



BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANISTA



Imagen de parte del equipo de Observación de Lanik en una reunión del grupo.

Las claves de la buena práctica

► Generación de ideas

El Equipo de Observación recopila 'señales' de fuentes externas e internas, las cuales pueden convertirse en ideas para formalizarse en una 'ficha preproyecto'.

► Diseño del Proyecto

En la reunión IPS, un equipo liderado por un 'Espónsor' diseña el proyecto al detalle, incluyendo 'stakeholders', la propuesta de valor y otros aspectos clave.

► Explotación

Una vez el proyecto se considere maduro, el Equipo de Explotación definirá el plan de acciones para lanzar el resultado del proyecto al mercado o implementarlo a nivel interno.

Reconocida con el Premio Arizmendiarieta Saria Gipuzkoa 2025, la empresa aboga por un sistema que logra involucrar a diferentes equipos y puntos de decisión clave de la organización

Lanik apuesta por un modelo de gestión de la innovación compartido y participativo

Patxi Arostegi

La Fundación Arizmendiarieta ha creado el club Humanisare como punto de encuentro para empresas, entidades sin ánimo de lucro y personas que comparten los valores del humanismo y quieren implementarlos a través de los sistemas de gestión recomendados en el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa-MIPE.

Este noveno artículo, al igual que los que publicará ESTRATEGIA EMPRESARIAL a lo largo de 2026, se enmarca en dicha iniciativa, ofreciendo la oportunidad a las compañías y entidades ganadoras de los Premios Arizmendiarieta de difundir sus buenas prácticas, con las que contribuyen a resolver con una orientación participativa los retos a los que se enfrentan. (Más información en <https://arizmendiarietafundazioa.org/club-humanisare-mipe>).

Una de estas empresas es la guipuzcoana Lanik, con sede en Donostia, y que con casi medio siglo de vida, está especializada en diseñar, fabricar e instalar soluciones estructurales como cu-

biertas, fachadas y estructuras retráctiles. Con una plantilla que suma cerca de 90 profesionales, la compañía fue distinguida con el premio Arizmendiarieta 2025 por generar grupos de trabajo así como mecanismos de participación y comunicación, que les han hecho más eficaces y resilientes. Una estrategia que se despliega de forma especial en todo lo referido a la gestión del conocimiento, que ahora es compartido en la organización y crece aplicando un proceso de innovación gestionado por un grupo específico en el que participan muchas personas de la empresa.

Un proceso estructurado

El sistema de gestión de la innovación implementado por Lanik es un proceso estructurado por fases y diseñado para capturar, desarrollar y ejecutar ideas innovadoras de manera sistemática. El proceso fluye desde la observación inicial hasta la explotación de un proyecto maduro, involucrando a diferentes equipos y puntos de decisión clave.

En una primera fase, denominada 'Observación y Generación de Ideas', el Equipo de Observación se reúne con una frecuencia de dos meses y su función princi-

pal es recopilar 'señales' de innovación procedentes tanto de fuentes externas como internas. Las fuentes externas las conforman arquitectos, clientes y usuarios finales. Estos actores ejecutan un proceso particular para la captación de señales basado en un plan anual elaborado por la gerencia, marketing, comercial e I+D. "Las acciones son ejecutadas por las personas más adecuadas independientemente de su posición en la empresa, y de cada acción se emite un informe que pasa al equipo de observación para su análisis y extracción de señales", completan desde Lanik.

Por su parte, las fuentes internas la componen los miembros del Equipo de Observación, así como otros trabajadores o colaboradores de la organización. Las señales recopiladas por ambas tipologías de agentes se registran en un blog. "Si una o varias señales identifican de manera clara, un mercado una propuesta de valor y objeto, puede crearse una idea y esta se formaliza a través de una 'Ficha Preproyecto'".

Posteriormente, y en una segunda fase, identificada como 'Decisión Inicial y Definición del Camino', dicha ficha es evaluada por el Comité de Dirección (CD),

Es un proceso ordenado por fases y diseñado para ejecutar ideas innovadoras

que decide si se realiza una reunión IPS (Innovation Project Shape). En esta segunda fase, se tomará lo que desde Lanik se denomina como la 'Decisión Inicial'. "Si la respuesta es afirmativa, se designa un 'Espónsor' para liderar el proyecto; si por el contrario esta es negativa, la propuesta puede pasar directamente a la fase de portafolio", explican desde la compañía.

En una tercera fase, se ejecutará el denominado 'Diseño y definición del Proyecto'. En este momento, en la reunión IPS (Innovation Project Shape), un equipo liderado por el 'Espónsor' diseña el proyecto al detalle, completando un 'Tablero IPS'. Dicha herramienta estructura la información clave, incluyendo 'stakeholders', la propuesta de valor, las acciones, así como los recursos y costes, generando una 'Ficha Tablero IPS'.

Por su parte, la cuarta fase, llamada 'Evaluación y Priorización' y con el proyecto ya definido en

el tablero IPS, el CD ordinario decide si convoca una reunión extraordinaria del Equipo Portafolio o esperar a la reunión periódica, que se realiza cada seis meses. En esta fase, el 'Espónsor' es el encargado de transmitir la propuesta al Equipo Portafolio. Este equipo utiliza una 'Matriz de proyectos' para evaluar y priorizar las propuestas, considerando criterios como el impacto, la urgencia, el esfuerzo y la incertidumbre. "La decisión final de este equipo es la orden de activación de proyectos de I+D, que sirve como input para la siguiente fase", relatan. Una vez puesto en marcha, el proyecto entra en la fase denominada 'Proceso de I+D y Creación de Valor', donde se gestiona, ejecuta y evalúa su desarrollo. De aquí surgen dos resultados: por un lado, un reporte de seguimiento para el Equipo Portafolio y, un segundo que tiene que ver cuando el proyecto alcanza la madurez suficiente para clasificarse como un 'Proyecto Maduro'.

Cuando un proyecto alcanza este nivel, se desarrolla la sexta y última fase, en la cual el 'Espónsor' solicita una reunión con el 'Equipo de Explotación'. Este grupo está formado por miembros con capacidad de decisión en áreas de marketing, compras, comercial y la Oficina Técnica (OT), incluyendo CEO y a la propiedad. El principal objetivo de este equipo es el de definir "un plan de acciones que pueda asegurar una correcta implementación y lanzamiento del resultado del proyecto en el mercado y/o en la propia organización", concluyen.