



**FITFOR THE
FUTURE**

Formación en liderazgo regenerativo

Módulo 1

Desarrollado por la Universidad de Aveiro | 2026

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.



!Pensamiento ecológico!

Antes de imprimir cualquier material, piensa si es realmente necesario. En caso de que haya que imprimir algo, vale la pena plantearse dónde hacerlo (por ejemplo, en una imprenta local, en una imprenta online ecológica, etc.), en qué tipo de papel (por ejemplo, papel reciclado, papel de hierba u otras alternativas al papel blanco habitual) y con qué tipo de tintas.

¡Protege el medio ambiente!

1. De la sostenibilidad a la regeneración: reorientación estratégica de las organizaciones

Comprender la diferencia entre sostenibilidad y regeneración y extraer implicaciones estratégicas concretas para las organizaciones.

Por la Universidad de Aveiro

1.1 Introducción

Temas y conceptos clave

El módulo 1 presenta a los participantes la evolución del concepto de sostenibilidad hacia un enfoque regenerativo, destacando la necesidad de una reorientación estratégica de las organizaciones ante los retos sociales y organizativos actuales. A lo largo del módulo, se invitará a los participantes a reflexionar sobre sus propias organizaciones, analizando las prácticas existentes e identificando oportunidades para integrar principios regenerativos e inclusivos en sus estrategias y operaciones. El objetivo es fomentar un cambio de mentalidad, animando a los líderes a actuar como agentes de cambio hacia organizaciones más justas, inclusivas y sostenibles.

Tema del módulo: Este módulo aborda la transición de la sostenibilidad a la regeneración, integrando la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) como elementos centrales de la reorientación estratégica de las organizaciones. Así, este módulo aborda la transición de los paradigmas organizativos: de la «sostenibilidad» (centrada en reducir los impactos negativos y mantener el equilibrio) a la «regeneración» (centrada en generar impactos positivos y restaurar los sistemas sociales y humanos). En el contexto del proyecto «Fit For The Future», la atención se centra en comprender cómo la inclusión y la diversidad pasan de ser obligaciones legales o indicadores de recursos humanos a convertirse en motores de resiliencia e innovación en las organizaciones y en las instituciones de Educación y Formación Profesional (EFP). La relevancia radica en la necesidad de preparar a los líderes y educadores para un mercado que exige organizaciones «vivas», capaces de adaptarse y prosperar valorando la diferencia. La relevancia de este tema radica en el hecho de que los retos globales —como las desigualdades sociales, la exclusión y la falta de representación— no pueden resolverse sin una profunda transformación de las organizaciones. La integración de la DEI en la estrategia no es solo una cuestión ética, sino también un factor crítico para la innovación, la resiliencia y el rendimiento sostenible.

Conceptos clave:

- **Sostenibilidad organizativa:** La capacidad de una organización para funcionar sin comprometer los recursos de las generaciones futuras, centrándose en un equilibrio entre las consideraciones económicas, sociales y medioambientales.
- **Gestión regenerativa:** un enfoque basado en el pensamiento sistémico que busca no solo conservar, sino también mejorar y renovar los sistemas en los que opera la organización, promoviendo el desarrollo humano.

- **Inclusión sistémica:** El proceso de integrar la diversidad en todos los niveles y en todos los procesos de la organización, reconociendo que cada individuo contribuye al bienestar del conjunto.
- **La diversidad como activo:** El cambio de perspectiva que consiste en dejar de considerar la diversidad como un reto para verla como una fuente necesaria de creatividad y adaptabilidad.
- **Diversidad:** La presencia de diferencias entre las personas dentro de una organización (por ejemplo, género, cultura, experiencia, edad, capacidades, perspectivas).
- **Equidad:** Principio que garantiza condiciones justas adaptadas a las necesidades de cada persona, reconociendo que cada individuo requiere un tipo de apoyo diferente para tener las mismas oportunidades.
- **Inclusión:** Creación de un entorno en el que todas las personas se sientan valoradas, respetadas y capaces de participar activamente en las decisiones y los procesos.
- **Las organizaciones como sistemas vivos:** una perspectiva que considera a las organizaciones como entidades dinámicas, interdependientes de sus contextos sociales y humanos, capaces de aprender y evolucionar.
- **Innovación inclusiva:** desarrollo de soluciones más eficaces mediante la integración de múltiples perspectivas y experiencias diversas.
- **Impacto regenerativo inclusivo:** La capacidad de una organización para generar valor económico al tiempo que promueve la inclusión, reduce las desigualdades y refuerza el bienestar colectivo.

Al finalizar este módulo, los participantes deberán ser capaces de :

Objetivos generales

- Comprender la diferencia entre sostenibilidad y regeneración en un contexto organizativo.
- Reconocer el papel estratégico de la diversidad, la equidad y la inclusión en la regeneración.
- Identificar prácticas organizativas que promuevan o limiten la inclusión.
- Reflexionar de forma crítica sobre el impacto social de sus organizaciones.
- Identificar oportunidades para integrar principios regenerativos e inclusivos en sus prácticas profesionales.
- Desarrollar una visión sistémica del impacto de la inclusión en el lugar de trabajo.

Objetivos de aprendizaje

Conocimientos

- Distinguir claramente entre sostenibilidad y regeneración.
- Definir los conceptos fundamentales de diversidad, equidad e inclusión.
- Explicar la relación entre la regeneración organizativa y la justicia social.
- Reconocer el papel de las organizaciones como sistemas interconectados con el contexto social.
- Comprender los indicadores básicos de una cultura organizativa regenerativa.

Habilidades

- Evaluar las prácticas organizativas en cuanto a su nivel de sostenibilidad, inclusión y regeneración.
- Identificar las barreras a la inclusión y la equidad en el lugar de trabajo.
- Reformular las prácticas existentes para promover un mayor impacto regenerativo e inclusivo.
- Aplicar una perspectiva sistémica en el análisis de los problemas organizativos.

Actitudes

- Demostrar apertura ante perspectivas y experiencias diversas.
- Desarrollar una conciencia crítica sobre las desigualdades y la exclusión.
- Valorar la inclusión como motor de la innovación y la transformación.
- Asumir la responsabilidad personal de promover un cambio positivo en el contexto profesional.

Recursos

Aoustin, E. (2023). Regenerative leadership: what it takes to transform business into a force for good. Field Actions Science Reports. The Journal of Field Actions, (Special Issue 25), 92-97.

Bates, P., & Patel, A. (2023). Building a culture of inclusion: Effective internal communication for diversity, equity, and inclusion. Kogan Page Publishers.

Chordiya, R., & Sabharwal, M. (2024). Managing diversity, equity, and inclusion in public service organizations: A liberatory justice approach. Routledge.

Denктаş, S., de Bruin, G., & van den Ring-Bax, J. (Eds.). (2025). Turning DEI Goals into Reality: A Practical Guide to an Inclusive Workplace. Taylor & Francis.

Polman, P., & Winston, A. S. (2022). Net positive. Profit Editorial.

Hahn, T., & Tampe, M. (2021). Strategies for regenerative business. Strategic Organization, 19(3), 456-477.

Hutchins, G. (2019). Regenerative leadership. eBook Partnership.

Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Diversity matters. McKinsey & Company, 1(1), 15-29.

Tulshyan, R. (2020). Do your employees know why you believe in diversity. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/06/do-your-employees-know-why-you-believe-in-diversity>.

Luthra, P., & Muhr, SL (2023). Leading Through Bias. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-38571-1>.

Malhotra, R. T. (2024). Inclusion on Purpose, with a new preface and readers' guide: An Intersectional Approach to Creating a Culture of Belonging at Work. MIT Press.

TED Talk – The Power of Inclusion. Available at: https://www.ted.com/talks/venus_rekow_the_power_of_inclusion

1.2 Actividades

Actividad 1: Rompehielos - “Diversidad en movimiento ”

Objetivos de aprendizaje:

- Fomentar la interacción entre los participantes.
- Poner de manifiesto la diversidad presente en el grupo.
- Introducir el tema de la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) en el contexto regenerativo.

Procedimientos y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
Preparación del espacio (antes de que comience la sesión) • El facilitador organiza la sala para permitir la libre circulación • Establece dos puntos opuestos en la sala (o una línea en el suelo): - o Un lado representa «Sí / Estoy de acuerdo» - o El otro representa «No / No estoy de acuerdo» • Explica que no hay respuestas correctas ni incorrectas	Sesión plenaria	• Espacio amplio en la sala • (Opcional) Cinta adhesiva para marcar la línea	2 minutos
Introducción a la actividad • El moderador explica brevemente el objetivo: «Vamos a explorar la diversidad dentro del grupo a través del movimiento físico y una breve reflexión». • El moderador hace hincapié en que la participación es voluntaria y en que el entorno debe ser seguro y respetuoso	Sesión plenaria	N/A	2 minutos
Ejercicio de posicionamiento • El moderador lee una serie de afirmaciones relacionadas con experiencias, percepciones e inclusión • Tras cada afirmación, los participantes se sitúan a lo largo de la línea según su grado de acuerdo	Sesión plenaria	Lista de afirmaciones preparadas con antelación	6 minutos

Ejemplos de afirmaciones: • «He trabajado en equipos diversos» • «Siento que mi opinión se tiene en cuenta en mi entorno profesional» • «Me he sentido excluido en el trabajo» • «La diversidad mejora la toma de decisiones» • «Mi organización promueve activamente la inclusión» • El moderador puede fomentar las posiciones intermedias (no solo los extremos)			
Breve intercambio • Tras 2 o 3 intervenciones, el moderador invita a algunos participantes (voluntarios) a compartir: - o Por qué eligieron esa postura - o Qué experiencias han influido en su respuesta • El moderador se asegura de que: - o Escucha activa - o El respeto por las diferentes perspectivas - o Un tiempo de participación equilibrado	Sesión plenaria	N/A	5 minutos
Introducción al tema del módulo • El moderador ofrece un breve resumen, destacando: - o La diversidad de experiencias dentro del grupo - o La existencia de diferentes percepciones sobre la inclusión - o La importancia de estas diferencias para el aprendizaje y la innovación • Vinculación con el módulo : «Como hemos visto aquí, la diversidad y la inclusión no son conceptos abstractos, sino que cada persona las vive de forma diferente. En el contexto de la regeneración, estas diferencias son esenciales para crear organizaciones más sólidas, justas y resilientes».	Sesión plenaria	N/A	2 minutos



Actividad 1

Rompehielos

“Diversidad en movimiento”

Duración: 17 minutos

1 Preparación del espacio

Preparación del espacio:

Organiza la sala de manera que los participantes puedan moverse con libertad.

- Marca dos puntos opuestos en la sala (o una línea en el suelo):

Un lado representa «Sí / Estoy de acuerdo»

El otro representa «No / No estoy de acuerdo»

- Explica que no hay respuestas correctas ni incorrectas

2 Introducción a la actividad

Breve explicación del objetivo de la actividad

"Vamos a explorar la diversidad dentro del grupo a través del movimiento físico y la reflexión rápida."

Explica que la participación es voluntaria y que el entorno debe ser seguro y respetuoso.

3 Ejercicio de posicionamiento

Lee en voz alta la lista de afirmaciones relacionadas con experiencias, percepciones e inclusión. (Elige las afirmaciones más relevantes)

1 Nivel 1 – Sensibilidad baja (calentamiento)

- He trabajado en equipos con personas diferentes a mí
- La diversidad mejora la calidad de las decisiones
- Los equipos diversos son más innovadores
- He aprendido algo importante de alguien con una perspectiva diferente
- La diversidad es una ventaja para las organizaciones

2 Nivel 2 – Sensibilidad moderada (reflexión)

- Siento que mi opinión es escuchada en mi contexto profesional
- Siento que las personas son tratadas con respeto independientemente de sus diferencias
- Mi organización promueve un entorno inclusivo
- Creo que las diferentes perspectivas son valoradas en la toma de decisiones
- Algunas personas enfrentan más obstáculos que otras en el trabajo.

3 Nivel 3 – Sensibilidad alta (experiencia personal)

- Me he sentido excluido/a o ignorado/a en el trabajo.
- He tenido que adaptar mi comportamiento para "encajar" en la organización.
- No todas las voces están representadas en las decisiones de mi organización.
- He presenciado situaciones de exclusión en el lugar de trabajo.
- No todos tienen las mismas oportunidades en mi organización.

4 Nivel 4 – Sensibilidad muy alta (conciencia crítica y sistémica)

- Mi organización aún enfrenta desafíos significativos en términos de inclusión.
- He reflexionado sobre privilegios o desigualdades en mi contexto profesional.
- La inclusión y la diversidad son esenciales para las organizaciones regenerativas.
- Las organizaciones tienen una responsabilidad activa en la reducción de las desigualdades sociales.
- La regeneración organizacional depende de la inclusión de diferentes voces.



Actividad 1

Rompehielos

“Diversidad en movimiento”

4 Puesta en común

Después de 2 o 3 afirmaciones, invita a algunos participantes (voluntarios) a compartir:

¿Por qué eligieron esa posición?

¿Qué experiencias influyeron en su respuesta?

Asegúrate de que, durante la actividad:

Escucha activa, respeto por las diferentes perspectivas y un tiempo de participación equilibrado.

5 Introducción al tema del módulo

Ofrece un breve resumen de la actividad, destacando:

- La diversidad de experiencias dentro del grupo,
- La existencia de diferentes percepciones sobre la inclusión.
- La importancia de estas diferencias para el aprendizaje y la innovación.

Conexión con el módulo:

"Como hemos visto aquí, la diversidad y la inclusión no son conceptos abstractos — se experimentan de manera diferente por cada persona. En el contexto de la regeneración, estas diferencias son esenciales para crear organizaciones más fuertes, justas y resilientes."



Actividad 2: «De la sostenibilidad a la regeneración inclusiva»

Objetivos de aprendizaje:

- Distinguir entre prácticas sostenibles y prácticas regenerativas inclusivas.
- Integrar la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) en el análisis estratégico.
- Desarrollar el pensamiento crítico aplicado a contextos organizativos reales.

Procedimientos y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
Introducción a la actividad • El moderador repasa brevemente los conceptos clave: - o Sostenibilidad frente a regeneración - o El papel de la DEI en las organizaciones regenerativas • Explica el objetivo de la actividad: «Analizaremos prácticas organizativas reales y reflexionaremos sobre cómo pueden evolucionar de sostenibles a regenerativas e inclusivas». • Divide a los participantes en grupos de entre 3 y 5 personas	Sesión plenaria	Materiales para explicar los conceptos clave de la actividad (distribuir entre los participantes)	10-15 minutos
Asignación de casos • Cada grupo recibe entre uno y dos casos prácticos (en formato de hoja de trabajo), por ejemplo: - o Una política de contratación basada en la «igualdad de oportunidades» - o Iniciativas de bienestar en el lugar de trabajo - o Estrategias de innovación o liderazgo • Cada caso debe incluir una breve descripción de la práctica organizativa	Sesión plenaria	Casos prácticos en formato de hoja de trabajo	5 minutos
Cada grupo analiza los casos en tres pasos:	Trabajo en grupo	• Fichas de trabajo con	10 minutos

<u>Paso 1:</u> Comprender la práctica • Leer y debatir el caso en el grupo • Aseguraos de que todo el mundo comprenda el contexto <u>Paso 2:</u> Clasificación Clasificar la práctica como: • Sostenible (reduce los impactos negativos) • Regenerativa (genera un impacto positivo) • Regenerativa e inclusiva (genera un impacto positivo y promueve la DEI) <u>Paso 3 – Justificación</u> • Analiza y anota: o Por qué han clasificado la práctica de esta manera o Qué elementos están presentes o faltan (especialmente en lo que respecta a la inclusión y la equidad e)		casos prácticos de organizaciones • Hoja de trabajo para el análisis y la reformulación • Rotafolio o hojas A3 • Rotuladores	
Reformulación de la práctica • Cada grupo elige una de las prácticas analizadas • Tarea: transformarla en una práctica regenerativa e inclusiva Los grupos deben responder a las siguientes preguntas orientativas: • ¿Cómo puede esta práctica generar un impacto positivo? • ¿Quiénes se encuentran actualmente excluidos o infrarrepresentados? • ¿Cómo se pueden incluir diferentes voces en el diseño y la puesta en práctica? • ¿Qué cambios concretos serían necesarios? • Los grupos anotan la nueva versión de la práctica	Trabajo en grupo	N/A	12 minutos
Preparación para el debate • Cada grupo prepara una breve presentación (1-2 minutos) que incluya: o Información contextual sobre el caso	Trabajo en grupo	N/A	10 minutos

- o Las principales limitaciones identificadas - o Una propuesta regenerativa e inclusiva			
Presentación y debate en pleno • Cada grupo presenta su trabajo • El moderador puede plantear preguntas como: - o «¿Qué hace que esta práctica sea verdaderamente inclusiva?» - o «¿Qué impacto sistémico podría generar este cambio?» • Anime a los demás participantes a realizar breves comentarios	Sesión plenaria	N/A	10 minutos
Resumen y relación con el módulo • El moderador destaca: - o La importancia de integrar la DEI desde el inicio de las estrategias - o El papel de la diversidad en la calidad de las soluciones • Conclusión clave: «La regeneración organizativa solo es posible cuando se tienen en cuenta diferentes perspectivas y cuando las prácticas se diseñan para beneficiar tanto a las personas como a los sistemas en los que operan».	Sesión plenaria	N/A	3 minutos



MÓDULO 1 | DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN: REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES



Actividad 2

De la sostenibilidad a la regeneración inclusiva

Duración: 30 minutos

1 Introducción a la actividad:

Explicar brevemente los conceptos clave:

- Sostenibilidad, regeneración y regeneración inclusiva.
 - ¿Qué significa DEI?
 - El papel de DEI en las organizaciones regenerativas.
- (Distribuir el material a los participantes)

Explicar el objetivo de la actividad:

"Analizaremos prácticas organizacionales reales y reflexionaremos sobre cómo pueden evolucionar de sostenibles a regenerativas e inclusivas."

Dividir a los participantes en grupos de 3 a 5 personas.

2 Asignación de casos

Cada grupo recibe 1-2 casos prácticos (en formato de hoja de trabajo), por ejemplo:
Una política de contratación basada en la "igualdad de oportunidades"

Iniciativas de bienestar laboral

Estrategias de innovación o liderazgo

(Distribuir los casos entre los equipos).

Cada caso debe incluir una breve descripción de la práctica organizacional.

3 Cada grupo analiza los casos en tres pasos:

Paso 1:

Comprensión de la práctica:

- Leer y discutir el caso en grupo
- Asegurarse de que todos comprendan el contexto

Paso 3:

Justificación:

- Discutir y registrar:
 - o Por qué clasificaron la práctica de esta manera
 - o Qué elementos están presentes o faltan (especialmente en relación con la inclusión y la equidad)

Paso 2:

Clasificación:

- Clasificar la práctica como:
- Sostenible (reduce impactos negativos)
 - Regenerativa (genera impacto positivo)
 - Regenerativa e inclusiva (genera impacto positivo y promueve DEI)





MÓDULO 1 | DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN: REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES



Actividad 2

De la sostenibilidad a la regeneración inclusiva

Duración: 50 minutos

4 Reformulación de la práctica

- Cada grupo elige una de las prácticas analizadas.
 - Tarea: transformarla en una práctica regenerativa e inclusiva.
- Los grupos deben responder a las siguientes preguntas orientadoras:
- ¿Cómo puede esta práctica generar un impacto positivo?
 - ¿Quiénes están actualmente excluidos o infrarrepresentados?
 - ¿Cómo se pueden incluir diferentes voces en el diseño y la implementación?
 - ¿Qué cambios concretos serían necesarios?
 - Los grupos registran la nueva versión de la práctica.

5 Preparación para el debate

Cada grupo prepara una breve presentación (1-2 minutos), que incluye:

- Información general sobre el caso
- Se han identificado las principales limitaciones.
- Una propuesta regenerativa e inclusiva.

6 Presentación y debate plenario

Cada grupo presenta su trabajo.

El facilitador puede hacer preguntas como:

- “¿Qué hace que esta práctica sea verdaderamente inclusiva?”
- ¿Qué impacto sistémico podría generar este cambio?

Fomenta comentarios breves de otros participantes.

7 Resumen y conexión con el módulo

El facilitador destaca:

- La importancia de integrar la DEI desde el inicio de las estrategias
- El papel de la diversidad en la calidad de las soluciones

Conclusión clave:

“La regeneración organizacional solo es posible cuando se incluyen diferentes perspectivas y cuando las prácticas se diseñan para beneficiar tanto a las personas como a los sistemas en los que operan.”





MÓDULO 1 | DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN: REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES



Actividad 2

1 CASOS PRÁCTICOS

Caso 1 – Reclutamiento “Igualdad para todos”

Descripción



La empresa utiliza un proceso de selección estandarizado para todos los puestos. Todas las solicitudes se evalúan de la misma manera.

Desafíos observados



Baja diversidad en los equipos
Baja representación en puestos de liderazgo
Dificultad para atraer candidatos de diferentes estratos sociales.

Pregunta para análisis



¿Esta práctica es sostenible, regenerativa o regenerativa inclusiva?



MÓDULO 1 | DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN: REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES



Actividad 2

1 CASOS PRÁCTICOS

Caso 2 – Programa de bienestar en el lugar de trabajo

Descripción



La organización ofrece clases de yoga y sesiones de atención plena después del horario laboral.

Desafíos observados



- Los trabajadores por turnos no pueden participar.
- Algunas personas no se identifican con las actividades propuestas.
- Menor participación.

Pregunta para análisis



¿Cómo lograr que esta iniciativa sea más inclusiva y regenerativa?



MÓDULO 1 | DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN: REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES



Actividad 2

1 CASOS PRÁCTICOS

Caso 3 – Política de trabajo híbrido

Descripción



La empresa implementó un modelo de trabajo híbrido para todos los empleados administrativos.

Desafíos observados



- Algunos empleados no cuentan con condiciones adecuadas en sus hogares.
- Las funciones operativas quedaron excluidas de la política.
- Percepción de desigualdad entre equipos.

Pregunta para análisis



¿Cómo lograr una mayor equidad en esta práctica?



MÓDULO 1 | DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN: REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES



Actividad 2

1 CASOS PRÁCTICOS

Caso 4 – Capacitación en diversidad

Descripción



La organización imparte formación anual obligatoria sobre diversidad e inclusión.

Desafíos observados



- Baja participación;
- La formación se considera únicamente una obligación;
- Pocos cambios prácticos después de la capacitación.

Pregunta para análisis



¿Cómo transformar esta iniciativa en una práctica regenerativa?



MÓDULO 1 | DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN: REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES



Actividad 2

1 CASOS PRÁCTICOS

Caso 5 – Programa de Sostenibilidad Ambiental

Descripción



La empresa redujo el uso de plástico e implementó el reciclaje interno.

Desafíos observados



- Baja participación de los empleados;
- Decisiones tomadas exclusivamente por la gerencia;
- Sin relación con el impacto social

Pregunta para análisis



¿Cómo integrar la inclusión y la participación?



MÓDULO 1 | DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN: REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES



Actividad 2

1 CASOS PRÁCTICOS

Caso 6 – Proceso de promoción interna

Descripción



Los ascensos se otorgan en función del rendimiento y la disponibilidad para trabajar horas extras.

Desafíos observados



- Baja representación de mujeres en puestos de liderazgo.
- Los empleados con responsabilidades familiares se encuentran en desventaja.

Pregunta para análisis



¿Es esta práctica verdaderamente equitativa?



MÓDULO 1 | DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN: REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES



Actividad 2

1 CASOS PRÁCTICOS

Caso 7 – Comunicación interna

Descripción



Toda la comunicación oficial se realiza únicamente en formato digital y en inglés.

Desafíos observados



- Algunos empleados tienen dificultades con el idioma.
- Los trabajadores operativos tienen acceso limitado a la comunicación digital.

Pregunta para análisis



¿A quién se excluye de esta práctica?



MÓDULO 1 | DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN: REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES



Actividad 2

1 CASOS PRÁCTICOS

Caso 8 – Equipo de Innovación

Descripción



El equipo de innovación está compuesto exclusivamente por altos directivos.

Desafíos observados



- Falta de perspectivas diversas
- Soluciones que no se ajustan a las necesidades reales

Pregunta para análisis



¿Cómo promover la innovación inclusiva?



MÓDULO 1 | DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN: REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES



Actividad 2

1 CASOS PRÁCTICOS

Caso 9 – Proceso de reunión

Descripción



Las decisiones suelen tomarlas las personas que más hablan en las reuniones.

Desafíos observados



- Participación desigual
- Algunas voces rara vez se escuchan.

Pregunta para análisis



¿Cómo lograr que los procesos sean más inclusivos?



MÓDULO 1 | DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN: REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES



Actividad 2

1 CASOS PRÁCTICOS

Caso 10 – Celebrando la diversidad

Descripción



La empresa organiza un “Día de la Diversidad” una vez al año.

Desafíos observados



- La iniciativa es simbólica.
- No existen políticas de inclusión estructural.

Pregunta para análisis



¿Cómo pasar de las acciones simbólicas a un impacto regenerativo?



MÓDULO 1 | DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN: REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES



Actividad 2

1 CASOS PRÁCTICOS

Caso 11 – Programa de mentoría

Descripción



La organización creó un programa de mentoría para jóvenes talentos.

Desafíos observados



- Solo participan los empleados bien posicionados.
- Existe una falta de transparencia en los criterios de selección.

Pregunta para análisis



¿Cómo garantizar un acceso equitativo?



MÓDULO 1 | DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN: REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES



Actividad 2

1 CASOS PRÁCTICOS

Caso 12 – Evaluación del desempeño

Descripción



Los empleados son evaluados principalmente en función de su productividad individual.

Desafíos observados



- Escaso énfasis en la colaboración y la inclusión.
- Entornos competitivos y poco colaborativos.

Pregunta para análisis



¿Qué indicadores regenerativos podrían incluirse?



MÓDULO 1 | DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN: REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES



Actividad 2

1 CASOS PRÁCTICOS

Caso 13 – Liderazgo Organizacional

Descripción



Las decisiones estratégicas las toma exclusivamente la alta dirección.

Desafíos observados



- Baja participación de los empleados
- Resistencia al cambio

Pregunta para análisis



¿Cómo integrar las prácticas participativas?



MÓDULO 1 | DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN: REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES



Actividad 2

1 CASOS PRÁCTICOS

Caso 14 – Incorporación de nuevos empleados

Descripción



El proceso de incorporación es el mismo para todos.

Desafíos observados



- No se tienen en cuenta las diferentes necesidades culturales y personales.
- Algunos empleados experimentan dificultades de integración.

Pregunta para análisis



¿Cómo aplicar un enfoque más inclusivo y humano?



MÓDULO 1 | DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN: REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES



Actividad 2

1 CASOS PRÁCTICOS

Caso 15 – Responsabilidad Social Corporativa

Descripción



La empresa realiza donaciones anuales a instituciones sociales locales.

Desafíos observados



- La comunidad no participa en las decisiones.
- Estas acciones no están vinculadas a la estrategia de la organización.

Pregunta para análisis



¿Cómo transformar esta práctica en regeneración social?

ANÁLISIS CRÍTICO DE UN CASO PRÁCTICO

ACTIVIDAD 2 - DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN INCLUSIVA

¡Vamos a transformar las prácticas en un impacto positivo, inclusivo y regenerativo!



GRUPO:	CASO ANALIZADO:	PARTICIPANTES:	FECHA:
--------	-----------------	----------------	--------

1 PASO 1 - COMPRENSIÓN DE LA PRÁCTICA

1.1 Lea y comprenda el caso
¿Cuál es la práctica organizacional descrita?

¿Cuál es el principal objetivo de esta práctica?

¿Qué desafíos o problemas se identificaron en el caso?

2 PASO 2 - CLASIFICACIÓN

¿Cómo clasifica el grupo esta práctica?

☐ SOSTENIBLE
(Reduce los impactos negativos)

☐ REGENERATIVA
(Genera un impacto positivo)

☐ REGENERATIVA E INCLUSIVA
(Genera un impacto positivo y promueve la Diversidad, Equidad e Inclusión)

3 PASO 3 - JUSTIFICACIÓN

3.1 ¿Por qué clasificó la práctica de esta forma?	3.2 ¿Qué elementos positivos están presentes?	3.3 ¿Qué elementos faltan o necesitan mejorar? (Especialmente en relación con la diversidad, equidad e inclusión)
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

4 PASO 4 - REFORMULACIÓN DE LA PRÁCTICA

TRANSFORME EN UN ENFOQUE REGENERATIVO E INCLUSIVO

4.1 ¿CÓMO PUEDE ESTÁTICA PODE GENERAR UN IMPACTO POSITIVO?	4.2 ¿QUIÉN ESTÁ ACTUALMENTE EXCLUIDO O SUBREPRESENTADO?	4.3 ¿CÓMO PODEMOS INCLUIR DIFERENTES VOCES EN LA PLANIFICACIÓN?	4.4 ¿QUÉ CAMBIOS CONCRETOS SERÍAN NECESARIOS?	4.5 NUEVA VERSIÓN DE LA PRÁCTICA:
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

5 PASO 5 - IMPACTO ESPERADO

6 PREPARACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN

¿Qué impacto positivo podría generar este nuevo enfoque?

¿Cómo promueve esta propuesta una mayor inclusión y equidad?

CLASIFICACIÓN INICIAL:

LIMITACIÓN PRINCIPAL:

Nuestra nueva propuesta regenerativa y inclusiva:

RECUERDA COMO GRUPO: // Escucha todas las voces // Sé crítico y creativo // Piensa en el impacto positivo
// ¡No olvides la inclusión!

DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN INCLUSIVA

Organizaciones que crean impacto social positivo, con todas las personas, para un futuro mejor.



1. SOSTENIBILIDAD



- Reduce el daño social
- Protege los derechos y la dignidad de los trabajadores
- Previene el trabajo infantil y la explotación
- Promueve un salario justo y condiciones seguras

Hacer menos daño

EQUAL
PAY
=



2. REGENERACIÓN



- Crea impacto social positivo
- Restaura oportunidades y bienestar
- Reconstruye confianza, habilidades y apoyo comunitario
- Amplía el acceso al trabajo digno, aprendizaje y cuidado
- Hacer más bien

3. REGENERACIÓN INCLUSIVA



- Crea valor positivo con todos
- Incluye a adultos mayores y personas con discapacidad
- Elimina barreras a la participación y el acceso
- Promueve equidad, co-diseño y pertenencia
- Fortalece la resiliencia y la innovación

DEI – ¿QUÉ SIGNIFICA?

DIVERSIDAD



La presencia de diferencias que nos enriquecen (origen, género, cultura, edad, experiencias, habilidades, perspectivas).

EQUIDAD



Justicia al proporcionar apoyo diferenciado según las necesidades de cada persona para garantizar igualdad de oportunidades.

INCLUSIÓN



Una cultura donde todos se sienten valorados, respetados y capaces de participar y contribuir.

PREGUNTA CLAVE



¿Quién está **incluido...** y quién queda **fuera**?



¿CÓMO ANALIZAR UNA PRÁCTICA?



1. ¿Reduce el daño o crea valor positivo?



2. ¿Quién se beneficia?



3. ¿Quién es excluido o no visible?



4. ¿Se consideran perspectivas diversas?

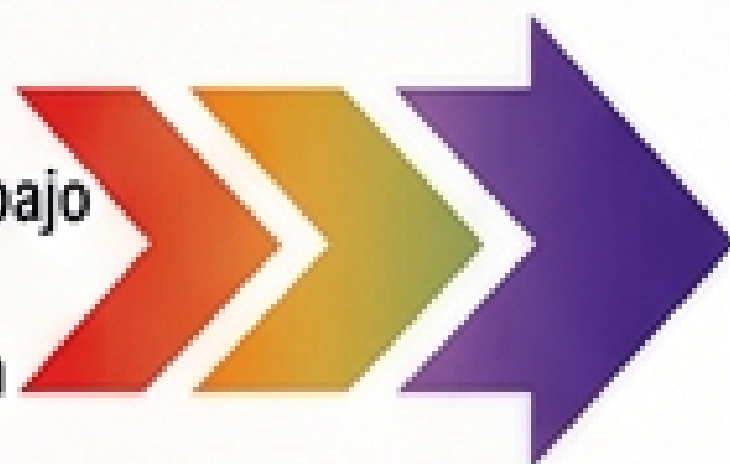


5. ¿Cómo puede ser más inclusivo?

TRANSFORMACIÓN

DE

- ❌ Prácticas aisladas
- ❌ Decisiones de arriba hacia abajo
- ❌ Enfoque solo en resultados
- ❌ Baja inclusión y participación
- ❌ Impacto limitado



A

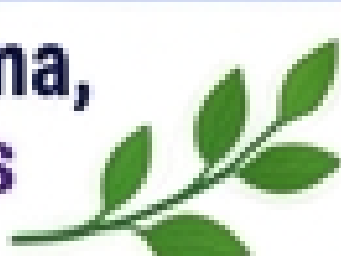
- ✅ Prácticas integradas y sistémicas
- ✅ Enfoque en impacto positivo
- ✅ Decisiones participativas
- ✅ Diversidad, equidad e inclusión
- ✅ Impacto regenerativo y duradero



IDEA CLAVE



No basta con **sostener** el sistema, debemos **regenerarlo** con **todas las voces**.



OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD



Transformar prácticas



Hacerlas más inclusivas y justas



Generar un impacto más regenerativo y significativo



Actividad 3: “Inclusión y evaluación del impacto”

Objetivos de aprendizaje:

- Evaluar las prácticas organizativas desde la perspectiva de la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI).
- Identificar las desigualdades, las exclusiones y las asimetrías en el contexto organizativo.
- Desarrollar una conciencia crítica sobre el impacto social de las prácticas organizativas.
- Identificar oportunidades para una evolución regenerativa e inclusiva.

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
Introducción a la actividad: • El facilitador presenta la actividad explicando: «Echemos una mirada crítica a nuestras organizaciones, con el objetivo de comprender quién está incluido, quién está excluido y qué repercusiones estamos generando». • El moderador hace hincapié en lo siguiente: - o No se trata de juzgar, sino de reflexionar y aprender - o La confidencialidad y el respeto son esenciales	Sesión plenaria	N/A	3–5 minutos
Introducción al ejercicio: • El moderador presenta el marco de diagnóstico (hoja de trabajo), que incluye tres dimensiones: 1. Inclusión y participación 2. Equidad y acceso a las oportunidades 3. Impacto organizativo (social y humano)	Sesión plenaria	Ficha de trabajo con tres dimensiones	3 minutos

• Explica que los participantes pueden analizar: - o Su propia organización - o O bien otra organización que conozcan bien			
Reflexión individual guiada: Cada participante rellena la ficha de diagnóstico basándose en las preguntas orientativas: Dimensión 1: Inclusión y participación • ¿Están representadas todas las voces en los procesos de toma de decisiones de la organización? • ¿Hay grupos infrarrepresentados? • ¿Se valoran las diferentes perspectivas? Dimensión 2 – Equidad • ¿Tienen todas las personas acceso a las mismas oportunidades (ascensos, formación, visibilidad)? • ¿Existen barreras (explícitas o implícitas)? • ¿Son las políticas iguales o equitativas (adaptadas a las necesidades)? Dimensión 3 – Impacto organizativo • ¿Qué impacto tiene la organización en los empleados y en la comunidad? • ¿Fomenta el bienestar, la seguridad y el desarrollo? • ¿Refuerza o reduce las desigualdades? Resumen individual • Puntos fuertes clave • Principales carencias • Oportunidades de mejora (con un enfoque regenerativo e inclusivo)	Trabajo individual	Hoja de trabajo de diagnóstico	15 minutos
Trabajo en parejas: • Los participantes forman parejas 1. Cada participante comparte su análisis (5 minutos cada uno)	Trabajo en parejas	Hoja de trabajo de diagnóstico	12 minutos

2. El compañero: - o Plantea preguntas de profundización - o Ayuda a identificar los puntos ciegos - o Sugiere nuevas perspectivas • Fomenta la escucha activa y el diálogo constructivo • Cada participante, de forma individual, identifica: - o 1 o 2 acciones concretas que podrían mejorar la inclusión y la equidad - o 1 oportunidad regenerativa (con un impacto positivo más amplio) • Anotar de forma sencilla (p. ej., frases cortas)			
Participa en un debate en grupo: • El moderador invita a algunos participantes a compartir sus ideas o descubrimientos • Céntrate en: - o Patrones comunes - o Sorpresas - o Ideas inspiradoras	Sesión plenaria	N/A	5 minutos
Resumen y relación con el módulo: • El moderador destaca: - o La importancia de «hacer visible lo invisible» (desigualdades y exclusiones) - o El vínculo entre la inclusión y la regeneración organizativa - o El papel del liderazgo en la creación de entornos equitativos • Mensaje clave: «La regeneración comienza con la concienciación. Solo podemos transformar lo que vemos y comprendemos».	Sesión plenaria	N/A	3 minutos



Actividad 3

Evaluación de Inclusión e Impacto

Duración: 30 minutos

1 Introducción a la actividad:

El facilitador introduce la actividad explicando:

"Vamos a mirar críticamente nuestras organizaciones, buscando entender quién está incluido, quién está excluido y qué impactos estamos generando."

El facilitador enfatiza:

No se trata de juzgar, sino de reflexionar y aprender.

La confidencialidad y el respeto son esenciales

2 Introducción al ejercicio:

El facilitador presenta el marco diagnóstico (hoja de trabajo), que incluye tres dimensiones:

1. Inclusión y participación
2. Equidad y acceso a oportunidades
3. Impacto organizacional (social y humano)

Explica que los participantes pueden analizar:

Su propia organización

U otra organización que conozcan bien

3 Reflexión individual guiada:

Cada participante completa la hoja de trabajo diagnóstica basándose en preguntas guía:

Dimensión 1 – Inclusión y participación

- ¿Están todas las voces representadas en los procesos de toma de decisiones de la organización?
- ¿Hay grupos subrepresentados?
- ¿Se valoran las diferentes perspectivas?

Dimensión 2 – Equidad

- ¿Tienen todos acceso a las mismas oportunidades (promoción, formación, visibilidad)?
- ¿Existen barreras (explícitas o implícitas)?
- ¿Las políticas son igualitarias o equitativas (adaptadas a las necesidades)?

Dimensión 3 – Impacto organizacional

- ¿Qué impacto tiene la organización en los empleados y la comunidad?
- ¿Promueve el bienestar, la seguridad y el desarrollo?
- ¿Refuerza o reduce las desigualdades?

Resumen individual

- Fortalezas clave
- Brechas clave
- Oportunidades de mejora (con un enfoque regenerativo e inclusivo)



MÓDULO 1 | DE LA SOSTENIBILIDAD A LA REGENERACIÓN: REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES



Actividad 3

Evaluación de Inclusión e Impacto

Duración: 40 minutos

4 Compartir en parejas:

Los participantes forman parejas:

1. Cada participante comparte su análisis (5 minutos cada uno)

2. El compañero:

Hace preguntas indagatorias

Ayuda a identificar puntos ciegos

Sugiere nuevas perspectivas

Fomentar la escucha activa y el diálogo constructivo

Cada participante, individualmente, identifica:

1-2 acciones concretas que podrían mejorar la inclusión y la equidad

1 oportunidad regenerativa (impacto positivo más amplio)

Registrar de forma sencilla (p. ej., frases cortas)

5 Compartir en discusión grupal:

El facilitador invita a algunos participantes a compartir ideas o descubrimientos

Enfoque en:

Patrones comunes

Sorpresas

Ideas inspiradoras

6 Resumen y conexión con el módulo:

El facilitador destaca:

La importancia de "hacer visible lo invisible" (desigualdades y exclusiones)

El vínculo entre inclusión y regeneración organizacional

El papel del liderazgo en la creación de entornos equitativos

Mensaje clave:

"La regeneración comienza con la conciencia. Solo podemos transformar lo que podemos ver y comprender."



EVALUACIÓN DE INCLUSIÓN E IMPACTO

ACTIVIDAD 3 – MARCO DE DIAGNÓSTICO – HOJA DE TRABAJO

Escala: 4 - Totalmente de acuerdo/Siempre | 5 - De acuerdo/A menudo | 2 - Parcialmente/A veces | 1 - En desacuerdo/Raramente | 0 - Totalmente en desacuerdo/Nunca



FIT4FUTURE

NOMBRE:	FECHA:	ORGANIZACIÓN / EQUIPO:
---------	--------	------------------------

DIMENSIÓN	PREGUNTAS ORIENTADORAS	TU EVALUACIÓN	NOTAS / EJEMPLOS
1 INCLUSIÓN Y PARTICIPACIÓN	1. ¿Están todas las voces representadas en los procesos de toma de decisiones de la organización? 2. ¿Hay grupos subrepresentados? 3. ¿Se valoran las diferentes perspectivas?	0 1 2 3 4 0 1 2 3 4 0 1 2 3 4	
2 EQUIDAD Y ACCESO A OPORTUNIDADES	1. ¿Tienen todas las personas acceso a las mismas oportunidades (promoción, formación, visibilidad)? 2. ¿Existen barreras (explícitas o implícitas)? 3. ¿Son las políticas iguales o equitativas (adaptadas a las necesidades)?	0 1 2 3 4 0 1 2 3 4 0 1 2 3 4	
3 IMPACTO ORGANIZACIONAL	1. La organización crea un impacto positivo en los empleados y en la comunidad en general. 2. La organización promueve el bienestar, la salud, la seguridad y el desarrollo profesional de los empleados. 3. Las políticas y prácticas de la organización reducen las desigualdades y promueven la inclusión. 4. La organización considera el impacto social de sus decisiones en los diferentes grupos de interés. 5. La organización contribuye activamente al desarrollo sostenible de la comunidad.	0 1 2 3 4 0 1 2 3 4 0 1 2 3 4 0 1 2 3 4 0 1 2 3 4	

4 RESUMEN INDIVIDUAL

FORTALEZAS CLAVE	BRECHAS CLAVE	OPORTUNIDADES
---	--	--

5 INTERCAMBIO ENTRE PARES Y PLANIFICACION DE ACCIONES

1-2 ACCIONES CONCRETAS	OPORTUNIDAD REGENERATIVA Y PRÓXIMOS PASOS
---	--

Actividad 4: Closing Reflection

Objetivos de aprendizaje:

- Resumir las ideas clave y las lecciones aprendidas del módulo.
- Identificar acciones concretas que puedan llevar a cabo personalmente en su forma de pensar, su comportamiento o su trabajo diario.
- Reconocer oportunidades para iniciar o contribuir a cambios a nivel de equipo u organizativo.

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
El formador reparte la ficha de trabajo y la explica a los participantes. Los participantes rellenan la ficha de trabajo.	Trabajo individual	Ficha de trabajo: Reflexión	10 minutos

REFLEXIÓN



Nombre:

Módulo:

- **Conclusiones clave**

¿Cuáles son las principales ideas o lecciones que has extraído de este módulo?

- **Acciones personales inmediatas**

¿Qué cambios concretos puedes empezar a implementar en tu propio comportamiento, mentalidad o forma de trabajar dentro de tu organización?

- **Acciones estructurales o a largo plazo**

¿Qué cambios podrías iniciar o a cuáles podrías contribuir en tu equipo, departamento u organización a lo largo del tiempo para generar un impacto duradero?

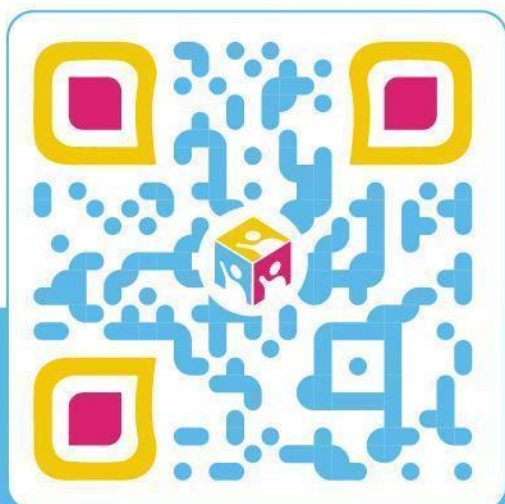


Co-funded by
the European Union



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.