el diagnóstico, hubo un asesoramiento sobre el abanico de programas e instrumentos disponibles en Lanbide de apoyo a la incorporación laboral.

Y finalmente un plan de acción. El acompañamiento se enfocó en dibujar un itinerario de trabajo con todas las acciones que permitiesen verificar si internamente pudiese existir una persona con el perfil profesional y competencial adecuado para suceder al Gerente.

“Nuestra experiencia ha sido muy satisfactoria, no nos hemos encontrado con dificultades, estimamos que todo ha ido muy fluido. Poder trabajar el reto de la sucesión de la Gerencia y la Dirección Financiera de una manera organizada y acompañados por un equipo de personas con experiencia ha sido un lujo”.

“Consideramos que el proyecto está teniendo un impacto positivo tanto en los puestos clave como en el conjunto de la organización ya que se está transmitiendo que el futuro de la empresa está garantizado”.

## Soluciones planteadas

Reflexionamos sobre los retos de negocio. Fijamos la visión de futuro de Sadekosa donde pudimos:

- A** Acordar el futuro/objetivo deseado (visión) en términos empresariales.
- B** Identificar la situación actual, el nivel de compromiso de las personas, sus frenos y palancas organizativas y capacidad del Equipo Directivo para empujar el relevo y la transferencia de conocimiento.

Analizamos nuestro modelo organizativo con la finalidad de ajustar la estructura organizativa. Creímos conveniente contar con una organización donde el lugar que ocupan en el organigrama los puestos clave sea coherente con la composición del Comité de Dirección de Sadekosa y el proceso de relevo de la Gerencia que se va a vivir.

Se definieron las responsabilidades del puesto de Gerencia y el perfil asociado.

Valoración de las personas que trabajan en Sadekosa que podrían ocupar la Gerencia. Se valoró internamente qué personas del equipo podían ser candidatas para desempeñar la Gerencia.

Acompañamiento a Gerencia (saliente y entrante). Se definieron la hoja de ruta, el proceso de relevo y la transferencia del conocimiento de la Gerencia. Se diseñaron las dinámicas necesarias para poder acelerar al máximo la asunción de las nuevas responsabilidades.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Anticipación del relevo en la organización

Ver claramente las necesidades de relevo en los puestos clave; poder planificar las acciones para que estos relevos se hagan con tiempo suficiente a fin de que el impacto en la organización sea el menor posible.

### 02 Análisis previo del contexto organizativo






Nos ha parecido muy importante y relevante en el proceso el que antes de comenzar con la transferencia del conocimiento propiamente dicho, se trabajara la preparación del contexto organizativo y se diseñara una hoja de ruta para poder hacer la promoción interna de una de las personas del equipo de dirección de Sadekosa.

### 03 Importancia de la selección de nueva candidatura





En la selección/valoración de la futura persona a ocupar el puesto de Gerencia ha sido crítico “no dar por hecho” que todas las personas que podían ser posibles sucesoras estaban interesadas en ocupar la posición (dos de las cuatro posibles se autodescartaron por tener otras motivaciones profesionales y personales).

## Modelizar una sistemática para la gestión de la edad y el potencial de las personas.

LAGUN ARO

|   |   |
|---|---|
|  <b>Contacto</b>     | <b>Idoia Barroeta</b> Responsable de RRHH                           |
|  <b>Sector</b>       | Entidad aseguradora   |
|  <b>Empleo</b>       | 109 personas  |
|  <b>Localización</b> | asurtuko Kaputxinoen Kalea, 6, 2º, Basurto-Zorroza CP 48013. Bilbao |
|  <b>Web</b>          | seguros lagunaro.com  |

### Etiquetas

-  100-249 empleos
-  Sector Seguros
-  Anticipación
-  Talento y potencial interno

### La compañía ofrece seguros multirriesgos, automóvil, responsabilidad civil, accidentes, vida y ahorro.

Entre nuestra clientela se encuentran particulares, autónomos y empresas.

## ¿Por qué iniciamos este proceso?

Por la necesidad de dar una salida operativa a una situación de envejecimiento de la plantilla, generando un modelo que garantizara una reposición efectiva de personas en fase de jubilación.

Con el presente proyecto, se pretendía dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál es el nivel de criticidad de los puestos?
- ¿Cuál es la intención de las personas respecto a su jubilación?
- ¿Qué tipo de solape requiere el puesto en cuestión?
- ¿Existe personal interno con talento identificado para la reposición?
- ¿Qué formación/acompañamiento precisaría?
- ¿Qué conocimientos son críticos para el proceso de trasvase?

Estructurando, a partir de ahí, una sistemática de apoyo en la gestión de las personas que se adapte a la propia evolución del relevo en la organización.

## En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

Somos una empresa en la que los puestos requieren de un expertise cada vez más importante en el puesto y en el tiempo, que hace imprescindible una anticipación en su cobertura. Y para ello, contar con herramientas que sirvan de ayuda para poner en marcha de manera inmediata dicha gestión, es una prioridad.

## ¿Qué puestos se encuentran afectados?

Planteamiento transversal para la gestión del proceso de relevo generacional aplicable al conjunto de los puestos de la organización.

## Actividades puestas en práctica

Como resultado de la ejecución de la fase de diagnóstico, la puesta en práctica del plan de acción ha pasado por la definición de un planteamiento transversal para la gestión del proceso de relevo generacional aplicable al conjunto de puestos. Para ello se ha partido de la segmentación de los diferentes puestos de la empresa para a partir de ahí, en cascada, identificar y temporalizar aquellas variables que van a definir la sistemática de gestión de la edad a poner en marcha.

Todo ello se ha soportado en una herramienta de visualización (Power BI) que ha facilitado la gestión y el análisis de la información, no sólo por parte del área de RRHH si no por el conjunto de áreas de la organización.

En paralelo, se ha trabajado la dimensión de Análisis del Talento y Potencial como variable crítica a la hora de poner en marcha un plan de sucesión que preserve el conocimiento crítico propio.

Por último, se ha llevado a cabo un asesoramiento sobre aquellos servicios que desde Lanbide pueden reforzar el proceso. A destacar, los Programas de Acciones Estratégicas de Formación y contratos laborales específicos de incorporación de nuevos profesionales.

“Nos ha servido muy positivamente para la aplicación de una sistemática estructurada en función de la criticidad de los puestos”.

## Soluciones planteadas

Herramientas de optimización del relevo:

**Matriz de criticidad del puesto y pautas de anticipación ante el relevo.** Se ha definido una hoja de ruta que permite priorizar y periodificar de cara al Plan de Gestión de RRHH las acciones relativas al relevo que implican una mayor urgencia.

Herramientas de identificación de talento de sustitución:

**Matriz de valoración del talento y potencial.** Se ha integrado el trabajo de identificación y evaluación de los criterios que determinan el nivel de desempeño de las personas y su potencial. Permite evaluar de manera sistemática y estructurada las habilidades, el desempeño y el potencial de las personas en relación con los objetivos y requisitos de sus roles. Proporciona una base objetiva para tomar decisiones relacionadas con la promoción y la asignación de personas sucesoras para aquellas que están en un proceso de relevo generacional.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Nuevo mecanismo de gestión del relevo

Hemos desarrollado un nuevo esquema de referencia que ha servido para establecer un mecanismo de gestión ligado al proceso de relevo generacional, que no existía previamente.

### 02 Anticipación según la criticidad del puesto

Podemos cuantificar una duración estimada prevista para los procesos de relevo, en función de la criticidad del puesto, y tener por tanto una previsión de las actuaciones necesarias en años venideros. Simular el modelo en base a casuísticas reales ha permitido su validación y aceptación.

### 03 Herramienta de potencial de crecimiento






La implementación de la tabla de valoración del talento y una matriz de potencial en Power BI ha resultado esencial para posicionar al conjunto de las personas en términos de potencial de crecimiento y su vínculo con la cadena de sucesión. Permite una localización rápida, efectiva y fiable del talento disponible, para valorar la necesidad o no de una contratación externa, y personalizar el recorrido concreto para asumir una nueva posición en la organización.

### 04 Gestión del talento interno

Al identificar y desarrollar a la plantilla con mayor potencial, se incide en la gestión de una reserva de talento interno que permitirá afrontar los desafíos actuales y futuros de Seguros Lagun Aro de manera más efectiva. Es también relevante la incidencia de los procesos de evaluación y promoción definidos, como medios para fortalecer un entorno de trabajo basado en la equidad y en el mérito.

**Una experiencia de relevo generacional en puestos especializados de mano de obra directa.**

**SpanSet®**

|   |                     |  |
|---|---------------------|--|
|  | <b>Contacto</b>     | <b>Ainhoa Arriola</b> Directora de Operaciones |
|  | <b>Sector</b>       | Proveedor de equipos de seguridad              |
|  | <b>Empleo</b>       | 60 personas                                    |
|  | <b>Localización</b> | Polígono 7. CP 20150 Villabona (Gipuzkoa)      |
|  | <b>Web</b>          | spanset.com                                    |

#### Etiquetas

- 50-99 empleos
- Sector Industrial
- Carencia de formación en el mercado
- Puestos de difícil sustitución
- Mentoring
- Employer branding (marca empleadora)

#### **SpanSet,S.A. es miembro de SpanSet Group, grupo con sede en Suiza -Wollerau- activo internacionalmente con más de 15 plantas productivas en 5 continentes.**

Desde nuestra sede en Gipuzkoa -Villabona-, SpanSet S.A suministra desde 1979 productos y servicios en España y en Portugal, y a Francia.

Ofrecemos soluciones diseñadas para la seguridad, servicios de ingeniería, inspección, formación, certificación y consultoría para proporcionar tranquilidad y dar una cobertura certificada. Ponemos el foco en la innovación, tanto por el alto componente técnico de nuestras soluciones, como nuestro enfoque a la hora de abordar nuestro trabajo.

Está en nuestro ADN. Algunas de nuestras innovaciones son tan eficientes que posteriormente pasan a ser exigidas por la norma regulatoria.

### **¿Por qué iniciamos este proceso?**

El mapa de edades en Spanset está bien distribuido en todas las áreas de la empresa y aunque en el corto plazo no había especial urgencia en acometer procesos de relevo, sí nos preocupaba el medio plazo y la necesidad de planificar determinadas jubilaciones para estar preparados en el futuro.

### **En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?**

Formamos un equipo multidisciplinar de unas 60 personas. Ingenieros, consultores comerciales, operarios, costureras, SAC, equipo administrativo, marketing... con un interés común: asumir como propia la preocupación de la clientela y darle la máxima seguridad.

Dentro de la empresa existen varios puestos indirectos como de mano de obra directa ocupados por personas donde el relevo está próximo y son críticas por el conocimiento y la experiencia acumulada que poseen.

### **¿Qué puestos se encuentran afectados?**

Resaltamos a las Operarias de Corte y Confección, puestos ocupados por profesionales cuyo desempeño no es estandarizado, sino que depende de su saber hacer y de un trabajo artesanal y a medida de los requerimientos de la clientela. Tienen un conocimiento único de sus puestos y del negocio, adquiriendo mayor relevancia por la no existencia de una formación externa o reglada para adquirir estas competencias. Actualmente, son las operarias más veteranas las encargadas de enseñar a las nuevas.

Por otro lado, se ha ido documentando este conocimiento, pero no de una manera homogénea ni estructurada. Era necesario unificar y organizar la gestión de éste para evitar su pérdida.

## Actividades puestas en práctica

Se definieron los perfiles de los puestos de las Operarias de Corte y Confección. El objetivo era identificar y detallar las responsabilidades y tareas más importantes, los requisitos formativos, experiencia requerida y competencias necesarias para una buena ejecución de los puestos.

Esta definición nos ayudó a tener más claro cuáles serían los requerimientos necesarios para futuras vacantes y optimizar nuestros procesos de selección de personal.

Se estableció un primer mapa funcional de los puestos y, a partir de ahí, se empezó a trabajar in situ con las operarias seniors recogiendo el conocimiento crítico de su saber hacer, para después, en una segunda fase, consensuarlo y documentarlo.

Posteriormente, y tomando como punto de partida el conocimiento ya identificado, necesitábamos unificar una metodología que garantizase la adquisición del saber hacer único y singular de estos puestos. Para ello, se diseñó un proceso de aprendizaje del puesto de confección que cumpliera con la adecuada transferencia para las nuevas incorporaciones y facilitara la tutorización por parte de sus responsables seniors y homogenizara la formación.

“El grupo profesional de corte y confección se ha sentido ilusionado por su involucración en el proyecto de relevo generacional. Lo consideran una experiencia novedosa en su larga trayectoria profesional que les ha ilusionado y que nunca se hubiesen imaginado. Reconocen ser testigos del esfuerzo de la empresa en el cambio cultural que se está llevando a cabo, “esto antes no hubiese pasado nunca”. Se han sentido escuchadas y “ser más parte de Spanset” comentan en taller. “Es una reunión donde íbamos completas de energía y ganas de contar”, se han sentido motivadas al darse cuenta de la importancia de su puesto y actividad”.

## Soluciones planteadas

Para conseguir unificar y preservar el conocimiento de los puestos, se organizaron reuniones con las empleadas veteranas para recoger y discriminar su conocimiento en función de la importancia y criticidad. Posteriormente se validó a través de su superior directo.

Para transferir el saber hacer a las nuevas incorporaciones sin la cualificación necesaria, se definió un proceso de aprendizaje para un marco temporal de 12 meses. Se elaboró una hoja de ruta con un itinerario formativo y etapas de creciente dificultad que garantizara la adquisición de los conocimientos claves de dichos puestos.

Por cada etapa se establecieron objetivos, hitos de aprendizaje y tiempo estimado para su consecución. Además, se incluyeron otros recursos formativos y documentación disponible en la empresa que sirviera de apoyo y refuerzo al aprendizaje.

Finalmente, se definió una escala de evaluación para cada etapa, que sirviera de guía a las empleadas seniors para valorar si se había conseguido la capacitación y avanzar en el proceso de aprendizaje.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Aprendizaje de la metodología de relevo generacional

La organización ha aprendido una metodología sencilla e intuitiva que ha contribuido a documentar, preservar y transferir los conocimientos críticos en puestos de difícil relevo. El hecho de aprender y aplicar esta metodología nos va a posibilitar reproducirla en otros puestos con necesidades similares.

### 02 Proyecto de equipo

La importancia de enfocar este proyecto como un trabajo en equipo: además de las operarias, la participación de su responsable fue clave en la función de validar los conocimientos y el proceso, así como el director de recursos humanos, velando por una buena coordinación y seguimiento del proyecto.

### 03 Otros usos de la metodología del mentoring

El aprendizaje de la metodología del mentoring abre la posibilidad de utilizarla para otros procesos además del relevo generacional como, por ejemplo, para la acogida de nuevos empleos o promociones internas que se puedan acometer en el futuro.

### 04 Marca empleadora (Employer branding)

El proyecto Lan Mentoring ha permitido conocer otras herramientas como la del employer branding para mejorar nuestras estrategias de captación y retención del talento vinculándolo así mismo al futuro relevo generacional.







## Preservación y transferencia de conocimiento crítico.



|   |   |
|---|---|
|  <b>Contacto</b>     | <b>Karlos Landeta</b> Director Comercial    |
|  <b>Sector</b>       | Industria de manufactura                    |
|  <b>Empleo</b>       | 16 personas                                 |
|  <b>Localización</b> | B° Altamira 60. CP 48350 Busturia (Bizkaia) |
|  <b>Web</b>          | uraldi.com                                  |

### Etiquetas

-  15-19 empleos
-  Diseño y corte de espejos. Industria de manufactura
-  Anticipación de la gestión de edad
-  Material audiovisual formativo

### Empresa especializada en el diseño, la fabricación y la comercialización de espejos de baño a medida con materiales sostenibles.

Entre nuestra clientela se encuentra tanto particulares como empresas.

## ¿Por qué iniciamos este proceso?

Desde Uraldi conocemos los servicios de Lanbide y el valor que aportan a las empresas vascas. Cuando conocimos el proyecto Lan Mentoring nos interesó el enfoque de gestión de la edad ya que es un reto al que toda empresa debe de enfrentarse en algún momento. Para la empresa es importante poder identificar y anticipar este tipo de situaciones ya que, como pyme, este reto puede afectar a nuestra operación si no es gestionado de manera adecuada.

## En cuanto a personal, ¿en qué situación se encuentra la empresa?

En el caso de Uraldi, tenemos una plantilla joven así que nosotros queremos poder aprovechar el tiempo de ventaja para poder planificar dinámicas que nos permitan retener el conocimiento en puestos clave para la organización. Queremos aprender herramientas y dinámicas que podamos ir apropiando y desplegando para tener una estrategia para las distintas necesidades que nos vayamos encontrando en las áreas.

## ¿Qué puestos se encuentran afectados?

En términos de jubilaciones, Uraldi tiene una plantilla joven. Nuestro interés en la gestión de jubilaciones se focaliza en un perfil únicamente, sin embargo, es una dinámica que nos interesa adquirir ya que las jubilaciones llegarán.



## Actividades puestas en práctica

Como punto de partida se hizo una sesión donde se explicó en detalle el alcance de la asesoría para que conociésemos el valor que nos podía aportar e iniciar un debate alrededor de nuestras necesidades de negocio y cómo éstas se vinculaban a la situación de la edad de la plantilla.

Posteriormente, el equipo de la consultora nos proporcionó una metodología de gestión de conocimiento para poder generar un diagnóstico que nos ayudase a identificar brechas de conocimiento en las áreas y situaciones de riesgo de pérdida de conocimiento. Derivado de este diagnóstico se adoptaron unas acciones en relación al foco y las rutas de trabajo que se querían abordar para poder sacar el máximo provecho de la intervención.

Aparte del trabajo realizado con las distintas áreas y equipos, se llevaron a cabo una serie de sesiones de trabajo con el catálogo de servicios de Lanbide para ver exactamente qué servicios podíamos aprovechar para las próximas contrataciones previstas y conocer también las herramientas formativas que existen para reforzar capacidades en ciertos equipos.

“Como Director Comercial entrante y principal usuario dentro de la organización del proceso de transmisión de know-how por parte del Director Comercial saliente, he agradecido mucho las sesiones y metodología aplicada. Teniendo solo un periodo de trabajo simultáneo de 6 meses entre ambas personas (saliente y entrante), se hacía muy necesario disponer de una herramienta ya consolidada de transmisión, como la que este programa ha facilitado. Las sesiones de trabajo y, especialmente, la documentación y guías resultantes, me han permitido dotarme de una herramienta de gran utilidad, que difícilmente hubiera podido crear de otra forma. La valoración global que hago del programa es netamente positiva, y le otorgaría una muy alta calificación”.

## Soluciones planteadas

Para atender la jubilación más inminente, el equipo nos apoyó con la metodología Knowledge Book para generar un documento guía de la transferencia de conocimiento del perfil a su relevo. Este documento nos genera una ruta de trabajo con la persona experta para asegurar la preservación de su experiencia y legado.

Del diagnóstico, se identificaron una serie de conocimientos clave del área de fabricación y se aconsejó encontrar una dinámica para sistematizar este conocimiento. Para ello, se generaron una serie de píldoras de conocimiento a través de las cuales las personas expertas explicaban y llevaban a cabo tareas concretas. Este formato en píldora es interesante, ya que hay ciertas cuestiones difíciles de describir y en un vídeo se pueden demostrar con mucha facilidad.

Se generó con la persona experta un documento de lecciones aprendidas y buenas prácticas para el área de producción.

## Resultados y aprendizaje

### 01 Asesoramiento sobre servicios de Lanbide a empresas

Asesoría sobre ayudas a la contratación que ofrece Lanbide para cubrir posibles necesidades de contratación en perfiles técnicos que apoyen al equipo comercial y operativo. Se hizo una revisión de la formación disponible en el catálogo de Lanbide para conocer metodologías de diseño.

### 02 Sistematización de guías y prácticas de fabricación

Se generaron una serie de productos audiovisuales para el área de fabricación. Junto con dos personas se desarrolló la dinámica de grabar una experiencia técnica vinculada a la fabricación de los espejos. Estos vídeos se editaron y se generó una pieza de formación para el departamento. Tenemos previsto generar otras píldoras similares para otros casos.

### 03 Identificación de Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas

Junto con el responsable de producción, se hizo una reflexión alrededor de aprendizajes de valor para el área.

### 04 Libro de Conocimiento (Knowledge Book)

Consolidación y sistematización de know-how tácito de personas socias/propietarias. Se desarrolló este Libro de Conocimiento con una persona experta de la casa próxima a jubilarse. Este documento nos aporta una guía para gestionar el relevo de este perfil.

### 05 Comunidad de aprendizaje de fábrica

Establecimiento de rutinas de intercambio de conocimiento de producción. Se estudió la posibilidad de generar una comunidad de práctica donde compartir aprendizajes y experiencias.

**Descubre en vídeo  
algunos testimonios  
de empresas  
comprometidas  
con su relevo  
generacional.**





