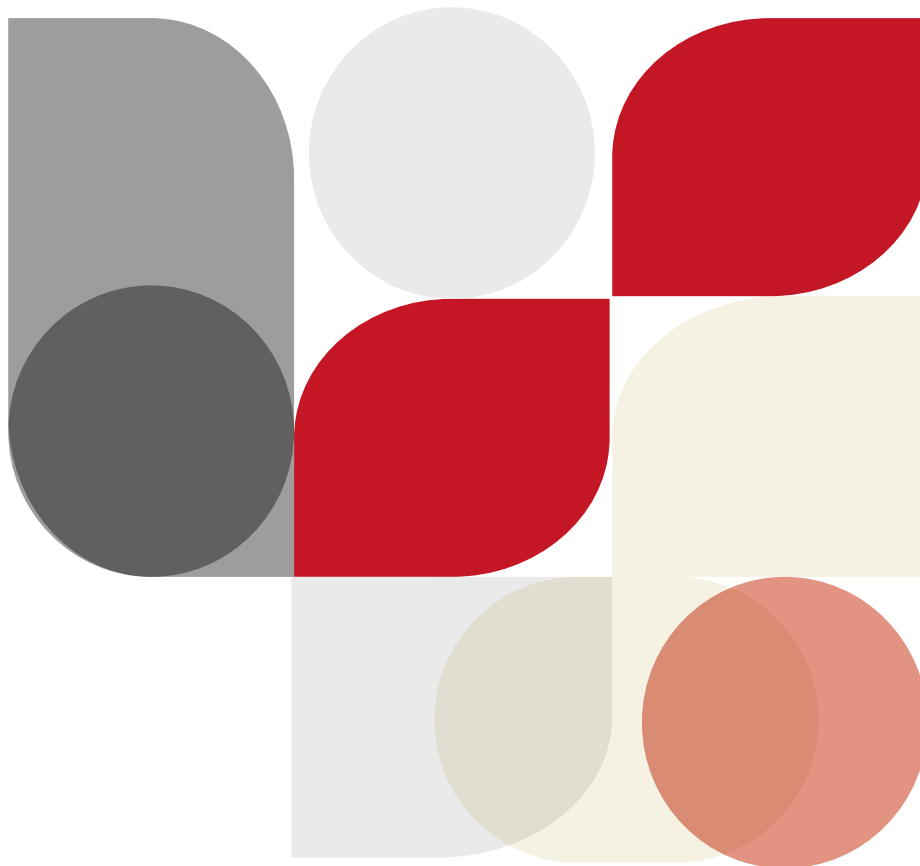




Lan Mentoring

2025

Euskadiko ETEetan adina eta belaunaldien arteko erreleboa kudeatzeko tresnak eta kasu praktikoak

PROIEKTUA

LAN MENTORING - Belaunaldien arteko erreleboa eta adinaren kudeaketa enpresa txiki eta ertainetan. Lanbide - Euskal Enplegu Zerbitzu Publikoa.

ARGITALPENA

LAN MENTORING 2025. Euskadiko ETEetan adina eta belaunaldien arteko erreleboa kudeatzeko tresnak eta kasu praktikoak.

LANTALDEA

Lanbide, Euskal Enplegu Zerbitzu Publikoa.

Maite Martínez Granado, Enpresen eta Ekintzailetzaren zuzendaria.
Javier Pascual Palomar, Enpresentzako Zerbitzuen arduraduna.
Aitziber Leturiaga Aberasturi, Enpresentzako Zerbitzuetako teknikaria.

Innobasque, Berrikuntzaren Euskal Agentzia.

Gotzon Bernaola, Enpresa Berrikuntzako koordinatzaile nagusia.
Goizalde Atxutegi, Proiektuen koordinatzailea.
Leire Ruiz de Azua, Proiektuen arduraduna.

Lan Mentoringeko Idazkaritza Teknikoa.

Txostena aztertu, landu eta koordinatzea:

Manu Olano, CIDEK - Berrikuntza eta Garapen Sozialeko zuzendaria.
Nekane Basterretxea, Ikerpartnerseko proiektuen arduraduna.
Irene P. Olano, Ikerpartners (diseinua).

Jardunbide egokiak identifikatzea eta biltzea:

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

Aurkibidea

Lan Mentoring

5. or.

Kasu praktikoak

6. or.

Aitzgorri
6. or.

Arcelor Mittal
7. or.

Promociones Bein
8. or.

Bilbao Truck
9. or.

CHgroup
10. or.

Forest Pioneer
11. or.

Gaurisa Autoak
12. or.

Lan Mobel
13. or.

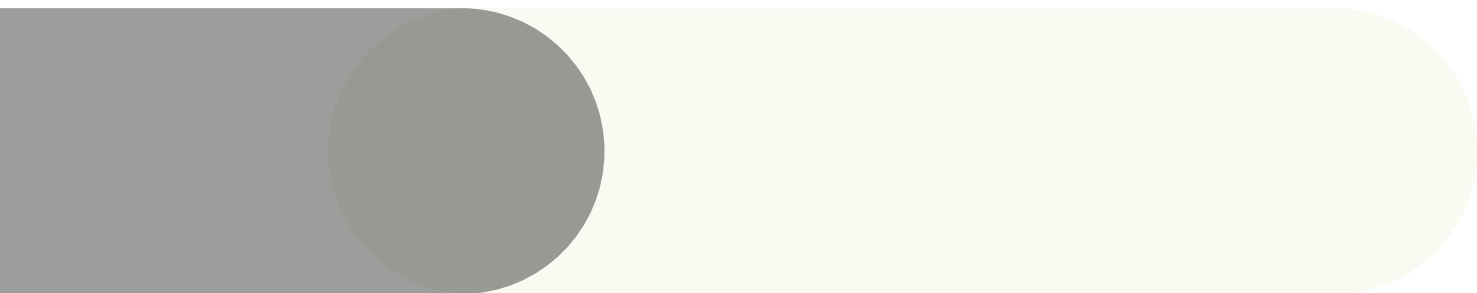
Leartiker
14. or.

Spyro
15. or.

TME
16. or.

Planifikatu eta erabaki... egoera larri bihurtu baino lehen

17. or.



Lan Mentoring, ETEEi laguntzeko zerbitzua

Lan Mentoring zerbitzua **Lanbide - Euskal Enplegu Publiko Zerbitzuak** sustatzen du, **Innobasque - Berrikuntzaren Euskal Agentziarekin** elkarlanean, eta enpresako edo, zehazkiago esanda, negozioarako funtsezkoak diren lanpostu jakin batzuetako belaunaldien arteko erreleboari arrakastaz ekin nahi dieten ETEEi dago zuzendua. Zerbitzuaren helburua: ezagutza egoki transmititzea eta enpresan bertan gera dadin lortzea.

2002az geroztik, ehun bat enpresak hartu dute parte euren plantillen belaunaldien arteko erreleboa kudeatzeko ekimen horretan. Enpresa horietako asko **Euskadiko berrikuntza-eragileen sarearen** bidez jarri dira harremanetan Lan Mentoringekin, enpresen aholkulari eta laguntzaile gisa diharduena.

Aurrea hartzea eta planifikatzea, funtsezkoak garaiz erantzuteko

ETE askotan, ezagutzaren erreleboa eta kudeaketa ez dira berezko proiektu batean ageri, baizik eta eguneroko jardunaren seinale ahuletan: beti jende berak egiten dituen lanak, argiro azaltzen ez diren erabakiak edo norbaitek urte luzez honela edo hala guztaz dituelako funtzionatzen duten ezagutzak.

Txosten honetan, zenbait kasu erreal ageri dira; hots, halako batean gogoetarako tarte bat hartu, egoera sakonago aztertu eta egoera horiek kontzienteki lantzea erabaki zuten enpresenak. Esperientziak erakusten digunez, enpresetan adina arrakastaz kudeatzeko, planifikatu egin behar dugu, eta arazoari aurrea hartu.

11 arrakasta- adibide, 11 ikuspegi

Txosten honetan jasotako kasuak ez dira berdinak; baina, osorik irakurriz gero, ageri da halako eredu edo patroia argi bat. Erreleboaren arazoa, eta ezagutzaren kudeaketarena, ez ziren konpondu di-da aurkitutako irtenbide bikain batez, ezta izugarritzko eraldaketa batez ere; erabaki xumeak hartu ziren, artean pentsatzeko tarte bazegoenean.

Txostenak ez du proposatzen ez eredu eta ez errezeta itxirik, ezta bide bakar bat ere. Testuinguru oso desberdinetan hartutako erabaki jakin batzuk plazaratzen ditu, betiere ETE bakoitzaren egoera aintzat hartuta.

	Kontaktua	Eider Iztueta Administratzaile solidarioa
	Sektorea	Galdaragintza (ertaina eta astuna)
	Enplegua	13 lagun
	Kokapena	Goardi Industrialdea 7, 20213 Idiazabal (Gipuzkoa)

“Orekatu egin behar da espezializazioaren eta balio-aniztasunaren arteko erlazioa, eskari-gailurrei eta/edo absentziei erantzun egokia emateko”.

01. Balio bereizgarria

Enpresa txikietan maiz errepikatzen eta konpondu gabe geratu ohi diren bi gorabeherari heldu zien esku-hartzeak:

- **Espezializazioaren eta balio-aniztasunaren arteko oreka lortzea**, eskari-gailurrei eta/edo absentziei erantzun egokia emateko.
- **Zuzeneko eskulanaren kontratazioa bizkortzea**, eta lantegiko adituek prestatutako harrera- eta egokitze-plana aplikatzea.

02. Kasuaren deskribapena

Hasierako egoera (1)

Planoaren arabera pieza konplexuak egiten espezializatutako enpresa da, eta robotika aurreratuko baliabideak ditu, teknologia operatiboko (OT) profilen diseinu- eta programazio-software espezifikoak erabiltzen jakitea eskatzen dutenak. Arrisku operatibo larria zekarren ezagutza kritikoak OT saileko pertsona bakarraren esku egoteak. Horrenbestez, **balioaniztasuna sustatzeko eta ezagutza transferitzeko plan baten premia nabaritu zen, berma zezan zer funtzio kritikoren ardura berengana dezaketen profesional batek baino gehiagok, hartara mendekotasuna gutxitu eta malgutasuna areagotzeko**. Kritikotasun-ranking baten arabera sailkatu ziren postu horretarako behar ziren ezagutzak, eta ikaskuntza-ibilbide progresibo bat ezarri zen; halaber, ezagutzaren transferentziarako zenbat denbora beharko zen adierazten zen adituaren eta ikastunaren asteko planifikazioan.

Hasierako egoera (2)

Enpresa txikia da, eta esperientzia oinarritutako *know-how*a behar dute haren prozesuek —batez ere bertan urteak daramatzatenena—; hori dela eta, integrazio-prozesu motelak eta homogeneotasun eskasekoak eragiten zituen barneko trebakuntza-euskarri egituratuen gabeziak. **Ibilbide praktikoa bat prestatu zen, langile berriak lehenbiziko egunetik jakin eta egin behar duena ardatz harturik eta eguneroko lanean erabiltzen diren euskarriak baliatuz** (kontrol-zerrenda operatiboak, ikusizko oharrak, entzunezko aztarnak...). Lan operatiboa egiten duen jendearekin hautatu zen materiala, eta haien ñabardurak, adierazpideak eta trikimailuak gehitu zitzaizkion.

03. Ikaskuntzak

- **Sailkatuz gero, errazago irakasten da ezagutza**. Lanak mailaka antolatuz gero, urrats txikitan planifika daiteke ikaskuntza, eta denborarik ezak eragindako blokeoak saihestu.
- **Ezinbestekoa da denbora gordetzea ezagutza transferitzeko**. Laburrak izan arren, etenek jarraitutasuna bermatzen dute, eta prozesua eguneroko jardueraren mendekoa izatea ekiditen.
- **Materialen baliagarritasuna hobetu egiten du haien eraikuntza lana egiten dutenekin batera antolatzeak**. Hizkuntza praktikoa eta ñabardura errealek bizkortu egiten dute lanpostuaren nondik norakoak menderatzeko prozesua.
- **Mendekotasun kritikoak**, balioaniztasunaren premia edo langileak berehala kontratatze beharra dituen **ETE orori aplikatu dakioke ikuspegi hori**. Inbertsio txikiak eskatzen ditu, eta enpresaren jarduera-erritimora egokitzen da.



	Kontaktua	Roberto Marto Giza Harremanen arduraduna
	Sektorea	Industrial / Altzairuen sektorea
	Enplegua	179 lagun
	Kokapena	Bergarako errepidea, 0 Km-a, 01170 Legutio (Araba)

“Doan pertsonari eta ordezkaturko duenari ez ezik, enpresa osoari ere eragiten diote ondorengotza-prozesuek”.

01. Balio bereizgarria

Jardunbide egoki honetaz ari gara: «enpresatik alde egin behar dutenak aintzatestea». Jardunbide hori honegatik da berezia: ikuspegi sistemiko batetik arduratzen da enpresaz eta alde egin dutenen hutsuneak geratzen direnen artean eragiten duen inpaktua kudeatzeaz, batez ere alde egin dutenak zuzendaritza-postuetan ari baziren.

Doan pertsonari eta ordezkaturko duenari ez ezik, enpresa osoari ere eragiten diote ondorengotza-prozesuek. **Laneko giroan nabarmen eta positiboki eragiten du jendearen kanporatzea zaintzeak, pertsonak dagokien lekuan jartzeak eta egindako ekarpena eskertzeak**, balio garrantzitsuen adierazle direnez, enpresa-kultura egokia sustatzen laguntzen baitute.

02. Kasuaren deskribapena

Hiru alderdi hauek hartu dira aintzat, enpresatik alde egin dutenekin jarduteko:

- **Protagonismoa eman behar zaie ondorengotza-prozesuan** (mentore bihurtuz, beren ezagutza dokumentatuz eta/edo ordezkoa hautatzeko aukera emanez).
- **Agurtzeko “erritual” bat antolatu** behar zaio bakoitzari. Horretarako, kontuan izan behar dira pertsona bakoitzaren gustuak eta beharrak, eta enpresa osoari adierazi.
- **Aldez aurretik ekin behar zaio ondorengotza-prozesuari** (5 urte lehenago, gutxienez), aldaketa kudeatzeko eta egoera berria onartzeko denbora egon dadin.

03. Ikaskuntzak

- **Ikuspegi sistemikoa** erabili behar da **aldaketei ekiteko**.
- **Enpresa-kultura eraldatzeko eta sustatu nahi diren balioak sendotzeko** (pertsonak behar bezala zaintzea eta esker ona adieraztea) erabili behar da ondorengotza-prozesua.



	Kontaktua	Beñat Torre Gerentea
	Sektorea	Eraikuntza eta higiezinaren sektoreko jarduerak
	Enplegua	14 lagun
	Kokapena	Zeroetxe Plaza 2, 48160 Derio (Bizkaia)

“Erreleboa ongi kudeatuz gero, enpresa hazteko aukera bilakatzen dira langile-aldaketak”.

01. Balio bereizgarria

Esku-hartze horri esker, agerian jarri da ikusezin egon ohi den “ezagutza ezkutua”, jarraitutasuna bermatzearen ala balioa galtzearen arteko aldea, enpresa arrunta ala bere alorreko liderra izatearen artekoa, baldintzatzen duena. Emandako zerbitzuaren bidez, xehe azaldu ziren lanpostuaren know-howari zegozkion jarduerak, erabakiak eta ikaskuntzak, aise jakiteko zer zen ezinbestekoa, zer mantendu beharrekoa eta zer transmititzekoa.

Promociones BEIN enpresak deskodifikatu egin du ezkutuko ezagutza; hots, enpresako funtsezko jendearen know-howa, zenbaitzuetan detektatzea eta transmititzea lortzen ez dena. Dokumentatzea ez ezik, beste elementu bereizgarri bat ere badu jokabide horrek: **egoera eraginkortasunez baliatzea eta norberaren ezagutza metatua kapital intelektual ukigarri eta transferigarri bihurtzea.**

02. Kasuaren deskribapena

Ordezkatutako pertsonari esker, behar ziren tresnak sortu ziren, hobetu beharreko guneak antzeman ziren lan egiteko eran, eta prozesu horiek hobetzeko lanabes batzuk garatu ziren; horrenbestez, isileko ezagutza hura eguneroko jardunerako benetako gida aplikagarri bihurtu zen. Ondorioz, **trantsizioa seguruagoa izan da, informazioa galtzeko arriskua gutxitu da** eta, batez ere, **enpresa bere jendearen eta beraren lan egiteko moduaren balio apartaz jabetuz egin da antolaketa.**

Belaunaldi arteko erreleborako trantsizio segurua ahalbidetzen du ikuspegi horrek, eta murriztu egiten du informazioa galtzeko arriskua; hori dela eta, bere aparteko balioaz jabetzen den enpresa bihurtu da Promociones BEIN. Bestalde, ezagutzaren zenbait elementu ukiezin identifikatzen ditu, ezagutzaren kudeaketa-prozesu estandar batean galdu egingo liratekeenak.

03. Ikaskuntzak

- **Ezkutuko ezagutza balioestea:** baliabide estrategikoa da metatutako ezkutuko ezagutza (aholkuak, idatzi gabeko gomendioak...); beraz, dokumentatu egin behar da, eta haren transmisioa bermatu, soilik norberaren oroimenaren mende ez jarduteko.
- **Argitara eman behar da ezkutuko ezagutza hori, eta hurbileko laguntza eskaini behar zaie ordezkatu behar diren pertsonari:**
 - Ahaldundu egin behar da ordezkatzeko den pertsona, bere ordezkotza izango diren gidari eta laguntzaile izan dadin eta ezkutuko ezagutza erakuts diezaie. Ezagutzaren inbentarioa ez ezik, beste zerbait ere egin behar da: ezagutza horren balio erantsia identifikatu eta banan-banan jakinarazi erreleboa hartzen dutenei.
 - Erreleboa ongi kudeatzen bada, enpresa hobetzeko aukera bihurtzen dira langile-aldaketak, eta hazteko bidean jartzen dute hura, ahalmenak eta ezagutza galarazi beharrean.



 Kontaktua	David Fernández Negozio-garapeneko arduraduna
 Sektorea	Mekanika-lantegia / ibilgailu industrialen mantentze- eta konpontze- lanak
 Enplegua	70 lagun
 Kokapena	Refradigas 09, 48508 Zierbena (Bizkaia)

“Neurri handi batean, trantsizio-eremuak eraikitzeko alde bien gaitasunean datza familia-enpresetako belaunaldi arteko erreleboaren arrakasta”.

01. Balio bereizgarria

Zenbait ETE finkatuta, erabakigarria izaten da sortzailearen figura enpresaren nortasunerako. Kudeatzeko, erabakiak hartzeko eta bezero zein hornitzaileekin harremanak izateko haren moduak parerik gabeko estiloa sortu ohi du, kopiatzeko zaila. Kudeaketa-mota hori ezin da berdin-berdin errepikatu hurrengo belaunaldian; alde batetik, lider bakoitzak bere nortasuna duelako eta, bestetik, enpresaren testuinguruak bestelako begiradak eskatzen dituelako.

Baina aurreko eredua ezin dela kopiatu onartzeak ez du esan nahi uko egin behar zaientik enpresaren euskarri ziren balioei. **Erronka da eskuordetza gauzatzeko konfiantza-giroa sortzea, belaunaldi berriak dagokion eginkizuna bereganatzea, eta lidergo-estilo eta ikuspegi propioa gara dezan.** Lan emozional sakona eskatzen die horrek guztiak alde biei: lekukoa entregatzen zein hartzen dutenei.

02. Kasuaren deskribapena

Enpresa familiarra izaki, hutsetik abiatu zen negozioa, zuzendaritzaren profil ekintzaile, gogotsu eta etorkizun-ikuspegi handikoari esker. Ibilbide konplexua eta arriskutsua izan du, eta esfortzuen eta hobetzeko gogoaren eskutik iritsi da arrakasta. Gaur egun ere bere horretan jarraitzen du profil horrek, eta desafio berri eta handiak ditu agendan, baina familiako kide guztiak ez dira beti bat etortzen.

Horrelako enpresetan, ohikoa izaten da familia-giroa txartzea: bizikidetzaz-azaz sortu ohi dira, eta leku propioa egin behar zaie agendan, alde batetik familia delako negozioaren eta bizitza pertsonalaren euskarri nagusia eta, bestetik, errelebo-prozesuak ezagutzaren transferentzia eskatzen duelako, baita lidergo- zein zuzendaritza-profil berriaren onspena ere (lider berriak ezin du izan enpresaren sortzailearen klon bat).

Tentsioa eragiten dute harremanetan familiak eta errelebo-prozesuak; beraz, lasai jardutea komeni da, alderdi emozionalari lehentasuna ematea, elkar entzutea eta ulertzea..., eta bizikidetzaz erraztea enpresaren barruan nahiz kanpoan.

03. Ikaskuntzak

- **Lanaren eta emozioen bizikidetzaren adierazle ditugu enpresa familiarrak**, eta bi alderdi horiek hartu behar dituzte aintzat, enpresak ongi funtzionatzeko eta etorkizuna elkarrekin adosteko, etengabeko komunikazioa eta gogoeta lasaia lagun direla.
- **Trantsizio-eremu bat sortzeko alde biek duten gaitasunaren mende dago** —hein handi batean— **erreleboaren arrakasta**: iguripenak, beldurrak eta beharrak aztertu behar dira; legatua balioetsi egin behar da, baina inposizio bihurtu gabe, eta mekanismo argiak ezarri behar dira, eginkizunak eskuordetzeko, elkarri laguntzeko eta konfiantza izateko.



	Kontaktua Ane Ajuria Kultura eta pertsonak
	Sektorea Jatetxeetarako sukalde industrialen diseinua eta ekipamendua
	Enplegua 93 lagun
	Kokapena Errekalde hiribidea 1, 20018 Donostia (Gipuzkoa)

“Errelebo-planak belaunaldien arteko lankidetza sustatu du, eta koherentzia kulturalari eusten lagundu, arrakalak murriztuz”.

01. Balio bereizgarria

Sortzaileen belaunaldi-erreleboa jada gauzaturik, eta erosketa zein fusioen bidez enpresa hazkuntza organikoko prozesu batean murgildurik dagoela, ezinbestekoa zaigu **CHgroupen funtsa atxiki eta nabarmentzea**: bezeroarekiko konpromisoa, entzute aktiboa eta, azkenik, anbizioa eta ausardia —zaindu beharreko nortasun-ezaugarriak—.

Errelebo-planak belaunaldien arteko lankidetza sustatu du, eta enpresaren koherentzia kulturalari eusten lagundu; bestalde, arrakalak murriztu ditu, eta erositako konpainia berriak enpresan txertatzen lagundu du.

02. Kasuaren deskribapena

Honegatik ekin dio CHgroupek Lan Mentoringen proiektuari: epe labur eta ertainera erretiroa hartzekoak diren funtsezko enplegatuen etorkizuneko belaunaldien arteko erreleboak planifikatzeko beharragatik. Bestalde, hazkuntza nabarmena ari da izaten enpresa, bere negozio-dibertsifikazioaren estrategiarekin bat datozen zenbait lantegi bereganatu baititu berrikitan.

Testuinguru horretan, nahitaezkoa da erretiroa hartzekoak diren **funtsezko enplegatu komertzialen ezagutza kritikoa biltzea eta gordetzea**. Pertsona horien balioak, nortasuna, kultura, eskarmentua eta *know-how*a jaso egin behar dira, eta lanpostu horietan arituko diren talentudunei transmititu behar zaizkie, batez ere egungo giro honetan (fusioak, erosketak...).

Komertzial berriak kontratatzeko prozesuan, aipatzekoa da talentu berrien gaitasunak garatzeko ahalegina —balio identitarioen erreferentzia diren enplegatu seniorren eskutik—, markaren balio korporatibo bereizgarriak ardatz harturik, batez ere **bezeroekiko konpromisoa**, hori baitu bere posizionamendu estrategikoaren ardatza, ezagutza (isila eta esperientzian oinarritua) euskarri duela.

03. Ikaskuntzak

Ikuspegi hori erreferentzia da beste ETE batzuentzat, baldin eta beren nortasunari eta funtsezko ezagutzari eutsi eta **hazkuntzako zein aldaketa korporatiboko egoeretan trantsizio kulturalak arrakastaz kudeatu nahi badituzte**.



	Kontaktua	Aitziber Marín Communication & Strategic Projects Director
	Sektorea	Basogintzako / nekazaritzako makineria
	Enplegua	27 lagun
	Kokapena	Bidaurre Ureder industrialdea, Ventas Auzoa 45B Behea 6.a., 20305 Irun (Gipuzkoa)

“Digitalizazioa prozesu operatiboak eta bezeroekiko harremanak aldatzen ari da jarduera komertzialean”.

01. Balio bereizgarria

Forest Pioneer enpresako jarduera komertzialean, prozesu operatiboak eta bezeroekiko harremanak aldatzen ari da digitalizazioa. Horregatik, ez da asko gaur egun nola lan egiten den jakitea, aldez aurretik jakin behar da **zer bilakaera izango duten funtzio horiek datozen urteotan**. Hizpide dugun esku-hartzean, egoera horrek zera eragin du: eskarmenturik handieneko profesionalen ezagutza metatua jasotzea eta, gainera, **ikuspegi prospektibo** batez aztertzea nolako eragina izango duten teknologia berriek, tresna digitalek, automatizazioak eta bezero zein hornitzaileekiko interakzio-eredu berriek basogintzaren sektorean.

Azterketa horri esker zehaztu ahal izan zuen enpresak zer gaitasun eta ahalmen beharko dituzten sail komertzialeko profil berriek, batez ere teknologiarekin lotura dutenek.

02. Kasuaren deskribapena

Hasieran, jarduera tradizionaletan eta lantaldeak metatutako isileko ezagutzan sendo oinarriturik zegoen enpresaren funtzio komertziala; hori zela eta, zaila egiten zitzaion ingurune geroz eta digitalizatuago batera egokitzea eta bezeroekiko harreman-modu berriak asmatzea. Hauxe zen kontua: aldez aurretik jakitea zer bilakaera izango zuen etorkizunean funtzio horrek eta, aldi berean, ziurtatzea enpresak kontratatutako langile berriak bat zetozela negozioaren eskakizunekin. Ikuspegi berezi horretatik ekin zitzaion erronkari, elkarrekin uztartuz ezagutzaren bilketa eta teknologia berriek, automatizazioak eta aldaketek bezeroen ohitura-aldaketetan duten eraginari buruzko ikuspuntu prospektiboa. Hiru ekintza-lerro sortu ziren desafio horri ekiteko:

- Lehenik eta behin, **egungo funtzio komertzialaren azterketa xehea**: prozesuen, arduren eta funtsezko gaitasunen identifikazioa.
- Bigarrenik, **funtzioaren etorkizuneko desafioen proiektzioa** egin zen, joera digitalak eta hobekuntza-aukerak ere aintzat hartuta.
- **Hautagaien gaitasunak ebaluatze**ko prestatutako zenbait irizpideren arabera bideratu zen prozesua, etorkizuneko eredu komertzialera nola egokituko diren objektiboki baloratzeko.

03. Ikaskuntzak

Funtzio bat aldatu beharra dagoenean, lehengo eredu bera kopiaitzen duen ordezkapen azkarrari ekiten diote ETE askok, baina ikuspegi horrek mugatu egiten du prozesuaren potentziala. Pertsona aditu eta konprometitu batekin aztertzen bada lanpostua, **gogoeta estrategikoa bilakatzen da ordezkapena**, hobeto ulertzen da zer ekarpen egiten duen funtzioak, aldez aurretik jakin daiteke zer premia izango dituen etorkizunean, eta berriro diseina daiteke, **sektore eta testuingurura hobeto egokitu dadin**. Hartara, egungo ezagutza galtzeko beldurrez jardun beharrean, enpresa esperientziaz balia daiteke, bestelako funtzio bat zehazteko: sendoagoa, eguneratuagoa eta merkatuaren eskakizunekin lerrotatuagoa.

	Kontaktua	Aitziber García Giza Baliabideetako zuzendaria
	Sektorea	Merkataritza
	Enplegua	89 lagun
	Kokapena	Arriandi Auzoa 12, 48215 Iurreta (Bizkaia)

“Eredu propio bat diseinatu zen, enpresako langileen potentziala identifikatu, ulertu, neurtu eta proiektatzeko”.

01. Balio bereizgarria

Lan Mentoring programaren bitartez, gogoeta estrategikoa egin du Gaurisa Autoak enpresak, egoki baloratzeko belaunaldi arteko errelebo-prozesuetako premia errealak — hasieran ongi zehaztuta egon ohi ez direnak — eta arreta haietan jartzeko. Prozesu horri esker jabetu da Gaurisa Autoak zein den enpresaren desafio nagusia: bere jarraitutasuna ziurtatzea eta lantalde komertziala sustatzea, horixe baita negozioaren benetako eragilea eta ekintza baliagarriak bultzatzeko sailik egokiena (irizpide-aldaketa hori da, hain zuzen ere, esku-hartzearen faktorerik erabakigarriena).

Zein diren Gaurisa Autoak bereizgarriak? Lana, eta **enpresa barruko talentua ebaluatzeko eta identifikatzeko** lantalde komertzialean erabiltzen duen **ebaluazio-eta identifikazio-tresna**.

02. Kasuaren deskribapena

Bi elementu bereizgarri garatu dira. Lehenik eta behin, **belaunaldien arteko erreleboak berekin dakartzan beharrei buruzko gogoeta estrategikoa**. Hasieran, batez ere profil teknikoko langileak erakartzeko eta fidelizatzeko arazoei erreparatzen zien esku-hartzeak; alabaina, prozesuaren lehen faseak bestelako egoera bat erakutsi zuen. Erronka ez zegokion sail teknikoari soilik, sail komertzialaren jarraitutasuna eta sustapena ere ziurtatu beharra baitzegoen; izan ere, funtsezko alderdia du hori Gaurisa Autoakkeen balio-proposamenak.

Bigarrenik, **enpresa barruko potentziala ebaluatzeko eredu** bat. Gai horri dagokionez, ikuspegi zabalagoz jardun da enpresa, eta lantalde komertziala ere hartu du aintzat; hartara, enpresan lehendik zegoen potentziala —detektatu eta sustatu gabea— identifikatu eta garatu egin du. Beraz, kanpoan bila jardun beharrean, barruko potentziala garatzea erabaki zuen Gaurisa Autoak.

Horretarako, eredu propio bat diseinatu zen, enpresako langileen potentziala identifikatu, ulertu, neurtu eta proiektatzeko. Orain eta etorkizunean erabil dezakeen eredu autonomo bat sortu zen Gaurisa Autoakentzat, bere enpresa-kulturekin bat datorren egitura jasangarriago bat eraikitzeko, ibilbide-orri gisa erabil dezan.

03. Ikaskuntzak

- **Gogoeta estrategikoa balioestea:** lehenbiziko azterketaren ondoren, gogoeta egin zuen Gaurisa Autoak bere benetako beharrei buruz, eta ikuspegia aldatu.
- **Enpresako plantillaren potentziala identifikatzea, tresna propioak sortuz:** orain, bere plantillaren potentziala zehazki ebaluatzen eta haren gaitasunak aztertzen laguntzen dion tresna bat du Gaurisa Autoak.
- **Barne-sustapena bultzatzea:** enpresa jabetu da langileak mailaz igotzeko politika dela biderik egokiena, lantegiaren jarraitutasuna eta haren epe luzerako hazkundera ziurtatuko duen lidergoa bermatzeko.

	Kontaktua	Itziar Uranga Giza baliabideak
	Sektorea	Industrial / Altzarigintza
	Enplegua	125 lagun
	Kokapena	Atxubiaga Kalea 2, Landeta Auzoa, 20730 Azpeitia (Gipuzkoa)

“Erabaki teknikoa ez ezik, estrategikoa ere bada ezagutzaren kudeaketa”.

01. Balio bereizgarria

Bada zerbait kasu hau bereizten duena: ordezkapen bat prestatzeari ez ezik, **ezagutza kudeatzeko sistema egonkor batean maiz errepikatzen den kezka bati** ere erreparatu zaio; norbaitek enpresatik alde egitean galtzen den ezagutzari, alegia.

Bigarren elementu bereizgarria, berriz, beste hau dugu: esku-hartzearen emaitza ez da txosten teoriko bat, bazik eta ezagutza kudeatzeko barne-prozedura bat, asmo handikoa baina Lan Mobelen eguneroko jarduerara egokitua. Prozedura horrek egitura, irizpideak eta tresnak jartzen ditu enpresaren eskura, etorkizunean gai hori sistematikoki kudea dezan.

02. Kasuaren deskribapena

Industriako ETEetan oso ohikoa den kezka bat zuen Lan Mobelek ere: funtsezkoak diren langileek enpresatik alde egiten dutenean ez denez haien ezagutza behar bezala dokumentatzen eta transferitzen, arriskuan jartzen da zenbait prozesuren jarraipena, eta inprobisatuz erreakzionatu ohi da.

Lan Mentoringen, erronka da **ezagutza kudeatzeko barne-prozedura bat diseinatzea, eta tresna praktikoak sortzea, ezagutza kritikoa identifikatu eta gordetzeko**, enpresak oinarri sendoa izan dezan nondik abiatu, lehenetasuna zeri eman eta lana nola antolatu erabakitzeke.

03. Ikaskuntzak

- Arazoaren sustraietara jo behar da.
- Ezer egin aurretik, nola egin adostu behar da: zein arazo den kritikoa, gutxieneko zer informazio behar dugun, noiz egingo dugun, nor arduratuko den egiteaz...
- Erabaki teknikoa ez ezik, estrategikoa ere bada ezagutzaren kudeaketa.

	Kontaktua	Borja Angulo Zubizarreta Pertsonen Arduraduna
	Sektorea	Elikagaien eta polimeroen teknologia
	Enplegua	55 lagun
	Kokapena	Xemein Etorbidea 12.A, 48270 Markina-Xemein (Bizkaia)

“Ezagutza partekatzeke ingurune bat sortzea da helburua, erabakiak hobeto hartzeko eta desafio berriei aurre egiteko ahalmen handiagoa izateko”.

01. Balio bereizgarria

Hauxe da ardatza: ezagutza sistematikoki eta elkarlanean jaso, sortu eta transferitzeko ahalmena izatea, talentu berria kontratatzea, eta kanpoko ikerkuntzaren eta lankidetzaren bidez ezagutza sortzea. **Ezagutza kritikoa zaintzea bilatzen du, baina baita ezagutza hori behar bezala erabiltzea ere, berrikuntza eta garapen teknologikoa sustatzeko.**

Deszentralizatu egin da ezagutza kritikoa: lehen, Osasun Saileko arduradunaren mende zegoen; orain, Osasunaren Alorreko Espezializazio Lerroetako hiru arduradunen esku. Ezagutzaren transferentzia zuzendaria erretiratu aurretik egitea proposatu da, eta aipatutako lerroen arteko lankidetzak eta ezagutza-trukea indartu. Ezagutza partekatzeke ingurune bat sortzea da helburua, erabakiak hobeto hartzeko eta desafio berriei aurre egiteko ahalmen handiagoa izateko.

02. Kasuaren deskribapena

Oro har, gazteak dira Leartikerreko langileak (40 urte, batez beste), eta handia da profil teknikoa dutenen eta ikertzaileen portzentajea. Bi urte barru hartuko du erretiroa Osasun Saileko arduradunak, eta ezagutza kritiko ugari du horrek. Hiru ikerketa-lerro ditu sail horrek, eta hiru doktore (emakume gazte) dira buruak, hirurak ere profil teknikoa dutenak eta egungo arduradunak baino urte gutxiago eman dituztenak proiektuak koordinatzen eta garatzen. **Ordezkorik izendatu ez zenez, hiru gazte horiek ahalduntzea erabaki zuen enpresak, eta ezagutzaren transferentziari ekitea, elkarrekiko goi-eraren bidez:**

- Osasun Saileko eta espezializazio-lerro bakoitzeko ezagutzak identifikatuz,
- Ezagutza horien arrisku-maila baloratuz,
- Ezagutza zeinek (eta zein mailatan) eskuratu behar duen erabakiz,
- Identifikatutako langileei ezagutza transferitzeko jarduerak proposatuz.

Proiektuak diharduen enpresa izaki, ezagutza kritiko askok hauekin dute lotura: jarduera komertzialarekin, proiektuek sortutako aktiboekin eta haien dibulgazioarekin. Ezagutza horiek transferitzeko zenbait soluzio-adibide: esperientzia errealean oinarritutako kasu praktikoak; isileko ezagutzen dokumentazioa, deialdiak identifikatu, partzuegoak sortu eta eskaintzek prestatzeko, eta joerak aztertzea, Leartikerren etorkizuneko estrategiak identifikatzeko.

03. Ikaskuntzak

- Sailean honi buruz gogoeta egitearen garrantzia: zein den ezagutzarik garrantzitsuenak, zein den haren arrisku-maila eta zeinek eta zer mailatan eskuratu behar luketen ezagutza hori. Kontzientzia, arreta eta balorazio partekatua sortzen du gai hauei buruz: zer den garrantzizkoa, nola dauden gauzak eta zer egin behar den.
- **Lehen, pertsona bakarraren esku zegoen Saileko ezagutzaren kudeaketa; gero, deszentralizatu egin zen, eta ikerketa-lerroetako eta haien lantaldeetako arduradunen mende geratu zen.** Aldaketa horrekin batera, ezagutzaren alorreko elkarlaneko jarduerak sustatu behar dira. Hartara, ahalduntzea eta konpromisoa bultzatzen dira, eta erabaki egokiagoak hartzen.

	Kontaktua	Amaia Chenlo Sotillos Pertsonen Arduraduna
	Sektorea	Softwarea / Teknologia / ERPa eta enpresa-kudeaketarako soluzioak
	Enplegua	53 lagun
	Kokapena	Miramón pasealekua 200, 20014 Donostia (Gipuzkoa)

“Gauzak errazten saiatu zen Giza Baliabideetako saila; horri esker, gainditu egin ziren hasierako errezeloak, eta lankidetzaz giroa sustatu zen”.

01. Balio bereizgarria

SPYROren kasuan, aipatzekoa da uztartu egin direla belaunaldi arteko erreleboa eta negozioaren lehentasun estrategikoetako bat: **customer intimacya hobetzea**; hots, enpresako sail guztiek bezeroa sakon ezagutzea.

Lehenengo egoeran, hauen artean zegoen sakabanatuta enpresako ezagutza kritikoa: saltzen duen produktua diseinatzeko eta garatzen duen saila (ERP), hura aplikatzen dutenak eta euskarri gisa diharduen taldea. Sakabanaketa horrek zaildu egiten zuen bezeroaren gaineko ikuspegi bateratua sendotzea, eta banakako erreferentziekiko mendekotasuna sortzen zuten.

SPYROren bereizgarria: jabetu zen ezagutza zaintzea ez dela —bakarrik— prozesuak dokumentatzea edo erretiratzeko zorian direnen esperientziak sistematizatzea, baizik eta dokumentazio hori enpresaren helburu estrategikoekin lerrokatzea, eta bezeroei zerbitzu koherenteagoa, integratuagoa eta pertsonalizatuagoa eskaintzea.

02. Kasuaren deskribapena

Abiapuntua, berriz, hauxe izan zen: zenbait lantalde (garapena, aplikazioa eta bezeroaren arreta) informazio esanguratsuekin jarduten ziren, baina lotura eskasa zuten elkarrekin. Alor bakoitzak bere ezagutza operatiboa kudeatzen zuen; hori zela eta, ez ziren aprobeztatzen bezeroekiko eguneroko harremanean sortutako ikaskuntzak.

Hala, bada, arazoari zeharkako ikuspegi batetik ekitea erabaki zen Lan Mentoringen: negozio-sail guztiek hartu behar zuten parte **proiektu edo gorabehera bakoitzetik eratorritako ikaskuntzak jasotzeko edo partekatzearen errutina berriak prestatzen**. Formatu xumeak antolatu ziren, eta une jakin batzuk esleitu informazio hori plazaratzeko; horrela, hobetu egin zen ERPa ezartzen dutenen eta funtzionalitate berriak garatzen edo sustatzen dituztenen arteko komunikazioa.

Bestalde, Giza Baliabideen sailak erraztu egin zuen bidea, ebaluazio eta garapen profesionaleko prozesuetan ezagutza partekatua txertatuz; horri esker, gainditu egin ziren hasierako errezeloak, eta erantzunkidetasunari ekin zitzaion: talde guztiak jabetu ziren ikaskuntza kolektiboari ekarpenak egitea zela euren eginkizuna.

03. Ikaskuntzak

- **Ezagutzaren kudeaketa negozioaren erronka estrategikoekin uztartuz gero, areagotu egiten da** faktore horrek enpresan duen garrantzia eta taldeen konpromisoa.
- **Irtenbideen diseinuan alor operatiboak ere inplikatu**z, bermatu egiten da transferentzia-mekanismoak praktikoak eta jasagarriak izatea.
- **Giza Baliabideen sailak ezagutza partekatua eskuratzen laguntzen badu**, berriz, instituzionalizatu egiten da ikaskuntza eta sendotu egiten da lankidetzaren kultura.



 Kontaktua	Anselmo Vígara CEOa
 Sektorea	Salgaien logistika eta garraioa
 Enplegua	16 lagun
 Kokapena	Goitondo Industrialdea, 4.Partzela, 48269 Mallabia (Bizkaia)

“Berrikuntza prozesu guztietan txertatu da, eta enpresa-kultura berri bat hedatu, konpromisoaren eta motibazioaren bidez kudeatzeko talentua”.

01. Balio bereizgarria

Honetan datza Lan Mentoringen TME Logistics Innovationeko proiektuaren balio bereizgarria: **belaunaldien arteko erreleboa kultura-eraldaketako prozesu batekin uztartzean** (zuzendari nagusia arduratzen da prozesua gidatzeaz, eta errelebolaria aholkulari moduan aritzen da).

Antolakuntza-prozesu guztietan nabari da berrikuntza, batez ere talentua kudeatzeko moduan. Enpresaren barne-marka indartzeko zenbait estrategia jarri dira martxan, eta zuzenki eragiten dute langileen kudeaketan. Aldaketa nabarmenak ekarri dituzte esku-hartze horiek, zeinek, talentu berriaren jarduna hobetzeaz gain, sendotu egin baitute lantaldearen antolamendu-kultura berriarekiko konpromisoa eta lerrokatzea.

02. Kasuaren deskribapena

Enpresak kudeatzailea aldatu behar du bi urteren buruan. Kargua bereganatu zuenetik, hauxe izan da CEOaren helburua: **enpresa eraldatzea eta eredu lehiakorrago, jasangarriago eta berritzaileago baterantz bideratzea**. Horretarako, enpresaren helburuekin lerrokatu behar zuten langileek, eta partaidetza zein konpromisoa areagotu.

Besteak beste, esku-hartze hauek jarri ziren martxan:

- **Gogobetetze-inkestak eta haiei lotutako ekintza-planak**, enplegatuen esperientzia hobetzeko.
- **Talentua erakartzeko eta mantentzeko** *Employer Branding*eko zenbait ekimen: *onboarding* prozesua, balio-proposamenak enplegatuei (besteak beste, ordainsari malgua) eta enpresan mailaz igotzeko programak, CEOa ordezkatzeko gazte talentudunen prestakuntza ere barne dela.

Berrikuntza prozesu guztietan txertatu da, eta enpresa-kultura berri bat hedatu, konpromisoaren eta motibazioaren bidez kudeatzeko talentua.

03. Ikaskuntzak

Erreferentziazko eredua da ikuspegi hori beste ETE batzuentzat. Izan ere, argi erakusten du **eraldaketa eta lehiakortasuna sustatu egiten dituela belaunaldi arteko erreleboak, baldin eta Employer Brandingaren estrategiak eta kultura berritzailea erabiltzen badira**, eta hobetu egiten direla bai enpresako talentuaren barne-kudeaketa, bai lan-merkatuak enpresari buruz duen iritzia.

Planifikatu eta erabaki... egoera larri bihurtu baino lehen

Ehun enpresak baino gehiagok parte hartu dute Lan Mentoringen prozesuan, eta haxe azpimarra daiteke: oso garrantzitsua da **laguntza-zerbitzua enpresetako egoeretara eta belaunaldi arteko erreleboaren konexio eta gorabehera ugarietara egokitzea**, enpresaren estrategia eta kultura, balio emozionalak, ezagutza, teknologia... eta, jakina, pertsonak baliatuz.

Testuinguru horretan, **Lan Mentoringek ez du proposatzen irtenbide edo errezeta itxirik**, baizik eta erreleboa, ezagutzaren transmisioa eta belaunaldiartekotasuna balioesteko **modu eta tresna berriak**.

Txosten honetan jasotako kasuak ez dira berdinak; baina, osorik irakurriz gero, ageri da halako eredu edo patroir argi bat. Erreleboaren arazoa, eta ezagutzaren kudeaketarena, ez ziren konpondu di-da aurkitutako irtenbide bikain batez, ezta izugarritzko eraldaketa batez ere; erabaki xumeak hartu ziren, artean pentsatzeko tarte bazegoenean.

Jasangarriak izaten jarraitzeko, **AURREA HARTU** behar da, eta erreleboa **PLANIFIKATU**.

Zenbait ikaskuntza errepikatzen dira kasurik kasu; batzuk ez dira ozenki azaltzen, baina bistakoak dira osorik behatuz gero:

01.

Enpresa barruko talentua aurkitzea.

Enpresa askotan, arriskurik handiena ez zegoen hasieran uste zen eremuan. Lasaiago aztertzean, arreta kanpotik barrura aldatu zen: funtsezko funtzioetara, lehendik ere hor egon arren ordenatuta ez zeuden lantalde edo ezagutza jakin batzuetara.

02.

Ordezkatzea ez da kopiatzea.

Lanpostu bat, lidergo-mota bat edo lan egiteko modu bat zehatz-zehatz kopiatu nahi izateak konponbide baino blokeo gehiago eragin zituen. Aldaketa onartu eta funtzioak berriro antolatu zirenean, errealismo handiagoz egin zuen aurrera ordezkatze-prozesuak.

03.

Ezkutuko ezagutza errelebatzea.

Oso kasu gutxitan zegoen idatziz jasota ezagutarik kritikoa. Irizpide, keinu xume eta eguneroko erabaki batzuetan azaltzen zen. Ezagutza hori ikusgarri bihurtu eta partekatu egin zenean, gutxiagotu egin zen pertsona jakin batzuekiko mendekotasuna.

04.

Aurrea hartzeak aldatu egin zuen elkarrizketa.

Lehenago hasteak aukera eman zuen lasai hitz egin, probatu, hanka sartu eta doikuntzak egiteko. Denborak aurrera egin ahala, baina, utzi egin zitzaion erreleboa arazo larri gisa ikusteari.

05.

Alderdi emozionalak garrantzi handia izan zuen.

Zuzeneko eragina izan zuten errelebo-prozesuaren kalitatean eta enpresa barruko giroan, jendearen ibilbide profesionalak aitortzeak, irteerak zaintzeak eta belaunaldien artean konfiantza sortzeak. Trantsizio-guneak sortzea funtsezko faktorea da errelebo-prozesua arrakastatsua izan dadin.

06.

Ez zen dena egin beharrik egon.

Aurrera egin zuten enpresak ez ziren izan ekintzarik gehienak bultzatu zituztenak, baizik eta erabaki argi bat edo bi hartu eta horiei tinko eutsi zietenak.

Gogoeta egiteko galdera batzuk

- ☐ Zure enpresan, zein ezagutza dago oso jende gutxiren esku?
- ☐ Zein erabaki ari zarete atzeratzen oraindik premiazkoak ez diruditelako?
- ☐ Zer gertatuko litzateke hemendik urte batzuetara funtsezko enplegaturen bat jada enpresan egongo ez balitz?
- ☐ Badago tarterik gaur egun gauzak lasaiago aztertzeke?

**Erreleboa ez da
hasten norbaitek
alde egiten
duenean.**

**Gaia premiazkoa
bihurtu aurretik
enpresak ekitea
erabakitzen
duenean hasten
da.**

