

# Una mirada sistémica al relevo organizacional: claves prácticas para comprender, ordenar y acompañar procesos de transición

**EMANA**

Con Elena Palma, Asier Gallastegi,  
Isabel Fernández y Joserra Díaz

**Presencial - Bilbao**



Índice

—

|          |                             |    |          |                   |    |
|----------|-----------------------------|----|----------|-------------------|----|
| <b>1</b> | <b>Presentación</b>         | 03 | <b>2</b> | <b>Dirigido a</b> | 04 |
| <b>3</b> | <b>Objetivos</b>            | 05 | <b>4</b> | <b>Contenidos</b> | 06 |
| <b>5</b> | <b>Metodología</b>          | 08 | <b>6</b> | <b>Docentes</b>   | 09 |
| <b>7</b> | <b>Inscripción y fechas</b> | 12 |          |                   |    |

## Presentación

---

Hoy, el relevo generacional se produce en un contexto de **gran complejidad organizacional**: la jubilación, en los próximos años, de la generación del *baby boom*; las transformaciones organizativas derivadas de la digitalización; y una nueva comprensión de la jerarquía y del trabajo. Expectativas distintas conviven y se influyen mutuamente.

En muchas organizaciones, esta situación se hace especialmente visible en los **equipos de dirección y en los puestos clave**, donde conviven trayectorias largas con incorporaciones más recientes, y donde se tensionan la continuidad, el aprendizaje y la toma de decisiones.

En este escenario, el relevo generacional no puede entenderse

como un simple proceso de sustitución de personas. Es una **transición sistémica** en la que entran en juego la historia del sistema, la identidad organizativa, el conocimiento acumulado, las relaciones de poder y la forma en que la organización aprende y se adapta.



## ¿A quién va dirigido?

---

- **Directivos y mandos intermedios**
- **Responsables de personas y RR. HH.**
- **Profesionales que acompañan procesos de cambio organizativo**
- **Personas que participan o participarán en procesos de relevo generacional**



## Objetivo general

---

Crear un espacio para comprender, ordenar y acompañar los procesos de relevo generacional en las organizaciones, integrando experiencia y novedad, cuidando a las personas y fortaleciendo la continuidad del sistema.

No se busca llegar a recetas, sino aumentar la capacidad de leer lo que está ocurriendo y de intervenir con más conciencia.

**Presencial - Bilbao**

## Objetivos del curso

---

Al finalizar el curso, las personas participantes podrán:

- Comprender el relevo generacional como un proceso sistémico, no solo como una sustitución de personas.
- Identificar los factores clave que condicionan el relevo generacional en tu organización.
- Leer las tensiones generacionales desde la estructura, la cultura y las relaciones, evitando simplificaciones.
- Utilizar herramientas prácticas para ordenar, acompañar y diseñar procesos de relevo.
- Diferenciar continuidad y renovación, y tomar decisiones conscientes sobre el grado de cambio deseado.
- Diseñar primeras experiencias piloto de relevo para aprender haciendo.

## Contenidos

---

### ***Día 1 - Mirar el sistema y su historia***

#### **El relevo generacional hoy**

Qué está cambiando en las organizaciones y por qué el relevo ya no puede entenderse como una simple sustitución de personas. El relevo como fenómeno sistémico, con impactos visibles e invisibles en la cultura, las relaciones y la toma de decisiones.

#### **Generaciones y diversidad**

Lecturas habituales sobre diferencias generacionales: valores, expectativas y relación con el trabajo. Otras miradas que ponen el foco en las condiciones estructurales, el contexto socioeconómico y el diseño organizativo.

#### **Compromiso, esfuerzo y expectativas mutuas**

Qué se espera hoy de quien llega y de quien ya estaba. Presión sobre las incorporaciones recientes: rendimiento, adaptación y velocidad. Riesgo de exigir pertenencia sin haberla construido. Tensiones entre lealtad al pasado y responsabilidad con el futuro.

#### **Historia organizativa, identidad y pertenencia**

La historia del sistema como recurso para comprender el presente. Herramientas para hacer visible el recorrido organizativo: línea del tiempo, antigüedad, relatos de llegada. Qué identidad se protege, qué aprendizajes se transmiten y qué lugar ocupan las incorporaciones recientes.

## ***Día 2 - Relación, poder y futuro compartido***

### **Las nuevas incorporaciones como mirada y contraste**

Las personas nuevas como portadoras de preguntas, comparación y sorpresa. Condiciones que facilitan u obstaculizan que esa mirada sea escuchada. Diferencia entre renovar prácticas y poner en cuestión la identidad organizativa.

### **Relevo, estructura y jerarquía**

Relación entre personas, roles y funciones. Jerarquía explícita e implícita y márgenes reales de autonomía. Cómo estas variables influyen en la calidad de los procesos de relevo.

## **Acogida, aprendizaje y transmisión**

Procesos de incorporación más allá del onboarding técnico. Roles de aprendiz y mentoría formal e informal. Qué saberes se transmiten y cuáles se pierden. Mapas de talento y de conocimiento crítico: quién sabe qué y cómo circula ese conocimiento.

## **Continuidad, renovación y futuro**

Qué merece ser cuidado tal como es y qué necesita transformarse para que la organización siga viva. El relevo como proceso continuo y no como evento puntual. Claves prácticas para acompañar procesos de relevo en contextos reales.

## Metodología

---

El curso se desarrolla combinando espacios de reflexión compartida con prácticas que permiten observar lo que ocurre en los sistemas organizativos más allá de lo visible. La metodología prioriza la comprensión, y el aprendizaje a partir de situaciones reales y la aplicación de modelos de co-creación.

A lo largo de las dos jornadas se alternan momentos de trabajo individual, en pequeños grupos y en plenaria. Se utilizan herramientas sistémicas sencillas —como la línea del tiempo organizativa, el trabajo con la antigüedad, los relatos de llegada o los mapas de roles y conocimiento— que facilitan hacer visible la historia, las relaciones y las dinámicas que influyen en los procesos de relevo generacional.

El curso se apoya en casos reales aportados por las personas participantes y el equipo docente, cuidando un clima de confianza

que permita la escucha, la conversación y la reflexión conjunta. No se trata de “resolver” los casos en el aula, **sino de desarrollar criterio, sensibilidad y capacidad de lectura** para acompañar procesos de relevo en contextos diversos. Cada jornada cierra con una síntesis práctica que ayude a trasladar lo aprendido al propio contexto organizativo.



## **Aprende de profesionales con experiencia real en organizaciones**

---



**Elena Palma**



**Asier Gallastegi**



**Isabel Fernández**



**Joserra Díaz**

**Presencial - Bilbao**

## Docentes

---



### Elena Palma

Psicóloga social de formación y consultora de profesión desde hace 25 años. Especializada en Mentoring Directivo y en Procesos de acompañamiento a la promoción para nuevos líderes. Trabaja en proyectos de cambio organizacional con equipos de dirección y en el desarrollo de habilidades con profesionales de diversos sectores industriales, hospitales e institutos de investigación.



### Asier Gallastegi

Consultor sistémico, formador y coach. Acompaña procesos personales, organizacionales y de equipos. Formado como Educador Social, Psicoterapeuta familiar y experto en intervenciones sistémicas. Supervisor/coach y desarrollo organizacional. Practitioner en PNL y Constelaciones Organizacionales.

## Docentes

---



### Isabel Fernández

Coach individual y de equipos, especializada en acompañar a personas en cargos de responsabilidad. Formadora y facilitadora en los ámbitos de excelencia en la gestión, calidad, liderazgo, trabajo en equipos y gestión de personas procedentes de diferentes sectores. Consultora, apoyando organizaciones en la mejora de la excelencia en la gestión.



### Joserra Díaz

Consultor y facilitador en transformación organizacional, especializado en Business Agility, liderazgo ágil y metodologías adaptativas. Ayuda a equipos y organizaciones a diseñar sistemas de trabajo que promueven la autonomía y la alineación entre estrategia y operaciones. Facilitador licenciado del “Agile Fluency Model” y roles Belbin.

### CERTIFICACIÓN:

Esta formación es bonificable por FUNDAE (más información [aquí](#))

Certificado de asistencia emitido por Emana (**requiere asistencia mínima del 80%**).

### MÁS INFORMACIÓN:

Si necesitas cualquier aclaración, por favor, contacta con nosotras. Envía un mail a [iarrotegi@emana.net](mailto:iarrotegi@emana.net) y te escribiremos en un plazo menor de 48 horas.

### PRECIO E INSCRIPCIÓN:

ESTÁNDAR

**595€ + IVA 21%**

Precio estándar para la asistencia al curso  
(El precio incluye café, infusiones, fruta, frutos secos y bollería. La comida del mediodía no está incluida)

**20% de descuento con la asistencia de dos o más personas de la misma organización.**

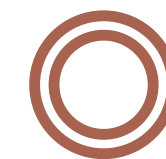
**INSCRÍBETE**

Si quieres inscribirte directamente al curso haz click en este recuadro.

**DURACIÓN: 2 DÍAS (16 HORAS)**



Presencial



Nivel medio



Duración corta

**Presencial - Bilbao**

FECHAS:

Fechas: 4 y 5 de junio de 2026

- **Horario:** de 9:00 a 14:00 y 15:30 a 18:30.
- **Lugar:** Hotel Hesperia Bilbao. Campo de Volantín Pasealekua, 28, Bilbao ([mapa](#))



Presencial - Bilbao

**EMANA**

