



Innovative
Solutions



KUDEAKETA AURRERATUAREN KLUBA
CLUB DE LA GESTIÓN AVANZADA

ENCUENTRO DE BUENAS PRÁCTICAS
“Gestión del relevo en las organizaciones”
26 marzo 2026 Bilbao



Proyecto LEGADO:

Liderazgo Experiencia Gestión Aprendizaje Desarrollo Organizativo

Isabel Acevedo / Jon Kepa Izaguirre
A&B Laboratorios de Biotecnología

La industria vasca busca equilibrio generacional: más mujeres y retención del talento senior

La **industria química vasca** encara una década decisiva marcada por la jubilación masiva de la generación del *baby boom* y la falta de relevo joven en el mercado laboral. **"Estamos en una situación crítica, como todos los sectores industriales"**, advierte **Luis Blanco-Urgoiti**, secretario general de la **Asociación Vasca de Empresas Químicas (AVEQ-KIMIKA)**.

"Tenemos cifras, tenemos certeza de que se va a producir, pero genera mucha incertidumbre para las empresas saber que sus personas clave se jubilarán en un periodo tan corto", destacó en la jornada *Estrategias de gestión de jubilaciones y conservación del conocimiento* celebrada en Bilbao en colaboración con la iniciativa ekinBarri.

Según explicó Blanco-Urgoiti, el sector químico agrupa en Euskadi a unas **22.000 personas**, con una media de edad que sitúa a un 49% de la plantilla por encima de los 50 años. **"En un horizonte de entre 5 y 15 años se jubilará un porcentaje muy alto de trabajadores y trabajadoras"**, señala. "Eso supone un reto enorme para el sector, tener tantas bajas concentradas en el mismo periodo de tiempo".

Retener conocimiento

El relevo generacional no se limita a la entrada de jóvenes, sino también a **preservar el conocimiento de quienes se marchan**. **"El conocimiento crítico debe mantenerse y transmitirse"**, insistió Blanco-Urgoiti. "No solo se trata de tecnología, sino de cultura organizacional, de saber cómo funcionan las cosas en una empresa. Esa transmisión es esencial para garantizar continuidad y competitividad".

Un reto compartido por toda la industria

El secretario general de AVEQ-KIMIKA, Luis Blanco-Urgoiti recordó que esta problemática **no afecta solo a la química**, sino a toda la estructura industrial vasca. "La industria química no es diferente al acero, al papel o a otros sectores clave del país. Todos enfrentamos el mismo desafío demográfico", afirma. Además, señaló que la incertidumbre general en la economía —desde los aranceles hasta los cambios regulatorios— **agrava la dificultad para invertir y planificar**.

"La incertidumbre es el principal enemigo de la inversión. Nos estamos acostumbrando a vivir con ella, pero esta vez hablamos de algo seguro: las jubilaciones llegarán, y hay que estar preparados", dijo.



A&B Laboratorios de Biotecnología

- Vitoria-Gasteiz en 2001
- Sector Químico....
- Pyme familiar 33 empleados
- Investigación, producción y comercialización
- Productos químicos y biológicos ámbito profesional

(para proceso, mantenimiento, limpieza-desinfección y tratamiento aguas)

- Modelo negocio B2B
- Modelo Gestión Avanzada (A-Oro)
- Facturación 6 mll €
- Premio Europeo Medio Ambiente
- Presencia en 20 países
- Impacto positivo en 12 ODS





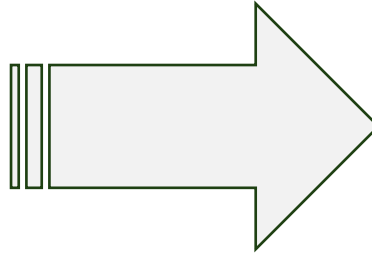
A&B Laboratorios de Biotecnología IA **+5 años**





Proyecto LEGADO

Liderazgo, **E**xperiencia, **G**estión del relevo, **A**prendizaje, **D**esarrollo **O**rganizativo



Reflexiones
Mapa de Edad

APP
Funciones y
responsabilidades

Mapa
Conocimiento
crítico

Plan de Acción

2023-2024

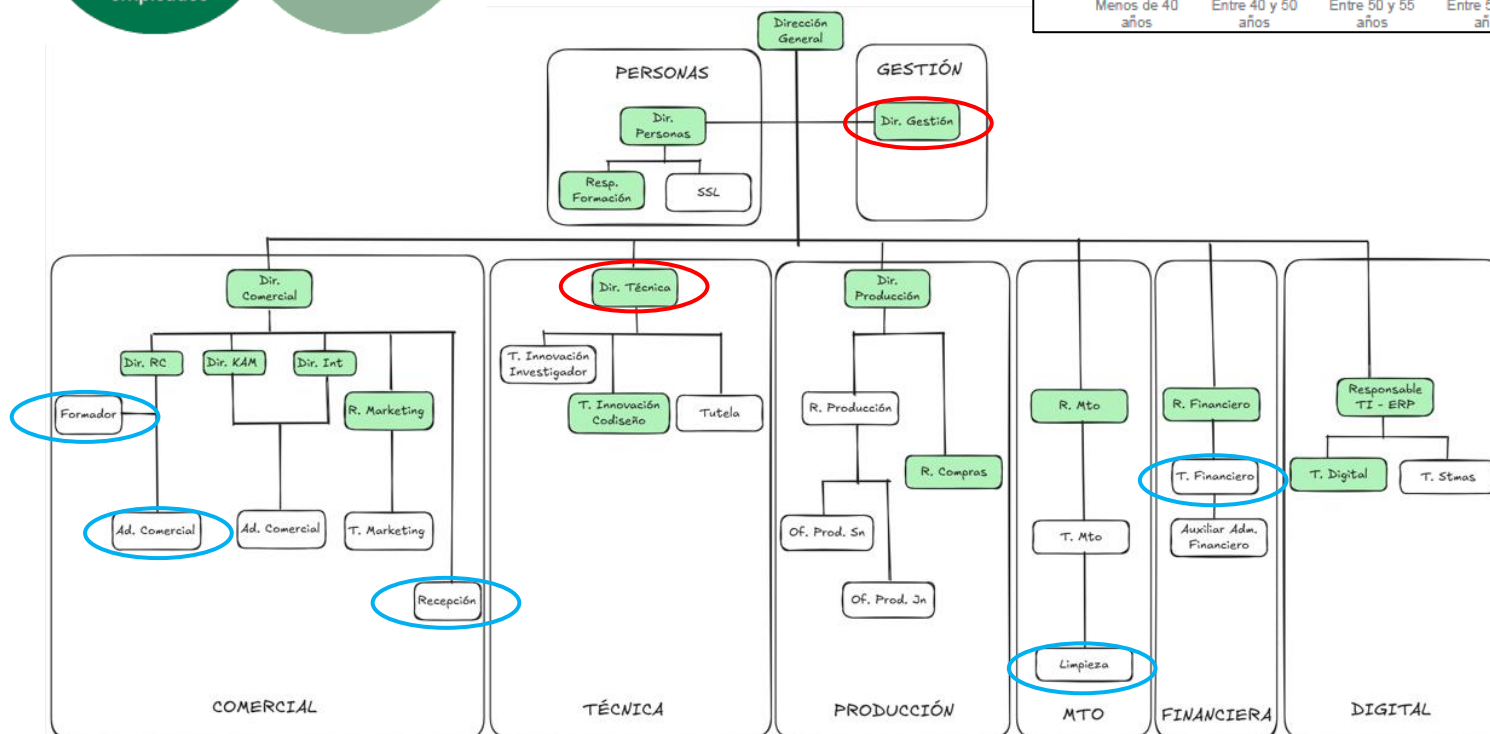
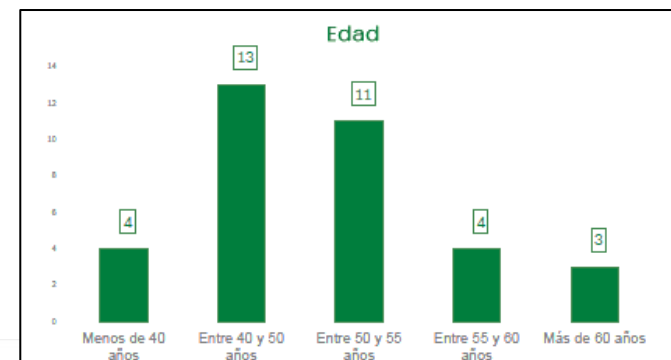
2025

2025-2026

2026-2030



¿Dónde estamos?, Mapa de Edad





Reflexiones, estrategia y grupo mejora

- Pérdida de conocimiento clave
- Falta de sucesores preparados
- Transferencia de conocimiento insuficiente
- Impacto en la cultura organizativa
- Resistencia al cambio
- Brecha generacional
- Riesgo de continuidad operativa
- Falta planificación estratégica



ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), buscando preservar la productividad y reforzar la sostenibilidad empresarial a largo plazo, **ODS 4 (Educación de calidad, meta 4.4)** mediante acciones de formación interna y programas de mentoría entre personal senior y junior, que favorecen la transferencia de conocimiento técnico y operativo, todo el proceso bajo principios del **ODS 5 (Igualdad de género)** y del **ODS 10 (Reducción de desigualdades)**.





Reflexiones, estrategia y grupo mejora

- Empezamos por recopilar y consensuar las funciones y responsabilidades de la plantilla



Todo el mundo
hace de todo...
esto lo hago,
aunque no es
mío... eso no lo
suelo hacer yo...

App Gestión Personas





App interna y a la carta Gestión Personas

BACK END

FRONT END

Base de datos
(Personas, puestos, tareas,
etc.)



Preparación de la
base de datos



**App Gestión
Personas**



Ficha personal
(tareas, responsabilidades,
competencias,
organigrama)



**Equipo del proyecto
Personas**





App interna y a la carta Gestión Personas



APP DE GESTIÓN DE PERSONAS

ACCESO A DATOS MAESTROS

Personas

Puestos

Responsabilidades

Tareas

Competencias

ACCESO A RELACIONES

Relación Personas-
Puestos

Relaciones
Responsabilidades

Relaciones Tareas

Relaciones
Competencias

ACCESO A VISTAS

Vista General

Vista Personal



Perfiles y competencias críticas

Vista General

Selección Persona **Selección Puesto**

Dirección de Gestión

RESPONSABILIDADES	TAREAS	COMPETENCIAS
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización mediante la planificación, coordinación y supervisión todas las actividades de su área - Cumplir lo establecido dentro de su responsabilidad en materia de seguridad, PRL, medio ambiente y protección y calidad de los datos. - Asegurar el cumplimiento legal de la organización en materia de medio ambiente, seguridad, PRL, etc. - Representar a la dirección para los temas de RSE y coordinar la interlocución con los grupos de interés en este ámbito. Responsable del desarrollo de acciones y comunicación en RSE. - Analizar el contexto de la organización y los riesgos, identificar necesidades y expectativas de los grupos de interés y planificar y revisar la Estrategia y los planes de gestión - Asegurar que cualquier producto no conforme con los requisitos especificados no se utilice de forma no intencionada. - Asegurar que los equipos de medida, inspección y ensayo, son conformes para garantizar la fiabilidad de sus medidas, mediante su control, calibración y mantenimiento. - Realizar la correcta selección y evaluación de proveedores homologados, así como el cumplimiento de requisitos de calidad, ambientales, de I+D+I, de SST, reglamentarios y legales aplicables a proveedores.	- Identificar los requisitos legales aplicables a los aspectos ambientales u operativos de producto y de instalación y evaluar de forma periódica su cumplimiento - Planificar, programar y coordinar los recursos humanos y materiales existentes para el desempeño de las actividades de la organización en base a los procedimientos de gestión establecidos. - Implementar acciones correctivas derivadas de conformidades, incumplimientos legales. - Establecer objetivos que permitan minimizar el impacto ambiental de la organización y de sus procesos - Planificar y gestionar las alianzas externas de gestión - Dinamizar el análisis del contexto de la organización, la identificación de necesidades y expectativas de los grupos de interés y la revisión de la Estrategia y de los planes de gestión - Planificar y realizar simulacros de emergencia y coordinación con el servicio de prevención - Investigar los accidentes e incidentes	- Creatividad e innovación Nivel mín: 4 Nivel conv.: 4 - Mejora continua Nivel mín: 4 Nivel conv.: 4

Vista Personal

Kepa

RESPONSABILIDADES	TAREAS	COMPETENCIAS
- Actuar según las instrucciones asignadas en caso de emergencia - Analizar el contexto de la organización y los riesgos, identificar necesidades y expectativas de los grupos de interés y planificar y revisar la Estrategia y los planes de gestión - Analizar el contexto de la organización y los riesgos, identificar necesidades y expectativas de los grupos de interés y planificar y revisar la Estrategia y los planes de gestión - Analizar el desempeño de la organización en el área utilizando herramientas y datos, identificar causa-efecto y proponer acciones correctoras - Analizar el desempeño de la organización en el área utilizando herramientas y datos, identificar causa-efecto y proponer acciones correctoras - Asegurar el cumplimiento legal de la organización en materia de medio ambiente, seguridad, PRL, etc. - Asegurar el establecimiento, implantación y mantenimiento de los sistemas de gestión - Asegurar la calidad de las materias primas y productos terminados	- Analizar el contexto de la organización y de los riesgos, identificar necesidades y expectativas de los grupos de interés y planificar y revisar la Estrategia y de los planes de gestión - Analizar el contexto de la organización y de los riesgos, identificar necesidades y expectativas de los grupos de interés y planificar y revisar la Estrategia y de los planes de gestión - Analizar el mercado. Identificar oportunidades de crecimiento y nichos de mercado - Colaborar con marketing/comercial para mantener el rigor en el contenido técnico de documentación comercial - Comunicar interna y externamente aspectos relevantes de la organización, preparación de memorias de premios, etc. - Control operacional: identificar y controlar las operaciones y actividades asociadas a aspectos ambientales significativos - Controlar y mantener al día la documentación / registros del SIG - Dar soporte técnico a la red de agentes comerciales y a los clientes	- Aporte de valor al cliente Nivel mín: 4 Nivel conv.: 4 - Aporte de valor al cliente Nivel mín: 4 Nivel conv.: 4 - Autonomía Nivel mín: 4 Nivel conv.: 4 - Autonomía Nivel mín: 4 Nivel conv.: 4 - Competencias digitales avanzadas Nivel mín: Requerido Nivel conv.: Requerido - Competencias digitales avanzadas Nivel mín: Requerido Nivel conv.: Requerido - Creatividad e innovación Nivel mín: 4 Nivel conv.: 4 - Creatividad e innovación Nivel mín: 4 Nivel conv.: 4



- Formación reglada y no reglada
- Nivel conocimiento específico e impacto en la organización
- Métodos transmisión conocimiento
- Funciones claves y personas involucradas
- Procesos claves y documentación asociada
- Relaciones externas (alianzas) e internas
- Fuentes de información





Plan de Acción y Radar Desarrollo

- **Calendario de sesiones:** Cronograma que organiza los temas a tratar, las fechas y los responsables.

Fecha	Tema/Área	Responsable	Participantes	Documentación de apoyo
15/09	Uso de ERP y Reportes	Director/a	Coordinador/a de Proyectos	Video tutorial

- **Matriz de progreso en la transición:** Herramienta visual que permite valorar el grado de comprensión y autonomía que va alcanzando el relevo en cada área clave del puesto.

Área	Estado Actual	Comentarios adicionales
Procesos de compras internacionales	● Inicial	Solo conoce la teoría, pendiente de sesión práctica
Uso de sistema de trazabilidad	● Avanzado	Aún necesita apoyo en informes mensuales
Relación con proveedores críticos	● Intermedio	Ha sido presentado, pendiente de asumir rol activo
Generación de reportes de gestión	● Autónomo	Lo realiza correctamente de forma independiente

- **Radar de Desarrollo de Relevo:**

Es una herramienta visual que permite evaluar el progreso del relevo en las competencias críticas del puesto. Muestra de forma clara en qué áreas está más avanzado y cuáles requieren refuerzo. Después de cada sesión de evaluación, se valora el nivel de desarrollo en cada competencia (de 1 a 5). Esto permite visualizar la evolución del relevo frente al perfil ideal del puesto, favoreciendo la toma de decisiones y el seguimiento individualizado.



PLAN DE DESARROLLO							
ÁREA	OBJETIVO DE DESARROLLO	ACCIONES PREVISTAS	RECURSOS INTERNOS/EXTERNOS	RESPONSABLE	PLAZO DE CUMPLIMIENTO	PRIORIDAD	INDICADORES SEGUIMIENTO
Excel avanzado	Dominar funciones avanzadas de Excel (tablas dinámicas, macros)	Formación presencial + práctica supervisada en casos reales	Curso (externo) + apoyo (interno)	Empleado + Tutor de Excel	2 meses	Media	Prueba de conocimientos + resultados de ejercicios aplicados
Normativa ISO 9001	Comprender y aplicar la normativa en procesos internos	Seminario online + lectura guiada del manual + caso práctico	Webinar + documentación + guía (interno)	Empleado + Técnico de calidad	6 semanas	Alta	Examen interno + implementación parcial supervisada
Gestión del tiempo	Mejorar la capacidad para priorizar tareas y cumplir plazos	Curso online de gestión del tiempo y planificación semanal con tutoría	Plataforma de e-learning + Programa de mentoring (interno)	Empleado + Mentor	3 meses	Alta	Evaluación del tutor + autoevaluación + mejora en entrega de tareas
Liderazgo	Desarrollar habilidades de liderazgo para la toma de decisiones y conducción de equipos estratégicos	Coaching ejecutivo + participación en comités estratégicos	Coach (externo) + Comité directivo (interno)	Empleado + Responsable de área o Dirección general	4 meses	Media	Evaluación de desempeño + <u>feedback</u> del comité



LO QUE HEMOS CONSEGUIDO



- **Mapa de Edad** e identificación de **2 perfiles claves** con jubilación en los próximos 5 años
- **Aplicación digital** desarrollada con definición de funciones, responsabilidades y competencias para el 100% de puestos de la organización
- **Mapa de Conocimiento Crítico** de los 2 perfiles
- **Identificación y selección de 2 perfiles internos de promoción**
- **Definición Plan de Acción** para la **transferencia estructura del conocimiento**
- **Sistematización de todo el proceso** para futuras necesidades
- **Evitar preocupación en la plantilla** por el relevo generacional, generando confianza



VIVENCIAS



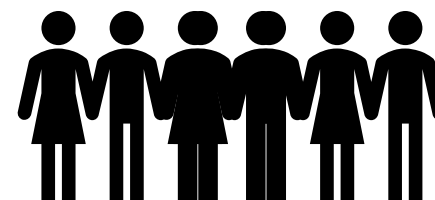
Planificación anticipada
Ayudar a descubrir nuevas
oportunidades
Transparencia
Proceso enriquecedor y de
mejora



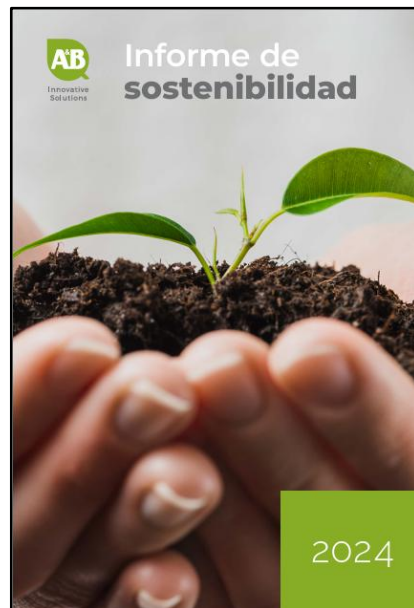
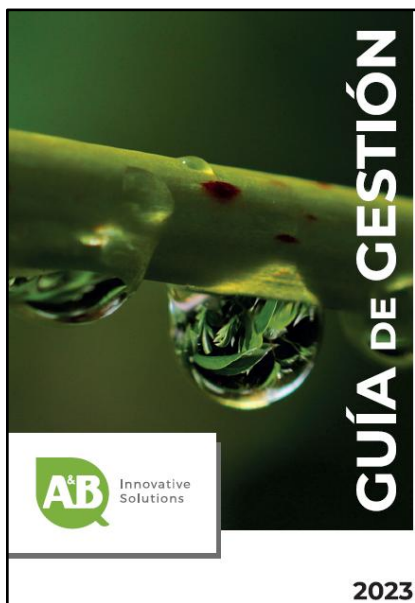
Tranquilidad en el proceso
Construyendo desde la
confianza
Acompañamiento
Actitud constructiva y
generosa



KAIX**O**CONSULTING



Recursos internos compartidos



2026-2030: Memorias Clientes, Personas, Sociedad

Claves de la buena práctica

Proyecto LEGADO

Liderazgo, **E**xperiencia, **G**estión del relevo, **A**prendizaje, **D**esarrollo **O**rganizativo

01

Estrategia y
Personas



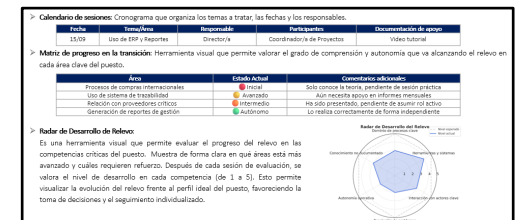
02

Esclarecer
funciones y
responsabilidades



03

Conocimiento
crítico y Plan de
Acción
consensuado





Innovative
Solutions

25
AÑOS
YEARS

¡Eskerrik asko!

Isabel Acevedo

isabel@ab-laboratorios.com

Jon Kepa Izaguirre

kepa@ab-laboratorios.com



www.ab-innovativesolutions.com



OBJETIVOS
DE DESARROLLO
SOSTENIBLE

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS