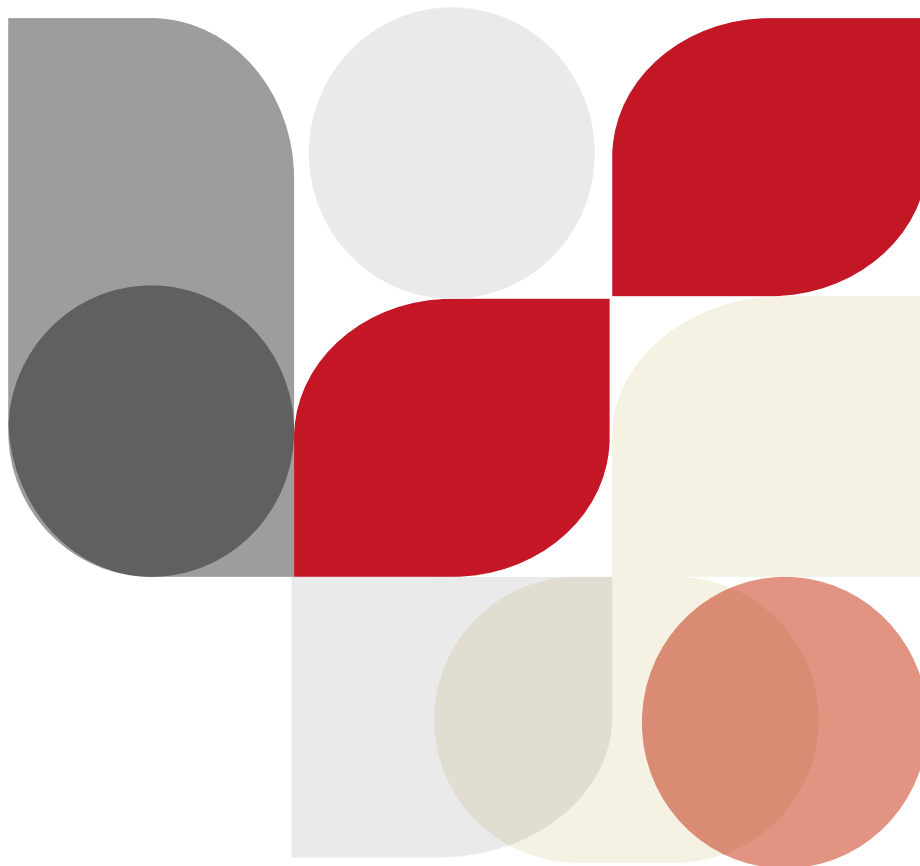




Lan Mentoring

2025

Herramientas y casos prácticos para
gestionar la edad y el relevo generacional
en las PYMEs de Euskadi

PROYECTO

LAN MENTORING - Relevo generacional y gestión de la edad en las PYMEs. Lanbide- Servicio Público Vasco de Empleo.

PUBLICACIÓN

2025 LAN MENTORING. Herramientas y casos prácticos para gestionar la edad y el relevo generacional en las PYMEs de Euskadi.

EQUIPO DE TRABAJO

Lanbide, Servicio Público Vasco de Empleo.

Maite Martínez Granado, Directora de Empresas y Emprendimiento.
Javier Pascual Palomar, Responsable de Servicios a Empresas.
Aitziber Leturiaga Aberasturi, Coordinadora de Servicios a Empresas.

Agencia Vasca de la Innovación, Innobasque.

Gotzon Bernaola, Coordinador General de Innovación Empresarial.
Goizalde Atxutegi, Coordinadora de proyectos.
Leire Ruiz de Azua, Responsable de proyectos.

Secretaría Técnica Lan Mentoring.

Análisis, elaboración y coordinación del informe:

Manu Olano, Director de CIDEDEC - Innovación y Desarrollo Social.
Nekane Basterretxea, Responsable de proyectos Ikerpartners.
Irene P. Olano, Ikerpartners (diseño).

Identificación y recopilación de buenas prácticas:

ICA2, IMH Inccress, OPE/Knowledge works, Meraki, PKF Attest ITC, LKS Next.

Índice

Lan Mentoring Pág.5

Casos Prácticos Pág.6

Aitzgorri
Pág.6

Arcelor Mittal
Pág.7

Promociones Bein
Pág.8

Bilbao Truck
Pág.9

CHgroup
Pág.10

Forest Pioneer
Pág.11

Gaurisa Autoak
Pág.12

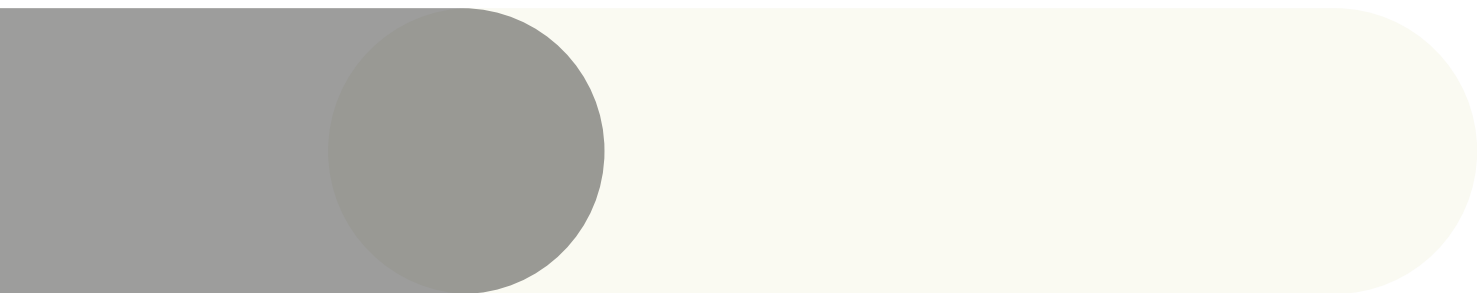
Lan Mobel
Pág.13

Leartiker
Pág.14

Spyro
Pág.15

TME
Pág.16

Planifica y decide... antes de que sea urgente Pág.17



Lan Mentoring, un servicio de acompañamiento a Pymes

Lan Mentoring es un servicio promovido por **Lanbide-Servicio Público Vasco de Empleo** en colaboración con **Innobasque-Agencia Vasca de la Innovación**, para pymes preocupadas por cómo abordar con éxito el relevo generacional en su organización o, más concretamente, en determinados puestos críticos para su negocio. El objetivo es que el conocimiento se transfiera de forma adecuada y permanezca en la empresa.

Cerca de 100 empresas han participado desde 2022 en este servicio para gestionar el reto del relevo generacional de sus plantillas. Muchas de ellas han llegado a Lan Mentoring a través de la **red de agentes de innovación de Euskadi**, que actúa como punto de proximidad y acompañamiento a las empresas.

Anticiparse y planificar, claves para responder a tiempo

En muchas pymes, el relevo y la gestión del conocimiento no aparecen como un proyecto concreto, sino como pequeñas señales del día a día: tareas que siempre recaen en las mismas personas, decisiones que no se explican del todo o conocimientos que funcionan porque alguien lleva años haciéndolos así.

Este documento recoge casos reales de empresas que, en algún momento, decidieron parar, mirar con algo más de perspectiva y trabajar estas situaciones de forma consciente. La experiencia refleja que, para gestionar la edad con éxito en las empresas, debemos planificar y anticiparnos.

11 casos de éxito, 11 miradas diversas

Los casos recogidos en este documento son distintos entre sí, pero al leerlos en conjunto aparece un patrón claro. El relevo y la gestión del conocimiento no se resolvieron con una solución brillante ni con una gran transformación, sino a partir de decisiones sencillas, tomadas a tiempo, en momentos en los que todavía había margen para pensar.

No propone modelos ni recetas cerradas, ni pretende ofrecer un camino único. Muestra decisiones concretas tomadas en contextos muy distintos, desde la propia realidad de cada pyme.

	Contacto	Eider Iztueta Administradora solidaria
	Sector	Calderería media y pesada
	Empleo	13 personas
	Ubicación	Polígono Industrial Goardi 7, 20213 Idiazabal (Gipuzkoa)

“Es preciso equilibrar especialización y polivalencia para garantizar una cobertura sólida ante picos de demanda y/o ausencias”.

01. Valor diferencial

La intervención se centró en dos retos muy recurrentes en empresas de pequeño tamaño que suelen quedar sin resolver:

- **Equilibrar especialización y polivalencia**, con el fin de garantizar una cobertura sólida ante picos de demanda y/o ausencias.
- **Acelerar la incorporación de perfiles de mano de obra directa**, con un plan de acogida y recorrido de inserción, elaborado con personas expertas de planta.

02. Descripción del caso

Situación de partida 1

La empresa, especializada en la construcción de piezas complejas bajo plano, dispone de medios de robótica avanzada que exigen el manejo de software de diseño y programación específicos para los perfiles de OT. La concentración de conocimientos críticos en una única persona del departamento de OT suponía un riesgo operativo significativo. Se vio necesario **desarrollar un plan de polivalencia y transferencia de conocimiento que garantizase qué funciones críticas pudieran ser asumidas por más de un profesional para reducir la dependencia y ganar en flexibilidad**. Se segmentaron los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto a partir de un ranking de criticidad, con un itinerario progresivo de aprendizaje e incluyendo en la planificación semanal de la persona experta y de la persona aprendiz, tiempo bloqueado para llevar a cabo el trasvase.

Situación de partida 2

Como empresa pequeña cuyos procesos requieren de un *know-how* muy basado en la experiencia (especialmente la de quienes llevan años en la organización), la falta de soportes estructurados de formación interna generaba procesos de inserción lentos y poco homogéneos. Se elaboró un **itinerario práctico y centrado en lo que la persona entrante debe saber y hacer desde el primer día, apoyado en soportes de uso diario** (checklists operativos, recordatorios visuales, pistas auditivas,...).

El material se definió con las personas que realizan el trabajo operativo, incorporando sus matices, expresiones y “trucos”.

03. Aprendizajes

- **Segmentar el conocimiento facilita enseñarlo**. Organizar tareas por niveles permite planificar el aprendizaje en pequeños pasos y evita bloqueos por falta de tiempo.
- **Bloquear tiempo para el traspaso es imprescindible**. Aunque sean espacios breves, garantizan continuidad y evitan que el proceso dependa del día a día.
- **Construir los materiales con quienes ejecutan el trabajo mejora su utilidad**. El lenguaje práctico y los matices reales aceleran la comprensión del puesto.
- **El enfoque es aplicable a cualquier pyme con dependencias críticas**, necesidad de polivalencia o incorporación rápida de personal. Requiere pocas inversiones y se adapta a su ritmo operativo.



 Contacto	Roberto Marto Responsable RR. HH.
 Sector	Industrial / Sector del Acero
 Empleo	179 personas
 Ubicación	Carretera Bergara, Km. 0, 01170 Legutio (Álava)

“Los procesos de sucesión no impactan sólo en la persona que se va y en la que la sustituye, sino en toda la organización al completo”.

01. Valor diferencial

La buena práctica señalada es el hecho de “honrar a las personas que se van”. Lo que hace diferente esta práctica, es la visión sistémica desde la que se observa la organización y la gestión del impacto que las marchas de las personas empleadas (especialmente cuando ocupan puestos de liderazgo) tienen en las personas que se quedan.

Los procesos de sucesión no impactan sólo en la persona que se va y en la que la sustituye, sino en toda la organización al completo. **Cuidar esas salidas, poner a las personas en el lugar que les corresponde y agradecer la contribución** que han hecho en la empresa, **influye de manera notable y positiva en el clima laboral** ya que son muestras objetivas de valores importantes, por lo que ayuda a potenciar una buena cultura organizativa.

02. Descripción del caso

Se ha trabajado en este caso con las personas salientes teniendo en cuenta 3 aspectos:

- Darles un **papel protagonista en su proceso de sucesión** (mentorizando a la persona saliente, documentando su conocimiento y/o eligiendo a su sucesor o sucesora).
- Organizar un **“ritual” de despedida para cada una de esas marchas**. Teniendo en cuenta los gustos y necesidades de cada persona y haciéndolo ostensible a toda la organización.
- **Iniciar el proceso de sucesión de manera muy temprana** (más de 5 años antes), para dar tiempo a la gestión del cambio y aceptación de la situación.

03. Aprendizajes

- Incluir la **visión sistémica ante los cambios** que se suceden.
- Usar la sucesión como **palanca de transformación cultural y consolidación de los valores deseados** (cuidado de las personas y agradecimiento).



 Contacto	Beñat Torre Gerente
 Sector	Construcción y actividades inmobiliarias
 Empleo	14 personas
 Ubicación	Zeroetxe Plaza 2, 48160 Derio (Bizkaia)

“Una buena gestión del relevo convierte los cambios de personal en oportunidades para crecer como empresa”.

01. Valor diferencial

Esta intervención ha permitido iluminar ese “conocimiento oculto” que suele permanecer invisible, pero que marca la diferencia entre mantener la continuidad o perder valor, entre ser una empresa más o la líder en su ámbito. A través del servicio prestado, se desgranaron de manera detallada las tareas, decisiones y aprendizajes que formaban el saber hacer del puesto, permitiendo identificar qué era imprescindible, qué había que preservar y cómo debían transmitirlo.

Promociones BEIN ha logrado descodificar el “conocimiento oculto”, ese conjunto de “saber hacer” que tienen las personas clave de la organización, y que no siempre se logra detectar y transmitir. Su elemento diferencial no es solo documentar, sino **aprovechar de forma eficiente la situación, transformando el saber hacer unipersonal en un capital intelectual tangible y transferible.**

02. Descripción del caso

Gracias a la persona relevada, se elaboraron las herramientas necesarias, se detectaron puntos de mejora en la forma de trabajar y se desarrollaron algunas herramientas para mejorar esos procesos, convirtiendo ese conocimiento tácito en una guía tangible y aplicable para el día a día. El **resultado** ha sido una **transición más segura, una reducción del riesgo de pérdida de información** y, sobre todo, una **organización más consciente del valor que reside en su gente y en su manera única de trabajar.**

Este enfoque ofrece una transición segura ante el relevo generacional y reduce el riesgo de pérdida de información, convirtiendo a Promociones BEIN en una organización consciente de su valor único. Además, identifica elementos intangibles del conocimiento que de otra manera se perderían en un proceso estándar de gestión del conocimiento.

03. Aprendizajes

- **Dar valor al conocimiento oculto:** El conocimiento oculto acumulado (consejos, recomendaciones no escritas) es un recurso estratégico y debe documentarse y garantizar su transmisión para no depender solo de la memoria individual.
- **Aflorar ese conocimiento oculto con un acompañamiento cercano a las personas objeto del relevo:**
 - Empoderar a la persona relevada para que haga de guía y acompañe y traslade ese conocimiento oculto a las personas que van a relevarle. No se trata únicamente de inventariar ese conocimiento, sino de identificar el valor añadido de ese conocimiento y trasladarlo de manera personalizada a las personas relevistas.
 - Una buena gestión del relevo convierte los cambios de personal en oportunidades para crecer como empresa, impulsando a la organización hacia el crecimiento en lugar de perder capacidades y conocimiento.



 Contacto	David Fernández Responsable de desarrollo de negocio
 Sector	Taller mecánico / mantenimiento y reparación de vehículos industriales
 Empleo	70 personas
 Ubicación	Refradigas 09, 48508 Zierbena (Bizkaia)

“El éxito del relevo generacional en empresas familiares depende, en gran medida, de la capacidad de ambas partes para construir espacios de transición”.

01. Valor diferencial

En muchas pymes consolidadas la figura de la persona fundadora es determinante en la identidad de la organización. Su forma de gestionar, tomar decisiones y relacionarse con clientela y proveedores marca un estilo único, difícil de replicar. Esa gestión no puede reproducirse tal cual en la siguiente generación, no solo porque cada líder tiene su propia personalidad, sino también porque el contexto empresarial exige nuevas miradas.

Aceptar que no es posible copiar el modelo anterior no significa renunciar a los valores que han sostenido a la empresa. **El desafío está en crear un marco de delegación y confianza que permita a la nueva generación asumir su rol, aportar su visión y desarrollar un estilo propio de liderazgo.** Esto implica un trabajo emocional profundo: para quienes entregan el testigo y para quienes lo reciben.

02. Descripción del caso

Como empresa familiar, el negocio ha ido desarrollándose desde cero por el perfil emprendedor, visionario y potente de la dirección, con una trayectoria compleja, de riesgo, donde su éxito es un sinónimo de esfuerzo y ambición. Dicho perfil continúa actualmente con nuevas apuestas de grandes dimensiones en la agenda que no todo el núcleo familiar interpreta de igual modo.

El desgaste familiar en el desarrollo del negocio es una situación muy conocida en este tipo de empresas, lo que supone importantes desafíos de convivencia que deben tener su propia agenda, por un lado, como núcleo de familia que es el pilar fundamental tanto del negocio como de la vida personal, y por otro, como proceso de relevo en el que se requiere la transferencia de conocimiento y la comprensión del potencial nuevo perfil de liderazgo y dirección que no puede ser un clon de la persona fundadora.

Familia y relevo trasladan tensión al plano de relaciones generando la necesidad de una conversación habitual tranquila, priorizando el plano emocional, buscando escuchar, comprender y facilitar la convivencia dentro y fuera de la empresa.

03. Aprendizajes

- **La empresa familiar es sinónimo de convivencia de un binomio laboral-emocional** que debe contar con ambos planos atendidos para establecer las condiciones de un desempeño adecuado y de una proyección futura consensuada, con mucha comunicación y reflexión sosegada.
- **El éxito del relevo** depende, en gran medida, de la **capacidad de ambas partes para construir un espacio de transición** donde se hable de expectativas, miedos y necesidades; se valore el legado pero no se convierta en una imposición y donde se establezcan mecanismos claros para delegar, acompañar y confiar.

**Contacto****Ane Ajuria** Cultura y Personas**Sector**

Diseño y equipamientos de cocinas industriales para restauración

**Empleo**

93 personas

**Ubicación**

Avda. de Rekalde 1, 20018 Donostia (Gipuzkoa)

“El plan de relevo ha fomentado la colaboración intergeneracional y ayudado a preservar la coherencia cultural, reduciendo las distancias”.

01. Valor diferencial

En un contexto en el que el relevo generacional de los fundadores ya se produjo y la empresa actualmente acomete un crecimiento orgánico fruto de compras y fusiones, se vuelve fundamental **mantener y destacar la esencia de CHgroup**: compromiso con la clientela, escucha activa, ambición y coraje como valores identitarios a preservar.

El plan de relevo ha fomentado la colaboración intergeneracional y ayudado a preservar la coherencia cultural, reduciendo las distancias y contribuyendo a la integración de las nuevas compañías adquiridas.

02. Descripción del caso

CHgroup inicia el proyecto de Lan Mentoring por la necesidad de planificar los futuros relevos generacionales de las personas empleadas clave que se jubilarán a corto y medio plazo. Paralelamente, la empresa vive un crecimiento significativo como resultado de recientes adquisiciones empresariales alineadas con su estrategia de diversificación del negocio.

En este contexto se hace imprescindible **capturar y preservar el conocimiento crítico del personal comercial clave** que se jubilará. Estas personas representan valores identitarios, cultura, experiencia y un saber hacer que es esencial recopilar y transmitir al futuro talento que ocupará estos puestos, especialmente en el momento actual de fusiones y adquisiciones.

Entre las acciones desarrolladas destaca, dentro del **proceso de onboarding de acogida a nuevos comerciales**, la puesta en marcha del desarrollo competencial de este nuevo talento, liderado por personal senior y referente de los valores identitarios, poniendo el foco en los valores corporativos que diferencian a la marca, especialmente relacionado con el **compromiso con la clientela**, núcleo de su posicionamiento estratégico y sustentado en un conocimiento tácito y experiencial único.

03. Aprendizajes

Este enfoque constituye un referente para otras pymes que buscan preservar su identidad, retener el conocimiento clave y **gestionar con éxito las transiciones culturales en escenarios de crecimiento y cambio corporativo**.



 Contacto	Aitziber Marín Communication & Strategic Projects Director
 Sector	Maquinaria forestal / agrícola
 Empleo	27 personas
 Ubicación	Polígono Bidaurre Ureder, Ventas Auzoa 45B Bajo 6º, 20305 Irun (Gipuzkoa)

“La digitalización está redefiniendo los procesos operativos y la relación con la clientela en la labor comercial”.

01. Valor diferencial

En Forest Pioneer, la digitalización está redefiniendo los procesos operativos y la relación con la clientela en la labor comercial. Es por ello, que no basta con comprender cómo se trabaja actualmente: es imprescindible anticipar **cómo deberán evolucionar estas funciones en los próximos años**. En el marco de la intervención, esta situación ha implicado no solo capturar el saber hacer acumulado por las y los profesionales más experimentados, sino además **integrarlo con una visión prospectiva** sobre el impacto de nuevas tecnologías, herramientas digitales, automatización y modelos emergentes de interacción con clientela y proveedores en el sector forestal.

Gracias a este análisis, la empresa pudo definir de forma precisa qué capacidades y competencias necesitarán los nuevos perfiles comerciales, especialmente aquellos con un componente tecnológico.

02. Descripción del caso

La empresa partía de una situación en la que su función comercial estaba fuertemente basada en prácticas tradicionales y en el conocimiento tácito acumulado por su equipo, lo que dificultaba adaptarse a un entorno cada vez más digitalizado y a la aparición de nuevas formas de relación con la clientela. El reto consistía en anticipar cómo debería evolucionar esta función en el futuro y, al mismo tiempo, asegurar que los nuevos perfiles incorporados estuvieran alineados con las exigencias del negocio. Desde esta óptica diferencial, se abordó el desafío combinando el levantamiento del conocimiento existente con una visión prospectiva sobre el impacto de las nuevas tecnologías, la automatización y los cambios en los hábitos de la clientela. Para dar respuesta al reto, se llevaron a cabo tres líneas de acción:

- En primer lugar, un **análisis detallado de la función comercial actual**, identificando procesos, responsabilidades y competencias clave.
- En segundo lugar, se realizó una **proyección de los retos futuros de la función**, incorporando tendencias digitales y oportunidades de mejora.
- Todo esto se canalizó en una serie de criterios estructurados para **evaluar las competencias de las personas candidatas**, permitiendo valorar objetivamente su adecuación al modelo comercial futuro.

03. Aprendizajes

Cuando una función debe ser relevada, muchas pymes optan por una sustitución rápida que reproduce lo existente, pero este enfoque limita su potencial. Analizar el puesto junto con una persona experta y comprometida **permite convertir el relevo en una reflexión estratégica**: entender qué aporta realmente la función, anticipar sus necesidades futuras y rediseñarla para **adaptarse mejor al sector y al contexto**. Así, en lugar de actuar por miedo a perder el conocimiento actual, la empresa aprovecha la experiencia para definir un rol más sólido, actualizado y alineado con los retos del mercado.

	Contacto	Aitziber García Directora de RR. HH.
	Sector	Comercio
	Empleo	89 personas
	Ubicación	Barrio Arriandi 12, 48215 Iurreta (Bizkaia)

“Se definió un modelo propio que permite identificar, comprender, medir y proyectar el potencial de las personas trabajadoras de la empresa”.

01. Valor diferencial

Lan Mentoring ha supuesto a Gaurisa Autoak un ejercicio de reflexión estratégica para valorar adecuadamente y poner el foco en las necesidades reales derivadas de los procesos de relevo generacional que suelen no estar bien definidas en un inicio. Esta oportunidad ha ayudado a Gaurisa Autoak a comprender que el desafío crítico está en asegurar la continuidad y el impulso de su equipo comercial, el verdadero motor del negocio y donde, en este caso, se podían llevar a cabo acciones de valor, siendo este cambio de foco el factor decisivo de la intervención.

Lo que diferencia a Gaurisa Autoak, es el trabajo y la apuesta por el **talento interno a través de una herramienta de evaluación e identificación** del mismo entre su equipo comercial.

02. Descripción del caso

Se han desarrollado dos elementos diferenciales. El primero, la **reflexión estratégica relativa a necesidades derivadas del relevo generacional**. Aunque inicialmente la intervención centraba su atención en la dificultad para atraer y fidelizar perfiles técnicos, la primera fase mostró una realidad diferente. El reto no residía únicamente en el área técnica, sino en la necesidad de asegurar la continuidad y el impulso del área comercial, aspecto clave en la propuesta de valor de Gaurisa Autoak.

El segundo, un **modelo de evaluación del potencial interno**. En este punto, la empresa ha decidido ampliar su perspectiva y dirigirla hacia su equipo comercial, apostando por identificar y cultivar el potencial interno que ya existía en la organización, pero que necesitaba ser detectado e impulsado. Más que buscar fuera, Gaurisa Autoak optó por desarrollar desde dentro.

Para ello, se definió un modelo propio que permite identificar, comprender, medir y proyectar el potencial de las personas trabajadoras. Se enfocó en dotar a Gaurisa Autoak de un modelo que autónomamente puedan utilizar en el presente y el futuro, que les sirva como una hoja de ruta para construir una estructura más sostenible y alineada con su cultura.

03. Aprendizajes

- **Poner en valor la reflexión estratégica:** el primer análisis permitió a Gaurisa Autoak parar y reflexionar sobre sus necesidades reales, y poder reenfocar su visión.
- **Identificar el potencial de la plantilla a través de la creación de herramientas propias:** Gaurisa Autoak tiene ahora una herramienta de análisis competencial que les ayuda a evaluar con precisión el potencial de su plantilla.
- **Potenciar la promoción interna:** ha entendido el valor de la promoción de su plantilla como la vía más efectiva para asegurar la continuidad y el liderazgo necesarios para su crecimiento a largo plazo.

 Contacto	Itziar Uranga RR. HH.
 Sector	Industrial / Fabricación de muebles
 Empleo	125 personas
 Ubicación	Calle Atxubiaga Kalea 2, Barrio Landeta, 20730 Azpeitia (Gipuzkoa)

“La gestión del conocimiento es una decisión estratégica, no solo técnica”.

01. Valor diferencial

Lo que hace diferente este caso es que el foco no se ha puesto solo en preparar una sustitución, sino en **transformar una preocupación recurrente** (la pérdida de conocimiento cuando alguien se va) **en un sistema estable de gestión del conocimiento**.

El segundo elemento diferencial es que el resultado de la intervención no es un informe teórico, sino un procedimiento interno de gestión del conocimiento, ambicioso pero aterrizado a la realidad diaria de Lan Mobel. Este procedimiento dota a la empresa de una estructura, criterios y herramientas para que pueda gestionar este tema de forma sistemática en el futuro.

02. Descripción del caso

Lan Mobel partía de una preocupación muy habitual en pymes industriales: la marcha de personas clave cuyo conocimiento no estaba suficientemente documentado ni transferido, generando riesgo para la continuidad de procesos y obligando a reaccionar de forma improvisada.

En el marco de Lan Mentoring, el reto es diseñar un **procedimiento interno de gestión del conocimiento y herramientas prácticas para identificar y proteger el conocimiento crítico**, de manera que la empresa cuente con una base sólida para decidir por dónde empezar, qué priorizar y cómo organizar el trabajo.

03. Aprendizajes

- Ir a la raíz del problema.
- Antes de hacer, acordar cómo hacerlo. ¿Qué es crítico, qué información mínima necesitamos, cuándo lo haremos y quién se encargará?
- La gestión del conocimiento es una decisión estratégica, no solo técnica.

	Contacto	Borja Angulo Zubizarreta Responsable de Personas
	Sector	Tecnología de Alimentos y Tecnología de Polímeros
	Empleo	55 personas
	Ubicación	Xemein Etorbidea 12A, 48270 Markina-Xemein (Bizkaia)

“Se busca crear un entorno para compartir el conocimiento y que mejore la toma de decisiones y la capacidad de respuesta ante nuevos desafíos”.

01. Valor diferencial

Enfoque centrado en la capacidad para capturar, generar y transferir conocimiento de manera sistemática y colaborativa, incorporar nuevo talento y generar conocimiento a través de la investigación y la colaboración externa. Busca que el **conocimiento crítico no solo se preserve, sino que también se utilice de manera efectiva para impulsar la innovación y el desarrollo tecnológico.**

Se ha descentralizado el conocimiento crítico de la directora del Área de Salud hacia las 3 responsables de las Líneas de Especialización en Salud. Se promueve que el conocimiento se transfiera antes de la jubilación de la directora y se fortalece la colaboración y el intercambio de conocimientos entre estas Líneas. Se busca crear un entorno para compartir el conocimiento y que se utilice de manera eficiente, mejorando la toma de decisiones y la capacidad de respuesta ante nuevos desafíos.

02. Descripción del caso

Leartiker tiene, en general, una plantilla joven (promedio 40 años) y un alto porcentaje de perfiles técnicos e investigadores. En dos años, se jubilará la responsable del Área de Salud con amplios conocimientos críticos. Este Área cuenta con 3 Líneas de Investigación, lideradas por 3 jóvenes doctoradas, con perfiles técnicos y menos años de experiencia en la coordinación y desarrollo de proyectos. **No habiendo designado sustituta, la empresa decidió empoderar a estas 3 jóvenes y enfocarse en la transferencia de conocimientos como ejercicio de reflexión conjunta:**

- Identificando conocimientos del área de salud y de cada Línea de especialización,
- Valorando el riesgo de dichos conocimientos,
- Identificando a las personas que deberían adquirir el conocimiento y en qué grado,
- Definiendo actividades de transferencia del conocimiento hacia las personas identificadas.

Como organización que trabaja por proyectos, muchos conocimientos críticos se relacionan con la actividad comercial, activos generados de los proyectos y su divulgación. Ejemplos de soluciones para transferir estos conocimientos: Casos prácticos basados en experiencias reales; Documentación de conocimientos tácitos para la identificación de convocatorias, generación de consorcios y preparación de ofertas; Análisis de tendencias para identificar futuras estrategias de Leartiker.

03. Aprendizajes

- Importancia de reflexionar en el Área sobre el conocimiento más relevante, su estado de riesgo, y quiénes deberían de tenerlo y en qué grado. Genera conciencia, foco y valoración compartida sobre lo importante, el estado de las cosas y acciones sobre cómo actuar.
- **El enfoque de gestión del conocimiento del Área cambió de estar centrado en una persona a descentralizarse en varias personas responsables de Líneas de Investigación y en sus equipos.** Este cambio debe ir acompañado de actividades de conocimiento colaborativas. Genera empoderamiento, compromiso y mejores decisiones.

 Contacto	Amaia Chenlo Sotillos Responsable de personas
 Sector	Software / Tecnología / ERP y soluciones de gestión empresarial
 Empleo	53 personas
 Ubicación	Pº Miramón 200, 20014 Donostia (Gipuzkoa)

“Recursos Humanos asumió un papel facilitador, lo que permitió superar resistencias iniciales y generar un sentido de corresponsabilidad”.

01. Valor diferencial

El caso de SPYRO destaca por haber conectado el reto del relevo generacional con una prioridad estratégica de negocio: **mejorar el customer intimacy**, es decir, el conocimiento profundo de la clientela desde todas las áreas de la organización.

La empresa partía de una situación en la que el conocimiento crítico se encontraba disperso entre el área que diseña y desarrolla el producto que venden (ERP), los equipos que lo implantan y el grupo de soporte. Esta dispersión dificultaba consolidar una visión compartida de la clientela y generaba dependencia de referentes individuales.

Lo diferencial de SPYRO fue entender que preservar conocimiento no consistía solo en documentar procesos o sistematizar experiencia de personas próximas a jubilarse, sino en alinear esa documentación con los objetivos estratégicos de la empresa, ofrecer un servicio más coherente, integrado y personalizado a la clientela.

02. Descripción del caso

El punto de partida fue un contexto donde distintos equipos (desarrollo, implantación y atención a la clientela) trabajaban con información relevante pero poco conectada entre sí. Cada área gestionaba su propio conocimiento operativo, lo que impedía aprovechar los aprendizajes generados en la relación diaria con la clientela.

En el marco de Lan Mentoring se decidió abordar este reto desde una mirada transversal, implicando a las propias áreas de negocio en el diseño de nuevas rutinas para **recoger y compartir aprendizajes derivados de cada proyecto o incidencia**. Se definieron formatos sencillos y se asignaron momentos concretos para socializar esta información, fomentando una comunicación fluida entre quienes implantan el ERP y quienes dan soporte o desarrollan nuevas funcionalidades.

Además, Recursos Humanos asumió un papel facilitador, impulsando la integración del conocimiento compartido en los procesos de evaluación y desarrollo profesional lo que permitió superar resistencias iniciales y generar un sentido de corresponsabilidad: cada equipo entendió que contribuir al aprendizaje colectivo formaba parte de su función.

03. Aprendizajes

- **Vincular la gestión del conocimiento con los retos estratégicos del negocio** aumenta su relevancia interna y la implicación de los equipos.
- **Involucrar a las áreas operativas en el diseño de las soluciones** garantiza que los mecanismos de transferencia sean prácticos y sostenibles.
- **Posicionar a Recursos Humanos como facilitador del conocimiento compartido** ayuda a institucionalizar el aprendizaje y consolidar una cultura colaborativa.



 Contacto	Anselmo Vígara CEO
 Sector	Logística y Transporte de mercancías
 Empleo	16 personas
 Ubicación	Polígono Goitondo Kalea, Parcela 4, 48269 Mallabia (Bizkaia)

“La innovación se ha integrado en todos los procesos, incorporando un modelo cultural que gestiona el talento a través del compromiso y la motivación”.

01. Valor diferencial

El valor diferencial de Lan Mentoring en TME Logistics Innovation radica en la **vinculación del relevo generacional con un proceso de transformación cultural**, liderado por su CEO, a través de la mentorización de la persona relevista.

La innovación se manifiesta en todos los procesos organizativos y especialmente en la manera de abordar la gestión del talento. Se han puesto en marcha estrategias para fortalecer la marca interna, impactando directamente en la gestión de personas. Estas acciones han generado cambios tangibles que no solo mejoran la experiencia del nuevo talento, sino que también refuerzan el compromiso y la alineación del equipo con la nueva cultura organizativa.

02. Descripción del caso

La empresa debe acometer un relevo en la Gerencia a dos años vista. Desde que el CEO asumió el cargo, su propósito ha sido **transformar la organización hacia un modelo más competitivo, sostenible e innovador**. Para ello, era necesario que las personas que integran la empresa evolucionaran buscando una mayor participación y compromiso hacia los objetivos empresariales.

Entre las acciones puestas en marcha destacan:

- **Encuestas de satisfacción y planes de acción** asociados para mejorar la experiencia de las personas empleadas.
- Iniciativas de *Employer Branding* orientadas a la **captación y retención del talento**: proceso de *onboarding*, propuesta de valor al empleado con elementos como la retribución flexible, y programas de promoción interna, incluida la preparación del talento joven para la futura sustitución del CEO.

La innovación se ha integrado en todos los procesos, incorporando un modelo cultural que gestiona el talento a través del compromiso y la motivación.

03. Aprendizajes

Para otras pymes, este enfoque constituye un modelo de referencia. Demuestra que **integrar el relevo generacional con estrategias de Employer Branding y con una cultura innovadora puede convertirse en un motor de transformación y competitividad**, mejorando tanto la gestión interna del talento como la percepción externa de la empresa en el mercado laboral.

Planifica y decide... antes de que sea urgente

La experiencia de Lan Mentoring, con cerca de 100 empresas participantes, permite destacar la importancia de **adaptar el servicio de acompañamiento a la complejidad y diversidad de realidades con las que nos encontramos en las organizaciones y las múltiples conexiones e incidencias que presenta el relevo generacional** con la estrategia y la cultura organizacional, los valores emocionales, el conocimiento, la tecnología, ...y por supuesto las personas.

En este contexto múltiple, **Lan Mentoring no propone soluciones y recetas cerradas sino nuevas formas y herramientas** para dar valor al relevo, la transferencia de conocimiento y la intergeneracionalidad.

Los casos recogidos en este documento son distintos entre sí, pero al leerlos en conjunto aparece un patrón claro. El relevo y la gestión del conocimiento no se resolvieron con una solución brillante ni con una gran transformación, sino a partir de decisiones sencillas, tomadas a tiempo, en momentos en los que todavía había margen para pensar.

ANTICIPARSE y PLANIFICAR el relevo debe marcar nuestras agendas para seguir siendo sostenibles.

A lo largo de los casos se repiten algunos aprendizajes que no siempre se dicen en voz alta, pero que resultan evidentes cuando se observan con perspectiva:

01.

Descubrir el talento interno.

En muchas empresas, el mayor riesgo no se encontraba donde se pensaba al inicio. Al mirar con más calma, el foco se desplazó de fuera hacia dentro: a funciones clave, equipos concretos o conocimientos que ya existían, pero no estaban ordenados.

02.

Relevar no es copiar.

Intentar reproducir exactamente un puesto, una forma de liderar o una manera de trabajar generó más bloqueos que soluciones. Cuando se aceptó el cambio y se rediseñaron funciones, el relevo avanzó con más realismo.

03.

Revelar el conocimiento oculto.

El conocimiento más crítico rara vez estaba escrito. Aparecía en criterios, pequeños gestos y decisiones cotidianas. Cuando ese saber hacer se hizo visible y compartido, la dependencia de personas concretas disminuyó.

04.

Anticipar cambió la conversación.

Empezar antes permitió hablar con calma, probar, equivocarse y ajustar. Con tiempo, el relevo dejó de vivirse como una urgencia.

05.

Lo emocional tuvo un peso real.

Reconocer trayectorias, cuidar salidas y generar confianza entre generaciones influyó directamente en la calidad del relevo y en el clima interno. Construir espacios de transición es un factor clave del éxito en el relevo.

06.

No hizo falta hacerlo todo.

Las empresas que avanzaron no fueron las que desplegaron más acciones, sino las que tomaron una o dos decisiones claras y las sostuvieron en el tiempo.

Preguntas para la autorreflexión

- ¿Qué conocimiento depende hoy de muy pocas personas en tu empresa?
- ¿Qué decisiones se están posponiendo porque todavía no parecen urgentes?
- ¿Qué pasaría si dentro de unos años alguien clave no estuviera?
- ¿Hay margen ahora para decidir con más calma?

**El relevo no
empieza cuando
alguien se va.**

**Empieza cuando
la empresa
decide abordarlo
antes de que sea
urgente.**

