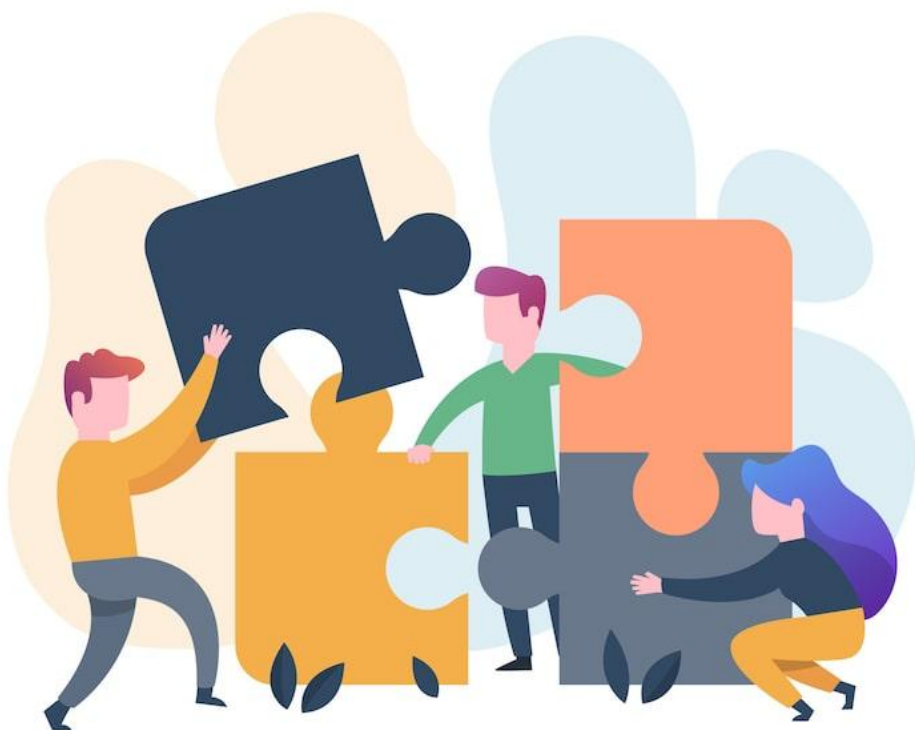




# Del relevo generacional al relevo del talento:

## *aprendizajes desde la práctica*

**Amaia Maseda**

Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad  
CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR DE LA UPV/EHU, DFB/BFA

KUDEAKETA AURRERATUAREN JARDUNBIDE  
EGOKIEN 23. TOPAKETA

23 ENCUESTRO BUENAS PRÁCTICAS GESTIÓN  
AVANZADA

KUDEAKETA AURRERATUA  
**EUSKALIT**  
GESTIÓN AVANZADA

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

INDUSTRIA, TRANTSIZIO  
ENERGETIKO ETA  
JASANGARRITASUN SAILA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA,  
TRANSICIÓN ENERGÉTICA Y  
SOSTENIBILIDAD

Cinco organizaciones, Cinco realidades ..... un reto común: la gestión del relevo

¿Qué perdemos realmente cuando alguien  
clave de nuestra organización se va?

¿Un puesto?

¿Una persona?

¿O algo más?

👉 *Perdemos conocimiento, relaciones, cultura, forma de decidir y hacer.....*

**El gran riesgo del relevo es la pérdida de conocimiento crítico**

Distintos sectores, tamaños, enfoques, pero un mismo desafío:  
**la continuidad organizativa**

# ¿Qué estamos aprendiendo hoy sobre la gestión del relevo?

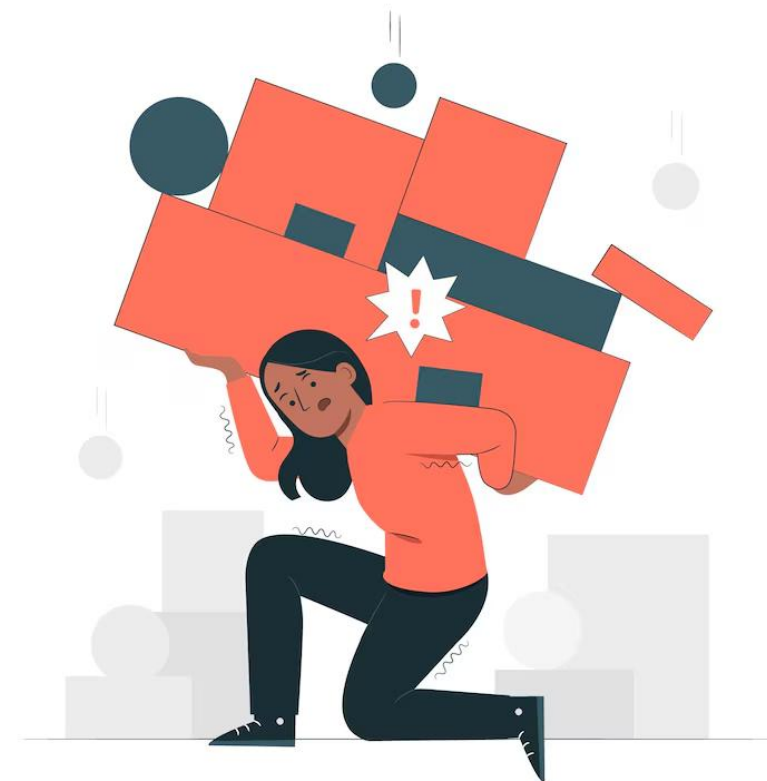
✗ Enfoque tradicional : **Sustituir persona → persona**

**El relevo NO es....**

- ✗ Jubilación
- ✗ Un tema solo de RRHH

**El relevo NO es.... reemplazar personas**

- ✓ Es asegurar sistemas
- ✓ Es transferir capacidades organizativas

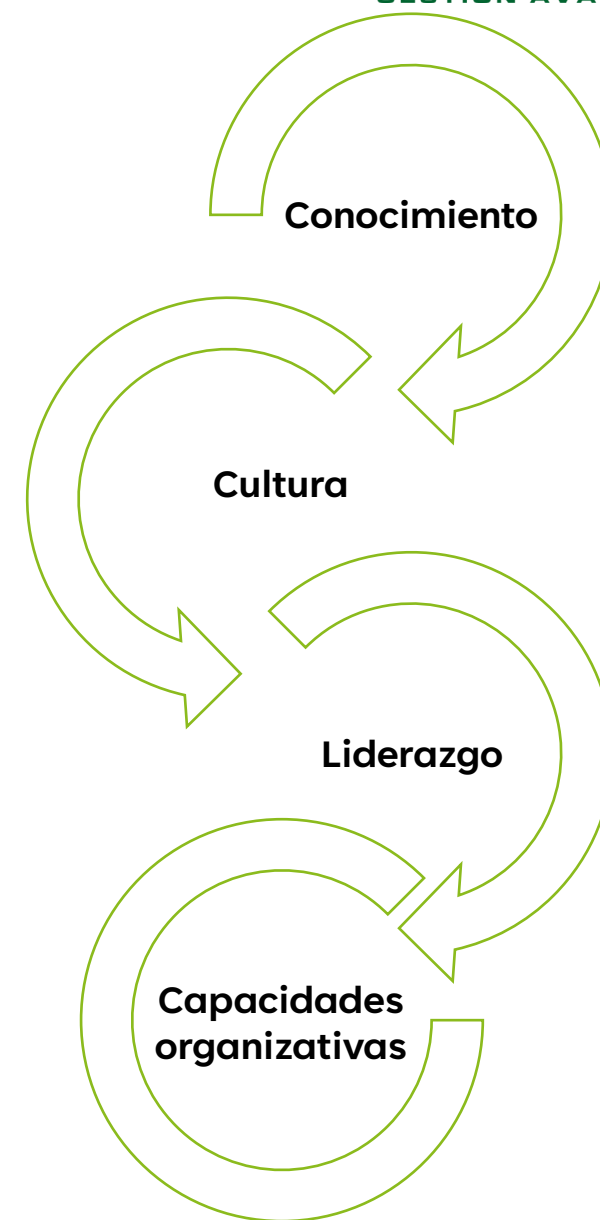


# El relevo: un proceso estratégico

**Implica transferir:**

👉 Todo aquello que hace funcionar a la organización:  
su conocimiento,  
su cultura,  
su forma de hacer....

👉 Transferir el legado.



## Esto no es nuevo.....



**La empresa familiar lleva décadas enfrentándose a este reto:**

- 👉 Cómo asegurar la continuidad,
- 👉 Cómo transmitir el legado,
- 👉 Cómo preparar el relevo.

El relevo no es hoy un desafío exclusivo de la empresa familiar.

Hoy es un reto para todas las organizaciones.

“En empresa familiar hablamos mucho de ‘legado’, pero en realidad todas las organizaciones tienen algo que preservar y transmitir.”



¿Qué distingue a una buena gestión del relevo?



## ✓ Anticipación

- ✓ No reaccionar, sino preparar.
- ✓ Mapas de edad
- ✓ Identificación de puestos críticos
- ✓ Planificación a medio plazo

👉 *El relevo empieza mucho antes de que ocurra.*



## ✓ Conocimiento (explícito + tácito)

- ✓ Identificar conocimiento crítico (mapas de conocimiento)
- ✓ Estandarizar
- ✓ Sistematizar

👉 *Lo que no se hace visible, se pierde.*



## ✓ Transferencia

- ✓ Mentoring
- ✓ Shadowing
- ✓ Aprendizaje en la práctica

👉 *El conocimiento crítico (sobre todo el tácito) no se transfiere en manuales, sino en relaciones.*



## ✓ Cultura

- ✓ Valores compartidos
- ✓ Identidad
- ✓ Formas de trabajar
- ✓ Liderazgo coherente

👉 *El mayor riesgo del relevo no es técnico, es cultural ....*

*Porque la cultura no está escrita... pero es lo que sostiene la organización.*



## ✓ Relevo = Oportunidad

- ✓ No sustituir, sino preparar el relevo
- ✓ Crear sucesores:
  - Nuevas capacidades
  - Innovar
  - Evolucionar

👉 *El relevo como oportunidad.*

*El relevo bien gestionado es una palanca de transformación.*

**No hay una única forma de gestionar el relevo...  
pero sí patrones comunes**

- 👉 El reto no es sustituir personas**
- 👉 Es asegurar que lo que hace única a la organización permanece:**
  - ✓ el conocimiento
  - ✓ la cultura
  - ✓ el liderazgo

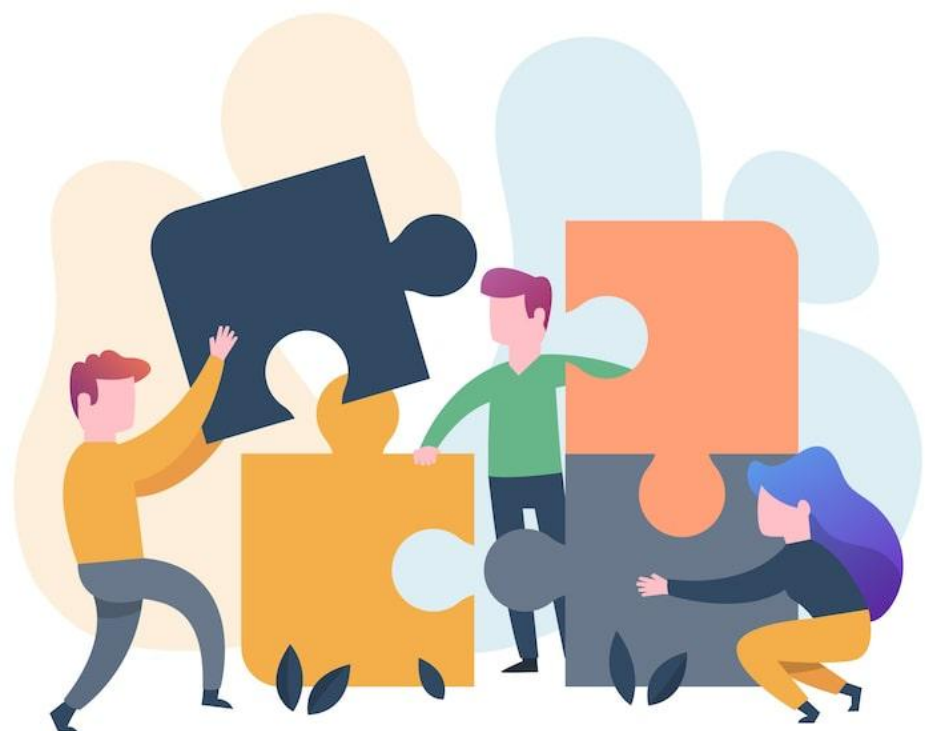




- 👉 El relevo empieza mucho antes de que ocurra.
- 👉 El conocimiento es invisible... hasta que se pierde.
- 👉 El mayor riesgo no es técnico... es cultural.

**¿estamos gestionando el relevo... o simplemente reaccionando a él?**

*Sin relevo no hay sostenibilidad*



**¡ESKERRIK ASKO!**

**Del relevo generacional al relevo del  
talento:**

***aprendizajes desde la práctica***

**Amaia Maseda**

**Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad  
CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR DE LA UPV/EHU, DFB/BFA**

**KUDEAKETA AURRERATUAREN JARDUNBIDE  
EGOKIEN 23. TOPAKETA**

**23 ENCUESTRO BUENAS PRÁCTICAS GESTIÓN  
AVANZADA**

**KUDEAKETA AURRERATUA  
EUSKALIT  
GESTIÓN AVANZADA**

**EUSKO JAURLARITZA**



**GOBIERNO VASCO**

INDUSTRIA, TRANSIZIO  
ENERGETIKO ETA  
JASANGARRITASUN SAILA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA,  
TRANSICIÓN ENERGÉTICA Y  
SOSTENIBILIDAD