



Formación en liderazgo regenerativo

Módulo 2

Desarrollado por Edensol | 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!

2. Aplicación del pensamiento sistémico en los ecosistemas de trabajo y aprendizaje

Analizar sistemas, reconocer interconexiones e identificar puntos de influencia

por Edensol

2.1 Introducción

Temas y conceptos clave

Este módulo explora el cambio de los enfoques lineales y reduccionistas a un *marco* holístico de *pensamiento sistémico* en entornos profesionales y educativos. Los alumnos investigarán cómo funcionan las organizaciones como sistemas vivos interconectados, en lugar de como máquinas estáticas.

Tema del módulo: Este módulo se centra en la transición de una gestión lineal y orientada a tareas a un diagnóstico sistémico de los entornos de trabajo y aprendizaje, tratándolos como ecosistemas dinámicos y vivos en lugar de máquinas estáticas. Por ejemplo, en lugar de limitarse a entregar a un empleado una lista de tareas que debe completar, un responsable analiza cómo su carga de trabajo, sus niveles de estrés y la ayuda que recibe de sus compañeros influyen en su trabajo.

Al trazar la red invisible de relaciones y flujos de información, los participantes aprenden a identificar patrones recurrentes y puntos de influencia estratégicos en los que pequeñas intervenciones pueden desencadenar un cambio positivo a gran escala. Por ejemplo, en lugar de limitarse a contratar trabajadores temporales para hacer frente a un repentino aumento de trabajo, los líderes pueden analizar por qué los empleados sufren agotamiento y agotan sus bajas por enfermedad, resolviendo así el problema real en lugar de limitarse a cubrir un turno. Este enfoque resulta muy relevante en el volátil panorama actual, ya que va más allá de los silos departamentales y las soluciones rápidas —que a menudo solo trasladan los problemas a otro lugar— para fomentar la eficiencia a largo plazo, la agilidad estratégica y una cultura regenerativa que equilibre el rendimiento de la organización con el bienestar humano y medioambiental.

Conceptos clave:

- **Pensamiento sistémico:** un enfoque holístico que no considera los problemas como un simple evento de causa y efecto, sino que busca comprender cómo las diferentes partes se influyen mutuamente a lo largo del tiempo.
- **Ecosistemas de trabajo y aprendizaje:** considerar una empresa no como una pirámide rígida en la que las personas se limitan a seguir órdenes, sino como una red flexible en la que las personas comparten ideas constantemente y aprenden unas de otras.
- **Interconectividad:** El principio de que ningún elemento organizativo existe de forma aislada; cada cambio en un área genera un efecto dominó en todo el sistema.

- **Puntos de apalancamiento:** Puntos estratégicos dentro de un sistema complejo (como una norma específica, una estructura de poder o una mentalidad) en los que una pequeña intervención específica puede producir cambios significativos y duraderos en el comportamiento.
- **Bucles de retroalimentación:** situaciones en las que el resultado de una acción influye en la siguiente, creando un bucle continuo. **Bucle de refuerzo (crecimiento):** cuanto más elogian los directivos el trabajo en equipo, más cooperan los empleados. Esto mejora los resultados empresariales, lo que lleva a los directivos a elogiar aún más el trabajo en equipo. **Bucle de equilibrio (bloqueo):** cuando un equipo hace horas extras, se cansa y comete errores. Corregir estos errores requiere tiempo adicional, lo que ralentiza el proyecto y anula los beneficios de las horas extras.
- **Práctica regenerativa:** Ir más allá de la mera prevención de daños (como evitar el agotamiento o el estrés) para construir activamente un entorno de trabajo que haga que las personas estén más sanas y tengan más energía con el paso del tiempo.

Objetivos generales y objetivos de aprendizaje

El objetivo principal de este módulo es dotar a los participantes de las herramientas analíticas necesarias para percibir las organizaciones como ecosistemas interconectados, en lugar de jerarquías fragmentadas. Al finalizar el módulo, los alumnos serán capaces de identificar patrones sistémicos y aplicar estrategias regenerativas para mejorar la resiliencia y la salud de sus entornos específicos de trabajo y aprendizaje.

Objetivos de aprendizaje

Conocimientos

- Identificar los principios fundamentales del pensamiento sistémico y en qué se diferencian de la resolución lineal tradicional de problemas.
- Describir las características de un sistema vivo en el contexto organizativo.
- Explicar la función de los bucles de retroalimentación y su impacto en la estabilidad organizativa a largo plazo.
- Definir los puntos de influencia y su papel a la hora de facilitar el cambio sistémico.

Habilidades

- Analizar un entorno laboral o de aprendizaje específico para trazar un mapa de sus interconexiones internas e influencias externas.
- Aplicar técnicas de mapeo de sistemas para visualizar relaciones complejas e identificar posibles cuellos de botella.
- Evaluar las prácticas organizativas actuales para determinar si son meramente sostenibles o activamente regenerativas.
- Demostrar la capacidad de proponer intervenciones estratégicas en puntos de influencia clave para resolver retos recurrentes.

Actitudes

- Reflexionar sobre su propio papel e influencia dentro del ecosistema más amplio de su organización.
- Debatir sobre la importancia de la diversidad y la adaptabilidad como componentes esenciales de un sistema saludable.
- Adoptar una mentalidad holística que valore la salud sistémica a largo plazo por encima de los beneficios aislados a corto plazo.
- Valorar la colaboración entre departamentos como requisito para la resiliencia sistémica.

Recursos

Booth Sweeney L., Meadows D., *The systems thinking playbook: Exercises to Stretch and Build Learning and Systems Thinking Capabilities*, Chelsea Green Publishing, 2010

Collen, A. and Minati, G. *Seven activities to engage systems thinking*. In J. Wilby and M. Hall (eds), *Proceedings of the Forty-Third Annual Meeting of the International Society for the Systems Sciences*, 1999

Helmer N., Stompff G., Terzieva L., Van der Lugt R., Van Onselen L., *ESCuela ESC & Education*, ExpertiseNetwork Systemic Co-Design, 2025

Hutchins G. and Storm L. *Regenerative leadership, The DNA of life-affirming 21st century organizations*, Wordzworth, 2019

Minati, G. and Collen, A., *Introduction to Systemics*, Eagleye Books, 1997

2.2 Actividades

Actividad 1: Rompehielos

Objetivos de aprendizaje:

- Los participantes rompen el hielo participando en un reto físico conjunto.
- Pasar de una comprensión teórica a una experiencia física de la interconectividad y la interdependencia.
- Adquirir una visión de primera mano de cómo las microdecisiones individuales dan lugar a cambios a gran escala dentro de un sistema complejo.

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
Los participantes se colocan de pie en un espacio abierto, formando un círculo. El moderador indica a todos que elijan en silencio a otras dos personas de la sala como puntos de referencia, sin que resulte evidente. No se permite ninguna comunicación verbal ni no verbal durante la selección.	Sesión plenaria	N/A	2 minutos
Cuando el facilitador diga «Ya», todos deben moverse para mantenerse en todo momento a la misma distancia de las dos personas elegidas, formando un triángulo equidistante. A medida que cada persona se mueve para ajustarse, todo el grupo entra en un estado de reajuste constante y fluido, lo que demuestra cómo todo el sistema se desplaza para encontrar un nuevo equilibrio.	Sesión plenaria	N/A	3 minutos
El moderador detiene el movimiento para dirigir un debate reflexivo. Algunas preguntas clave son: «¿Qué ocurrió cuando cambió un solo elemento?», «¿Cómo te sentiste cuando tu sistema se movió sin que pudieras controlarlo?».	Sesión plenaria	N/A	5 minutos



Co-funded by
the European Union

El moderador presenta el concepto de pensamiento sistémico.

Sesión plenaria

Presentación de canva

5 minutos



Material formativo



Actividad 1

Rompehielos

Tiempo total: 15 minutos.

Materiales: Presentación de Canva.

Espacio necesario: Una habitación grande, sin mesas ni sillas.

1 La selección (2 minutos)

Formato: Sesión plenaria.

Acción: Pide al grupo que se ponga en pie y forme un círculo grande.

Guion/Instrucciones para los participantes:

"Por favor, pónganse en círculo y miren a su alrededor. En silencio, elijan a otras dos personas como sus puntos de referencia. No se lo digan, no las señalen ni hagan contacto visual. Mantengan su elección en total secreto. A partir de este momento, no está permitido hablar ni hacer señales."

2 El movimiento (3 minutos)

Formato: Sesión plenaria.

Acción: Empieza la actividad y observa el comportamiento del sistema.

Guion/Instrucciones para los participantes:

"Cuando diga 'Ya', su único objetivo será moverse para estar siempre a la misma distancia de las dos personas que han elegido. Intenten formar un triángulo perfecto con ellas. A medida que se muevan, deberán desplazarse para ajustarse. ¿Preparados? ¡Ya!"

Nota para el facilitador: Deja que el grupo se mueva. Al principio verá el caos, seguido de una ola fluida y colectiva de movimiento mientras el sistema intenta encontrar el equilibrio. Pasados 3 minutos, detén la actividad.

3 Reflexión y puesta en común (5 minutos)

Formato: Sesión plenaria.

Acción: Reúne al grupo para conectar la experiencia física con los conceptos clave del módulo.

Preguntas para guiar la reflexión:

1. "¿Qué pasaba cuando una sola persona de la sala hacía un movimiento pequeño?" (Conclusión clave: Una microdecisión de una persona genera al instante un cambio macro en todo el sistema).
2. "¿Qué se siente cuando el grupo se mueve a tu alrededor sin que puedas controlarlo?" (Conclusión clave: Estamos todos interconectados; no puedes controlar un sistema, solo puedes reaccionar y adaptarte a él).
3. "¿Qué relación tiene esto con nuestros equipos y con nuestro día a día en el trabajo?" (Conclusión clave: Los departamentos y proyectos no son aislados; un cambio en un área genera un efecto dominó en toda la empresa).



MÓDULO 2 | APLICANDO EL PENSAMIENTO SISTÉMICO EN ECOSISTEMAS DE TRABAJO Y APRENDIZAJE



Actividad 1

Rompehielos

4 Presentación Canva (5 minutos)

Formato: Sesión plenaria.

Acción: Explicar qué es el pensamiento sistémico.

Guion / Instrucciones para los participantes:

Diapositiva 1: "Hoy vamos a explorar un enfoque poderoso llamado Pensamiento Sistémico. En nuestro trabajo diario, estamos constantemente resolviendo problemas. Pero a menudo, la forma en que los resolvemos crea nuevos problemas en otro lugar. Hoy aprenderemos a mirar nuestros entornos de trabajo no como una lista de piezas separadas, sino como un ecosistema vivo e interconectado."

Diapositiva 2: "Entonces, ¿qué es exactamente el Pensamiento Sistémico? Es un enfoque holístico. Esto significa que nos alejamos de la lógica tradicional de causa-efecto lineal. En lugar de mirar un evento aislado, nos entrenamos para comprender procesos circulares y patrones recurrentes. Queremos analizar cómo las diferentes partes de nuestro entorno interactúan entre sí a lo largo del tiempo. Al ampliar nuestra perspectiva, aportamos claridad inmediata a situaciones complejas que normalmente resultan abrumadoras."

Diapositiva 3: "Para entender esto mejor, veamos el contraste. El Pensamiento Lineal es lo que conocemos: aísla problemas, reduce la complejidad y busca una solución rápida. Pero como ignora el panorama general, a menudo no logra proporcionar una solución viable y duradera. El Pensamiento Sistémico, por otro lado, reconoce que todo es interdependiente. Cambia nuestra mente de la causalidad lineal, donde A causa B y eso es todo, a la causalidad circular, donde A afecta a B, y B vuelve a afectar a A."

Diapositiva 4: "Definamos rápidamente los pilares fundamentales que usaremos en nuestras actividades de hoy." [Proceder a leer y explicar brevemente los conceptos clave del Pensamiento Sistémico].

Diapositiva 5: "¿Por qué hacer esto? Porque el pensamiento sistémico revela patrones ocultos. Miren estos ejemplos corporativos y sistémicos en las diapositivas." [Leer y explicar los ejemplos proporcionados]. "El pensamiento sistémico nos ayuda a anticipar estas consecuencias ocultas a largo plazo antes de tomar una decisión, aportando verdadera estabilidad organizacional."

Diapositivas 6-7: "Pongamos a prueba su enfoque predeterminado ahora mismo. Miren estos tres elementos: una vaca, hierba y un perro. ¿Cuál de estos elementos no pertenece aquí?" [Esperar algunas respuestas del grupo, luego revelar la siguiente diapositiva]. "Si eligieron la hierba, usaron Pensamiento Lineal. ¿Por qué? Porque los categorizaron: la vaca y el perro son animales, la hierba es una planta. Es lógico, pero los aísla. Pero si eligieron el perro, ¡usaron Pensamiento Sistémico! No miraron categorías; miraron relaciones. La vaca come la hierba: comparten un bucle funcional directo. El perro está completamente fuera de esa relación dinámica. Así es exactamente como necesitamos mirar nuestros entornos de trabajo hoy."





**FITFOR THE
FUTURE**

Número de Proyecto: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092

Pensamiento Sistémico:
un enfoque holístico en entornos
profesionales y educativos.

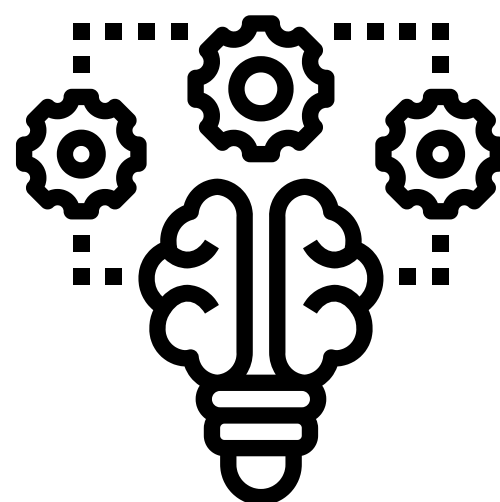


**Co-funded by
the European Union**

Financiado por la Unión Europea. Los puntos de vista y opiniones expresados son los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Erasmus+ France / Education Formation. Ni la Unión Europea ni la autoridad otorgante pueden ser consideradas responsables de ello.

El Pensamiento Sistémico es un enfoque holístico que se aleja de la lógica lineal de causa-efecto hacia la comprensión de procesos circulares y patrones recurrentes, analizando cómo las diferentes partes de un sistema interactúan a lo largo del tiempo.

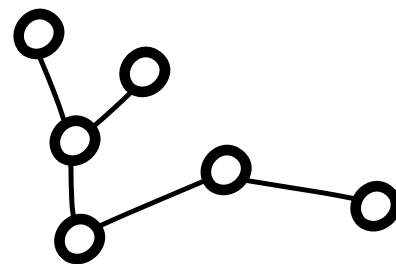
- ofrece una perspectiva alternativa para entender cómo las cosas se influyen mutuamente dentro de entornos interconectados
- ampliar perspectivas aporta claridad a situaciones complejas



¿Cuál es la diferencia con el Pensamiento Lineal?

Pensamiento Sistémico

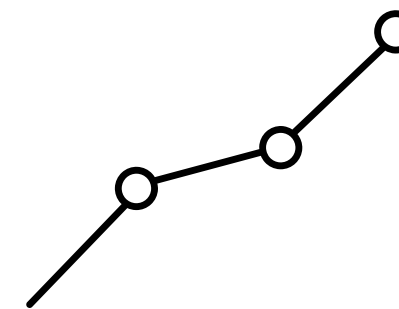
Los conceptos clave del Pensamiento Sistémico incluyen reconocer la naturaleza interconectada e interdependiente de los sistemas y pasar de la causalidad lineal a la circular.



≠

Pensamiento Lineal

El Pensamiento Lineal se refiere a todos los enfoques que aíslan problemas y reducen la complejidad para entender un sistema, a menudo sin lograr proporcionar una solución viable.



Interconectividad

El principio de que ningún elemento organizativo existe de forma aislada; cada cambio en un área genera efectos en cadena en todo el sistema.

Ecosistemas de Trabajo y Aprendizaje

Ver una empresa / centro educativo no como una pirámide rígida donde la gente solo sigue órdenes, sino como una red flexible donde las personas comparten ideas constantemente y aprenden unas de otras.

Práctica Regenerativa

Ir más allá de solo prevenir daños (como prevenir el agotamiento o el estrés) para construir activamente un entorno laboral que haga a las personas más sanas y con más energía con el tiempo.

Puntos de Apalancamiento

Lugares estratégicos dentro de un sistema complejo donde una intervención pequeña y dirigida puede producir cambios significativos y duraderos en el comportamiento.

Bucles de Retroalimentación

Situaciones en las que el resultado de una acción afecta a la siguiente acción, creando un bucle continuo. Puede ser positivo (bucle de refuerzo) o negativo (bucle de equilibrio).



→ **Revela conexiones ocultas y patrones recurrentes**

Ej. Para resolver un fallo en el producto, la dirección obliga a los empleados a hacer horas extra. Sin embargo, esta solución provoca un agotamiento severo, lo que genera aún más errores humanos y duplica los defectos unos meses después.

→ **Es especialmente capaz de desentrañar problemas como la sostenibilidad, la desigualdad o las enfermedades emergentes**

Ej. Una crisis sanitaria no se resuelve solo construyendo hospitales. El pensamiento sistémico desentraña el problema mostrando cómo la deforestación, el transporte público deficiente y la desigualdad económica alimentan colectivamente el brote.

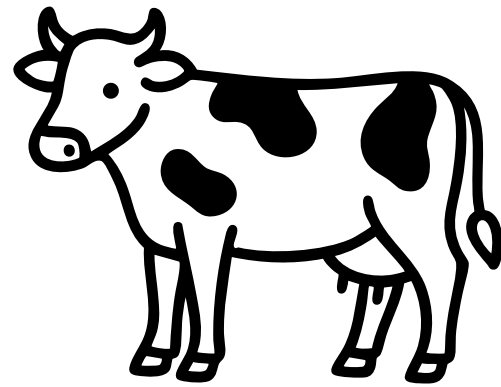
→ **Anticipa las consecuencias a largo plazo de posibles acciones, revelando efectos secundarios y terciarios que de otro modo pasarían desapercibidos**

Ej. Cambiar al 100% de teletrabajo reduce inmediatamente los costes de oficina. Sin embargo, también desencadena efectos secundarios como la pérdida de interacciones informales, lo que acaba dañando la innovación a largo plazo y la competitividad de la empresa.

→ **Hace que las decisiones sean más eficaces y aporta estabilidad organizativa a largo plazo**

Ej. Obligar a los proveedores a bajar precios ahorra dinero hoy, pero arriesgar su quiebra perjudica a la empresa mañana. Los líderes sistémicos construyen alianzas sólidas, protegiendo toda la cadena de suministro de futuras crisis.

¿Qué elemento no encaja?



vaca



hierba



perro

Si has elegido:

vaca y perro

pertenecen a la misma categoría:
ambos son animales



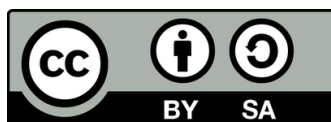
PENSAMIENTO LINEAL

vaca y hierba

comparten una relación directa:
la vaca come hierba, el perro no



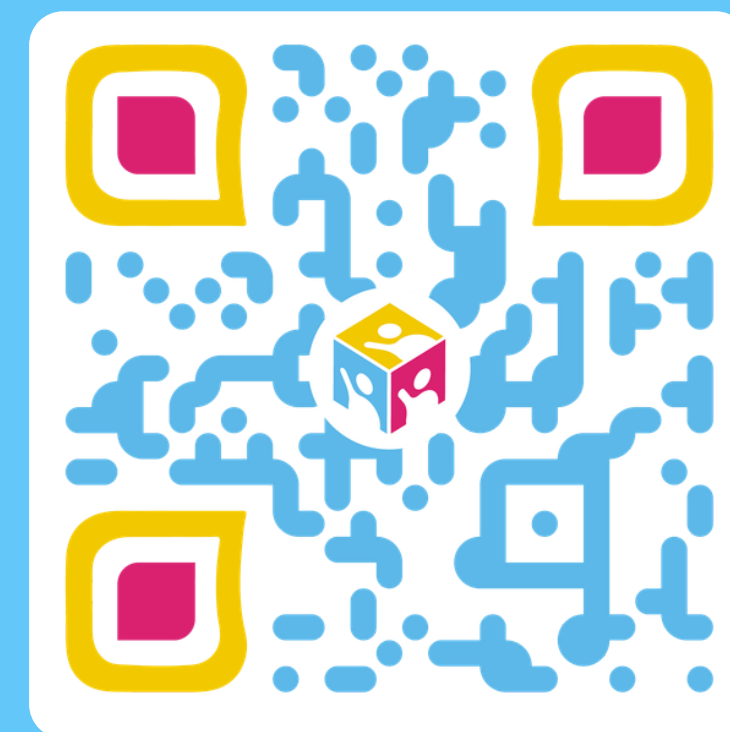
PENSAMIENTO SISTÉMICO



Financiado por la Unión Europea. Los puntos de vista y opiniones expresados son los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agence Erasmus+ France / Education Formation. Ni la Unión Europea ni la autoridad otorgante pueden ser consideradas responsables de ello.

Gracias

Escanea para más
información



fit4thefuture.eu

Actividad 2: Mapeo del ecosistema del entorno de aprendizaje

Objetivos de aprendizaje:

- Los participantes aprenden a visualizar su entorno profesional no como un organigrama estático, sino como una red de relaciones viva y dinámica.
- Reconocer la influencia de los elementos no humanos (tecnología, espacio, tiempo) y su impacto en el comportamiento humano.
- Identificar los cuellos de botella, los recursos ocultos y las áreas de tensión sistémica que afectan a la vida laboral diaria y al bienestar.

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
El facilitador explica que las organizaciones no son solo estructuras jerárquicas, sino redes vivas. Los grupos eligen un tema central (por ejemplo, <i>la experiencia de los empleados; la comunicación interna; el bienestar en el entorno de aprendizaje; etc.</i>).	Trabajo en grupo	Mesas y sillas. Hojas de papel grandes, rotuladores de diferentes colores, post-its codificados por colores.	2 minutos
Los grupos identifican a todas las personas y grupos que influyen en el sistema y los anotan en diferentes post-its. En esta fase, es muy importante que todos los post-its sean del mismo color. A continuación, los participantes los distribuyen por una hoja grande de papel, tal y como se muestra en el ejemplo proporcionado en los materiales.	Trabajo en grupo	Mesas y sillas. Hojas grandes de papel, rotuladores de diferentes colores, post-its codificados por colores. Ejemplo de mapa.	3 minutos
Los participantes amplían sus mapas utilizando post-its de diferentes colores para añadir factores humanos no e es que influyen en el sistema, siguiendo la lógica de «un color, una categoría». Por ejemplo, en el contexto escolar, estos factores podrían incluir espacios físicos (aulas, pasillos), herramientas (registros digitales, wifi) y elementos intangibles (horarios, expectativas de los padres).	Trabajo en grupo	Mesas y sillas. Hojas grandes de papel e , rotuladores de diferentes colores, post-its codificados por colores. Ejemplo de mapa.	5 minutos

Los grupos trazan líneas para representar la calidad de las interacciones: - las líneas continuas representan flujos fuertes y cotidianos - las líneas punteadas representan conexiones débiles o fragmentadas - los rayos marcan puntos de fricción, ansiedad o conflicto recurrente	Trabajo en grupo	Mesas y sillas. Hojas de papel grandes, rotuladores de diferentes colores, post-its codificados por colores. Ejemplo de mapa.	8 minutos
El grupo observa el mapa y debate sobre cuáles son las conexiones más sólidas, dónde hay cuellos de botella o fallos, qué elementos tienen mayor influencia en el sistema y si hay factores invisibles con un impacto significativo (por ejemplo, un elemento no humano que tenga un impacto sorprendentemente grande en el comportamiento de las personas).	Trabajo en grupo	Mesas y sillas.	5 minutos
Cada grupo presenta su mapa del ecosistema al resto de participantes. Deben explicar no solo quiénes aparecen en el mapa, sino también por qué ciertas conexiones son más fuertes, más débiles o están marcadas con tensión. Los grupos destacan un descubrimiento inesperado.	Sesión plenaria	Mesas y sillas.	5 minutos
El moderador cierra la actividad relacionando los mapas del ecosistema con el concepto de «puntos de influencia». Los participantes observan el trabajo colectivo para reconocer cómo las dificultades humanas suelen estar causadas por factores subyacentes no humanos, lo que les prepara para encontrar puntos estratégicos en los que un pequeño cambio pueda resolver problemas sistémicos.	Sesión plenaria	Mesas y sillas.	2 minutos



Actividad 2

Mapeo del ecosistema del entorno de aprendizaje

Tamaño del grupo: Grupos pequeños de 4 a 6 participantes por mesa.

Tiempo total: 30 minutos.

Materiales: Hojas grandes de papel para rotafolio, marcadores de diferentes colores, notas adhesivas codificadas por colores y un ejemplo de mapa impreso para cada tabla.

Espacio necesario: Un aula con mesas y sillas.

1

Introducción y selección del tema (2 minutos)

Formato: Trabajo en grupo.

Acción: Explica brevemente el objetivo de la actividad, compáralo con un organigrama estándar y ayuda a los grupos a elegir un tema.

Guion/Instrucciones para los participantes en un entorno laboral:

Cuando pensamos en una empresa, solemos imaginar una pirámide rígida que muestra quién reporta a quién. Pero eso no refleja cómo se desarrolla el trabajo diario. No muestra con quién hablas realmente, qué te estresa ni dónde se encuentran los verdaderos cuellos de botella. Hoy vamos a representar nuestro lugar de trabajo como una red dinámica. En sus mesas, deben elegir un tema central para su mapa. Elijan una de estas tres opciones:

- *La experiencia del empleado: ¿Cómo se siente un trabajador durante su rutina diaria?*
- *Comunicación interna: ¿Cómo fluye realmente la información entre los equipos?*
- *Bienestar: ¿Qué factores hacen que nuestro entorno sea saludable o estresante?*

Dedica 30 segundos a ponerse de acuerdo sobre un tema en su mesa.

Guion/Instrucciones para los participantes de un entorno educativo:

Cuando pensamos en una escuela o un centro educativo, solemos imaginar una jerarquía tradicional: el director o la directora en la cima, los profesores en el medio y los alumnos en la base. Pero esa estructura oficial no refleja cómo es la vida escolar en la práctica. No muestra cómo una conexión Wi-Fi lenta frustra a un profesor; cómo un diseño de aula obsoleto dificulta el trabajo en equipo o cómo las expectativas de los padres aumentan la ansiedad. Hoy vamos a representar nuestro entorno educativo como una red viva. En sus mesas, deben elegir un tema central para su mapa. Elijan una de estas tres opciones:

- *La experiencia del estudiante: ¿Cómo es el proceso de aprendizaje diario desde la perspectiva de los estudiantes?*
- *Bienestar del profesorado y del personal: ¿Qué factores hacen que la escuela sea un lugar de trabajo saludable, que brinde apoyo o que genere estrés?*
- *Flujo de conocimiento e información: ¿Cómo se transmiten realmente las ideas, las actualizaciones y los comentarios entre profesores, alumnos y familias?*

Dedica 30 segundos a ponerte de acuerdo sobre un tema en tu mesa.





Actividad 2

Mapeo del ecosistema del entorno de aprendizaje

2

Mapeo de los elementos humanos (3 minutos)

Formato: Trabajo en grupo.

Acción: Asegúrate de que los grupos utilicen un solo color específico de notas adhesivas para las personas.

Guion / Instrucciones para los participantes:

Primero, fíjate únicamente en el factor humano. Haz una lluvia de ideas sobre todas las personas, equipos o grupos que influyen en el sistema elegido. Escribe cada uno en una nota adhesiva. Usa el color A para todos. Cuando termines, extiéndelas por la hoja de papel grande, usando el mapa de ejemplo proporcionado como guía.

3

Agregar factores no humanos (5 minutos)

Formato: Trabajo en grupo.

Acción: Guía a los participantes para que presenten herramientas, espacios y elementos intangibles utilizando la lógica de "un color, una categoría".

Guion / Instrucciones para los participantes:

Ahora, añadamos los factores no humanos que influyen en el comportamiento de las personas. Utilicen distintos colores para cada categoría. Por ejemplo: [Color B] para espacios físicos como oficinas o pasillos; [Color C] para herramientas como Wi-Fi o software; y [Color D] para elementos intangibles como horarios o expectativas de los clientes. Colóquenlos en el mapa donde correspondan.

4

Trazando las conexiones (8 minutos)

Formato: Trabajo en grupo.

Acción: Recorre la sala para asegurarse de que las mesas utilizan los símbolos de línea correctos para representar la calidad de la relación.

Guion / Instrucciones para los participantes:

"Una red se define por sus conexiones. Usa tus marcadores para dibujar líneas entre las notas según estas reglas:

- Establece límites claros para una comunicación fluida y diaria.*
- Dibuja una línea punteada para las conexiones débiles, rotas o poco frecuentes.*
- Dibuja un rayo donde haya fricción, ansiedad o conflicto recurrente.*

5

Discusión interna en mesa redonda (5 minutos)

Formato: Trabajo en grupo.

Acción: Indica a los grupos que den un paso atrás y observen el dibujo completo que acaban de hacer.

Preguntas orientadoras para las tablas:

- "¿Dónde se están agrupando los rayos? ¿Qué está causando esa fricción?"*
- "Observa tus notas no humanas (herramientas, espacios). ¿Alguna de ellas está teniendo un impacto sorprendentemente grande en cómo se comportan o sienten las personas?"*
- "¿Dónde están los cuellos de botella o las conexiones que faltan?"*



Actividad 2

Mapeo del ecosistema del entorno de aprendizaje

6

Presentaciones plenarias y descubrimientos inesperados (5 minutos)

Formato: Sesión plenaria.

Acción: Que cada grupo presente brevemente su mapa a la sala.

Nota para el facilitador: Mantén las presentaciones breves (aproximadamente 1-2 minutos por grupo, dependiendo del número de mesas).

Guion / Instrucciones para los participantes:

"Compartamos nuestros mapas. Cuando su grupo presente, no se limiten a leer los nombres en las notas. Explíquennos por qué ciertas líneas están rotas o tensas, y destaquen un descubrimiento inesperado que su equipo haya hecho al mapear este ecosistema."

7

Momento de reflexión final (2 minutos)

Acción: Guía a los participantes para que presenten herramientas, espacios y elementos intangibles utilizando la lógica de "un color, una categoría".

Finaliza la actividad relacionando los mapas con el concepto de Puntos de Apalancamiento antes de continuar.

Mensaje de cierre:

"Observar todos los mapas de la sala. Fijarse en la frecuencia con la que un problema con una persona se debe en realidad a una herramienta defectuosa o a una mala planificación. En el siguiente paso, veremos cómo modificar tan solo uno de estos elementos no humanos puede servir como punto de partida para solucionar un problema humano."

Posibles desafíos y consejos para el facilitador

- Atascados en un organigrama tradicional: Los participantes podrían intentar, naturalmente, dibujar una jerarquía estándar de jefe a empleado.

Consejo: Recuérdales: "Olvídate de los roles oficiales. Si una conexión Wi-Fi lenta o un aula incómoda te afecta más a ti que el director de la escuela, analiza esa relación en su lugar".

- Falta de tiempo durante el dibujo: Los grupos pueden enfrascarse en discusiones sobre cada línea.

Consejo: Avisa con 2 minutos de antelación durante el paso 4: "No le des demasiadas vueltas. Confía en tu instinto: si una conexión parece débil, traza una línea punteada y pasa a la siguiente".



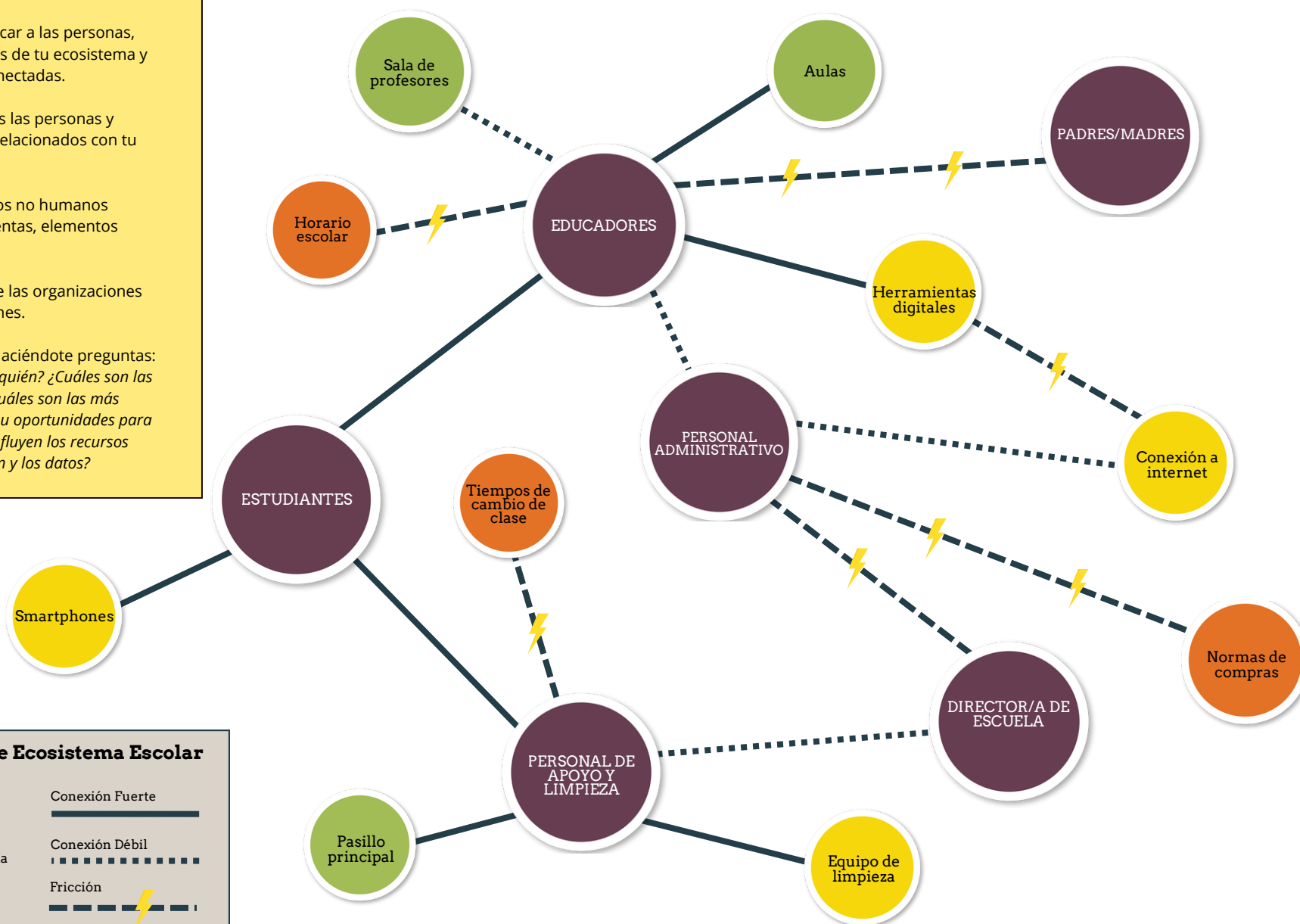


Ejemplo de Mapeo de Ecosistema

Usa esta plantilla para identificar a las personas, organizaciones y comunidades de tu ecosistema y visualizar cómo están interconectadas.

- **Primero**, identifica a todas las personas y grupos de tu comunidad relacionados con tu tema de enfoque.
- **Segundo**, añade elementos no humanos (espacios físicos, herramientas, elementos intangibles).
- **Tercero**, traza líneas entre las organizaciones para mostrar sus conexiones.
- **Cuarto**, analiza tu mapa haciéndote preguntas: ¿Quién está conectado con quién? ¿Cuáles son las conexiones más fuertes? ¿Cuáles son las más débiles? ¿Dónde hay vacíos u oportunidades para nuevas conexiones? ¿Cómo fluyen los recursos compartidos, la información y los datos?

Mapa de Ecosistema Escolar: Bienestar y Experiencia Diaria de los Educadores



Leyenda del Mapa de Ecosistema Escolar

- Elementos Humanos
- Espacios Físicos
- Herramientas y Tecnología
- Elementos Intangibles

Conexión Fuerte

Conexión Débil

Fricción

Mapa de Ecosistema Escolar: Bienestar y Experiencia Diaria de los Educadores

Flujos Fuertes y Diarios (Líneas Continuas)

Educadores - Estudiantes: Interacción diaria central dentro de las Aulas.

Educadores - Herramientas Digitales: Uso continuo por parte de los docentes para pasar lista e introducir calificaciones.

Personal de Apoyo y Limpieza - Pasillo Principal: Presencia de alta frecuencia para gestionar la limpieza y el movimiento de estudiantes.

Estudiantes - Smartphones: Interacción constante durante los recreos y usados como distracción cuando pierden la concentración.

Personal de Apoyo y Limpieza - Equipo de Limpieza: Uso directo y diario para mantener la higiene escolar.

Conexiones Débiles o Fragmentadas (Líneas Punteadas)

Educadores - Personal Administrativo: La comunicación es lenta.

Educadores - Sala de Profesores: El rígido Horario Escolar no deja tiempo para que los docentes se reúnan allí para apoyo entre pares.

Director/a de Escuela - Personal de Apoyo y Limpieza: El/la director/a rara vez interactúa directamente con el personal de limpieza, lo que genera falta de reconocimiento de su trabajo.

Personal Administrativo - Conexión a Internet: La red en la oficina administrativa es inestable, retrasando la carga de documentos oficiales escolares.

Puntos de Fricción y Ansiedad (Rayos)

Educadores ⚡ Padres/Madres: Alta tensión por expectativas contradictorias sobre rúbricas de calificación y comunicación fuera de horario.

Director/a de Escuela ⚡ Personal Administrativo: Tensión causada por plazos burocráticos urgentes impuestos desde la dirección.

Personal de Apoyo y Limpieza ⚡ Tiempos de Cambio de Clase: Los 5 minutos de intervalo causan un caos masivo en el Pasillo Principal.

Personal Administrativo ⚡ Normas de Compras: Las reglas burocráticas retrasan la compra de nuevo Equipo de Limpieza.

Herramientas Digitales ⚡ Conexión a Internet: El software se cuelga, creando acumulación de datos para el Personal Administrativo.

Educadores ⚡ Horario Escolar: El horario impone una rotación intensa; los docentes deben recoger y cambiar de Aula al instante.

Un **enfoque lineal** diría: "La oficina administrativa es lenta, los pasillos están sucios y caóticos, y los docentes están estresados: necesitamos tres intervenciones separadas."

En cambio, el **mapa sistémico** muestra que estos problemas están completamente interconectados: las rígidas normas de compras bloquean los suministros de limpieza, los cortos tiempos de cambio de clase generan caos en el pasillo principal, y una conexión a internet inestable hace que las herramientas digitales se cuelguen, sobrecargando al personal administrativo y frustrando a los educadores.

El **Punto de palanca:** modificar las normas de compras internas para desbloquear inmediatamente un presupuesto que permita mejorar el Wi-Fi escolar y adquirir nuevo equipo de limpieza. Esta única intervención estabiliza las herramientas digitales, desbloquea el flujo de trabajo del personal administrativo, reduce los retrasos para los educadores y alivia instantáneamente la presión sistémica en todo el personal escolar.



Ejemplo de Mapeo de Ecosistema

Usa esta plantilla para identificar a las personas, organizaciones y comunidades de tu ecosistema y visualizar cómo están interconectadas.

- **Primero**, identifica a todas las personas y grupos de tu comunidad relacionados con tu tema de enfoque.
- **Segundo**, añade elementos no humanos (espacios físicos, herramientas, elementos intangibles).
- **Tercero**, traza líneas entre las organizaciones para mostrar sus conexiones.
- **Cuarto**, analiza tu mapa haciéndote preguntas: ¿Quién está conectado con quién? ¿Cuáles son las conexiones más fuertes? ¿Cuáles son las más débiles? ¿Dónde hay vacíos u oportunidades para nuevas conexiones? ¿Cómo fluyen los recursos compartidos, la información y los datos?

Leyenda del Mapa de Ecosistema Empresarial

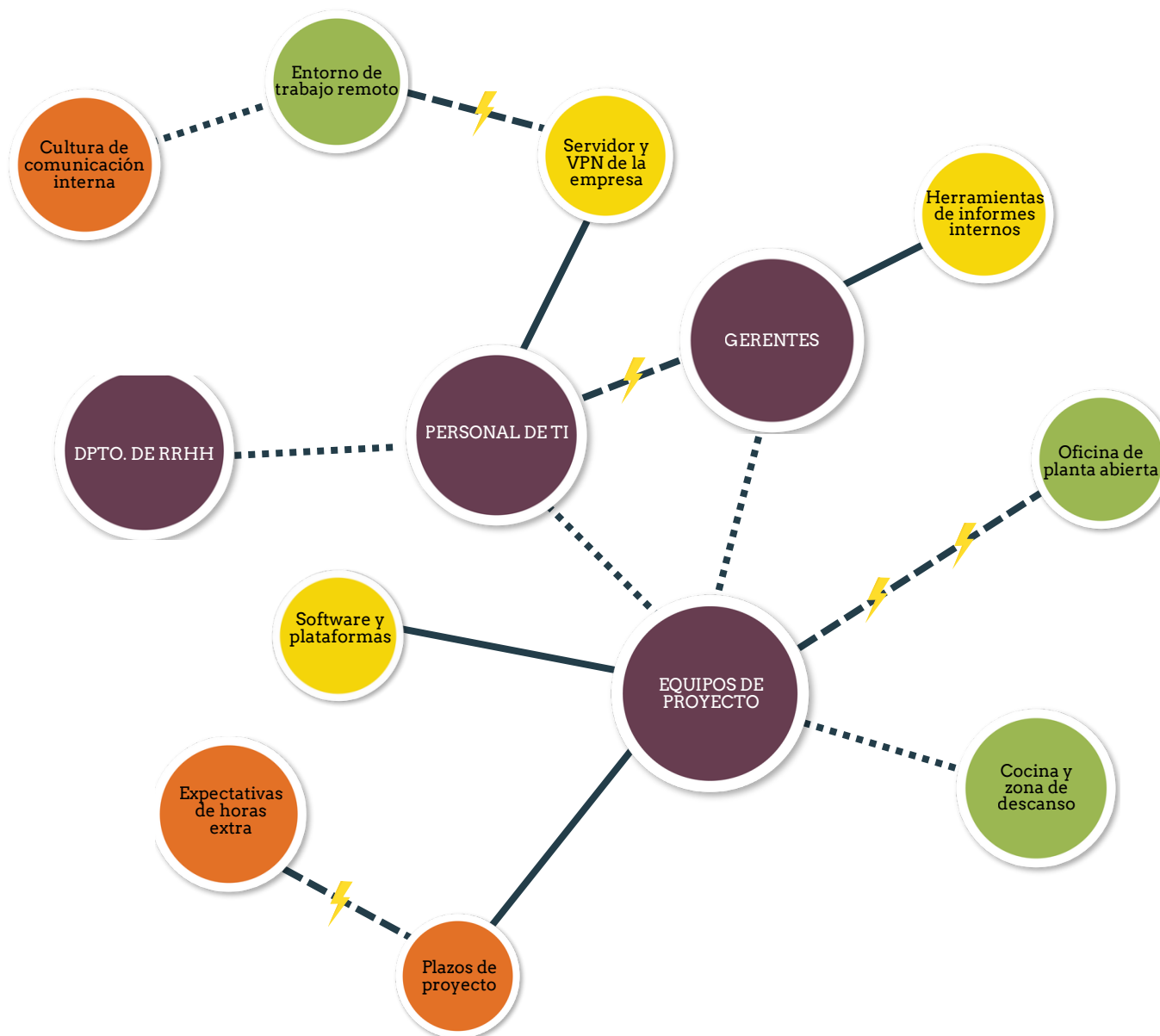
- Elementos Humanos
- Espacios Físicos
- Herramientas y Tecnología
- Elementos Intangibles

Conexión Fuerte

Conexión Débil

Fricción

Mapa de Ecosistema Empresarial: Bienestar, Compromiso y Productividad de los Trabajadores



Mapa de Ecosistema Empresarial: Bienestar, Compromiso y Productividad de los Trabajadores

Flujos Fuertes y Diarios (Líneas Continuas)

Equipos de Proyecto - Software y Plataformas: Comunicación digital continua y de alta frecuencia, y seguimiento de tareas a lo largo del día.

Equipos de Proyecto - Plazos de Proyecto: Presión psicológica directa e intensa que moldea las prioridades diarias.

Personal de TI - Servidor/VPN de la Empresa: Mantenimiento técnico diario, monitoreo de infraestructura y gestión de seguridad.

Gerentes - Herramientas de Informes Internos: Uso de alta frecuencia por parte de los gerentes para extraer datos, analizar métricas y supervisar la productividad general de la empresa.

Conexiones Débiles o Fragmentadas (Líneas Punteadas)

Equipos de Proyecto - Cocina y Zona de Descanso: Las altas cargas de trabajo impiden los descansos compartidos, cortando la lluvia de ideas informal y la conexión entre equipos.

Gerentes - Equipos de Proyecto: Comunicación lenta y descendente que transmite decisiones pero carece de un circuito de retroalimentación directa desde la base.

Entorno de Trabajo Remoto - Cultura de Comunicación Interna: Los empleados remotos se sienten aislados, ya que la cultura de la empresa aún depende fuertemente de la presencia física.

Dpto. de RRHH - Personal de TI: Sistemas de software desconectados obligan a verificaciones manuales cruzadas de datos, paralizando las aprobaciones de permisos.

Puntos de Fricción y Ansiedad (Rayos)

Plazos de Proyecto ⚡ Expectativas de Horas Extra: Los plazos ajustados fuerzan horas extra continuas, desencadenando un bucle negativo donde el agotamiento severo causa errores humanos y reduce la productividad.

Equipos de Proyecto ⚡ Oficina de Planta Abierta: El ruido constante destruye el tiempo de concentración de los empleados, obligándolos a trabajar tarde desde casa solo para encontrar silencio.

Servidor/VPN de la Empresa ⚡ Entorno de Trabajo Remoto: La VPN se cae constantemente bajo carga pesada, bloqueando el acceso a archivos y causando frustración diaria.

Personal de TI ⚡ Gerentes: Alta tensión ya que los Gerentes exigen despliegues rápidos, mientras el Personal de TI advierte que la prisa genera deuda técnica y compromete la estabilidad.

Un **enfoque lineal** diría: "Los proyectos se retrasan y los empleados están estresados: necesitamos penalizaciones por plazos incumplidos y un curso de gestión del tiempo para el equipo".

En cambio, el **mapa sistémico** muestra que el ruido constante en la oficina de planta abierta distrae a los empleados de sus tareas diarias. Como resultado, los empleados se trasladan al entorno de trabajo remoto, lo que sobrecarga el Servidor/VPN de la empresa gestionado por el personal de TI. El sistema se cae, deteniendo todo el trabajo y obligando a los equipos a depender en gran medida de las expectativas de horas extra para compensar. Esto desencadena un agotamiento severo, causa errores en los proyectos y alarma a los gerentes que ven caer las métricas de productividad.

El **Punto de Palanca:** Mejorar la infraestructura VPN desbloqueando un presupuesto extraordinario para permitir al personal de TI estabilizar el entorno de trabajo remoto. Al mismo tiempo, introducir horas de silencio, estableciendo dos horas de silencio absoluto al día en la oficina. Esta única intervención tecnológica y organizativa restaura la estabilidad de las herramientas de trabajo, regenera el tiempo de concentración de los empleados, reduce drásticamente la necesidad de horas extra y elimina los errores en proyectos, realineando el rendimiento del equipo con las expectativas de los gerentes.

Actividad 3: El espejo de perspectivas

Objetivos de aprendizaje:

- Desarrollar la capacidad de salir del propio papel y del propio modelo mental para anticipar cómo experimentan el sistema los demás.
- Poner de manifiesto la discrepancia entre cómo creemos que nos perciben y cómo nos ven realmente los demás.
- Utilizar las emociones del grupo como puntos de referencia para evaluar la vitalidad general, la confianza y el clima de comunicación del entorno profesional.

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
Los participantes se dividen en pequeños grupos. El facilitador presenta un escenario realista y de gran tensión adaptado al contexto del grupo (por ejemplo, « <i>El plazo de entrega de un proyecto importante se adelanta dos semanas</i> » o « <i>Un cambio repentino en las prioridades de la dirección</i> »). En los materiales de la actividad se incluirán escenarios ya redactados.	Sesión plenaria	Mesas y sillas.	2 minutos
Cada participante anota en un pequeño trozo de papel su respuesta emocional genuina y su reacción táctica ante la situación descrita.	Trabajo individual	Mesas y sillas. Papel, bolígrafos.	3 minutos
A continuación, cada persona imagina la reacción de los demás miembros de su grupo. Anotan lo que creen que es la reacción de cada persona de su pequeño grupo. Cada suposición se escribe en una hoja aparte, se dobla y se etiqueta con el nombre del destinatario en el exterior.	Trabajo individual	Mesas y sillas. Papel y bolígrafos.	10 minutos
Las tiras se clasifican en montones por nombre. Cada persona recibe su montón y lee en voz alta las reacciones imaginadas, revelando finalmente cuál fue su	Trabajo en grupo	Mesas y sillas.	15 minutos



reacción original real . Esto suele poner de manifiesto sesgos sistémicos. El grupo debate las diferencias entre la realidad y la percepción.			
<i>Cada grupo presenta un resumen de sus conclusiones. El moderador guía a los participantes para que busquen patrones:</i> - «¿Hay roles que se malinterpretan sistemáticamente?» - «¿Tiende el sistema a atribuir intenciones negativas?» - «¿En qué medida escribisteis la reacción basándoos en el carácter de la persona frente a su rol profesional?» - «¿Hay emociones que sean “prohibidas” u “ocultas” en nuestro sistema (por ejemplo, la vulnerabilidad)?» - «¿Tiene nuestro sistema una emoción “por defecto”? (p. ej., ¿somos un sistema “estresado” o uno “solidario”?)»	Sesión plenaria	Mesas y sillas.	5 minutos





Actividad 3

El espejo de perspectivas

Tamaño del grupo: Grupos pequeños de 4 a 6 participantes por mesa.

Tiempo total: 35 minutos.

Materiales: Pequeños trozos de papel, bolígrafos.

Espacio necesario: Una habitación con mesas y sillas.

Antes de iniciar la actividad

Nota para el facilitador: Elige un escenario entre las opciones sugeridas o cree uno propio basado en la realidad laboral de los participantes. Asegúrese de proyectarlo claramente en una pantalla para que todos los participantes puedan leerlo durante la actividad.

Consejo: Si el escenario refleja la realidad laboral diaria de todo el grupo, los participantes mantienen sus roles habituales (se interpretan a sí mismos). Si el grupo es muy heterogéneo, el facilitador debe asignar roles específicos del escenario a los participantes para que el ejercicio pueda simular con precisión esa situación concreta.

1 Introducción al escenario (2 minutos)

Formato: Sesión plenaria.

Acción: Lea el escenario en voz alta.

Guion / Instrucciones para los participantes:

"Por favor, présteme toda su atención. Imaginen que esta situación real e inminente está ocurriendo ahora mismo en su entorno laboral... [Lean el escenario]. No piensen aún en cómo solucionarlo. Simplemente sientan el impacto inmediato de esta noticia."

2 Reacción real (3 minutos)

Formato: Trabajo individual.

Acción: Asegúrese de que nadie hable ni mire el periódico de su vecino.

Guion / Instrucciones para los participantes:

Toma una hoja de papel. Anota tu respuesta emocional genuina (por ejemplo, ira, pánico, resignación, insensibilidad) y tu reacción táctica inmediata (por ejemplo, «Cerraré sesión e ignoraré Slack», «Programaré una sincronización de emergencia», «Trabajaré toda la noche»). Guarda tu reacción para ti por ahora.

3 Adivinando los demás (10 minutos)

Formato: Trabajo individual.

Acción: Recorre la sala para comprobar que los participantes estén escribiendo hojas dobladas por separado para cada persona en su mesa.

Consulte el guion en la página siguiente.



Actividad 3

El espejo de perspectivas

Guion / Instrucciones para los participantes:

Ahora, miren a sus compañeros de mesa. Deben adivinar cómo reaccionaría cada uno ante esta crisis. Tomen una hoja de papel limpia para cada uno, escriban lo que creen que sentirían y harían, dóblenla y escriban su nombre en la parte exterior. No hablen.

4 Presentación y debate (15 minutos)

Formato: Trabajo en grupo.

Procedimiento: Las mesas recogen los formularios, los clasifican en montones por nombre y se los entregan a los destinatarios.

Guion / Instrucciones para los participantes:

Reparte los papeles para que cada persona tenga su propio montón. Uno por uno, lee en voz alta las reacciones que los demás imaginaron para ti. Solo después de leer todas las respuestas, revela tu respuesta original. Una vez que todos hayan compartido, comenten en su mesa dónde acertaron, dónde se equivocaron por completo y por qué creen que sucedió.

5 Síntesis plenaria y búsqueda de patrones (5 minutos)

Formato: Sesión plenaria.

Acción: Reúne de nuevo a los participantes y guíelos para que identifiquen los sesgos sistémicos utilizando las preguntas enumeradas.

Preguntas del moderador a los asistentes:

- *¿Existen roles que se malinterpretan constantemente? (Por ejemplo: ¿Se asumía que el personal de TI simplemente estaba enojado, cuando en realidad estaba sobrecargado de trabajo? ¿Se pensaba que los gerentes eran insensibles, cuando en realidad estaban en pánico?)*
- *“¿El sistema tiende a presuponer intenciones negativas?” (Por ejemplo, ¿la gente asume que los demás reaccionan por egoísmo o pereza?)*
- *“¿Hasta qué punto hiciste tus conjeturas basándote en el carácter en lugar del rol profesional?” (Por ejemplo, ¿escribiste sobre el amigo o sobre el puesto de trabajo?)*
- *“¿Hay emociones prohibidas u ocultas en tu sistema?” (Por ejemplo, ¿se permite la vulnerabilidad aquí, o debe ocultarse?)*
- *“¿Tiene tu sistema una emoción predeterminada?” (Bajo presión, ¿es un sistema estresado o uno que brinda apoyo?)*



Actividad 3

El espejo de perspectivas - Escenarios

Escenarios de trabajo

1 El recorte presupuestario del 40%

Escenario: "Tu equipo ha trabajado durante seis meses en un proyecto crítico de la empresa, invirtiendo una enorme cantidad de tiempo y energía. Esta mañana, sin previo aviso, recibes un correo electrónico de la gerencia anunciando un recorte del 40% en el presupuesto del proyecto. Como resultado, dos colaboradores externos son despedidos de inmediato. El dinero se está transfiriendo a otro proyecto de la empresa. Nadie sabe por qué. Los objetivos y plazos de la empresa siguen siendo exactamente los mismos, pero con casi la mitad del presupuesto."

Asignación de roles:

Si el grupo se ajusta a esta realidad, todos se interpretan a sí mismos en su trabajo de la vida real.

Si el grupo es mixto, asigne un rol específico a cada persona o pareja en la mesa:

- Rol A: El miembro del equipo que sufre el recorte presupuestario.
- Rol B: El colega cuyo proyecto recibe el dinero transferido.
- Rol C: El gerente que envió el correo electrónico.

2 El plazo de dos semanas se adelanta

Escenario: "Tu equipo está gestionando un proyecto de gran visibilidad. La fecha de entrega se fijó para dentro de tres semanas. El cronograma era perfecto, calculado al milímetro y sin margen de error. Esta mañana, el cliente llama: debido a un cambio normativo repentino, el proyecto debe entregarse dos semanas antes. Si te niegas, el proyecto se cancela y la empresa lo pierde todo. El gerente decide aceptar y exige al equipo un esfuerzo de horas extras masivo e inmediato."

Asignación de roles:

Si el grupo se ajusta a esta realidad, todos se interpretan a sí mismos en su trabajo de la vida real.

Si el grupo es mixto, asigne un rol específico a cada persona o pareja en la mesa:

- Rol A: Miembro del equipo del proyecto.
- Rol B: El gerente
- Rol C: El cliente

3 El movimiento de asientos en espacios abiertos

El escenario: "Para fomentar la colaboración entre departamentos, la gerencia decide eliminar los escritorios asignados. A partir de la próxima semana, se implementa una política de escritorios compartidos: cada mañana se debe usar el escritorio que esté libre. Además, Recursos Humanos introduce una nueva regla: para mantener la oficina en silencio, todas las conversaciones informales deben tener lugar en la sala de descanso, mientras que los escritorios son estrictamente 'Zonas de Silencio'. Esto sucede justo cuando la empresa está en transición a un modelo híbrido donde algunas personas trabajan desde casa, dejando la oficina medio vacía y desconectada."

Asignación de roles:

Si el grupo se ajusta a esta realidad, todos se interpretan a sí mismos en su trabajo de la vida real.

Si el grupo es mixto, asigne un rol específico a cada persona o pareja en la mesa:

- Rol A: El empleado introvertido/de gran concentración
- Rol B: El empleado social/extrovertido
- Rol C: El gerente de RRHH/instalaciones



Actividad 3

El espejo de perspectivas - Escenarios

Escenarios educativos

1 El desastre del proyecto grupal

Escenario: "Un grupo de estudiantes ha estado trabajando durante dos meses en un proyecto final grupal de gran importancia que representa el 50% de su calificación final. Dos días antes de la entrega, el profesor descubre que un estudiante copió gran parte de su sección de internet. El profesor envía un correo electrónico al grupo: debido al plagio, todo el grupo obtendrá una calificación de cero a menos que reescriban completamente esa sección desde cero para mañana por la mañana." **Asignación de roles:**

Si el grupo se ajusta a esta realidad, todos se interpretan a sí mismos en su trabajo de la vida real.

- Si el grupo es mixto, asigne un rol específico a cada persona o pareja en la mesa:
- Rol A: El estudiante trabajador.
- Rol B: El estudiante que plagia.
- Papel C: El profesor.

2 El conflicto entre seguridad y velocidad

Escenario: "Durante las horas de taller práctico, la dirección introduce una nueva y estricta norma: por motivos de seguridad y seguro, cada paso del uso de la maquinaria debe ser revisado visualmente y firmado por el instructor en el libro de registro antes de que el alumno pueda continuar. Esto genera largas colas dentro del taller. Los alumnos no pueden terminar sus prácticas a tiempo, se frustran y empiezan a perder la concentración o a usar sus teléfonos, lo que, irónicamente, aumenta el riesgo de accidentes."

Asignación de roles:

Si el grupo se ajusta a esta realidad, todos se interpretan a sí mismos en su trabajo de la vida real.

Si el grupo es mixto, asigne un rol específico a cada persona o pareja en la mesa:

- Rol A: El estudiante.
- Rol B: El instructor.
- Rol C: El director del centro.

3 La teoría y la fricción práctica

El escenario: "Para cumplir con los nuevos estándares educativos regionales, el Centro de Formación Profesional debe aumentar las horas de teoría en el aula (leyes, normas de seguridad, administración) y reducir las horas de práctica en el taller en un 30 %. Los estudiantes, que eligieron una trayectoria vocacional precisamente porque querían aprender un oficio práctico y odian estar sentados detrás de un escritorio, comienzan a desmotivarse. Interrumpen las clases, se niegan a tomar apuntes y los instructores de aula están agotados. Los instructores de taller sienten que los estudiantes están perdiendo su destreza manual, mientras que la dirección corre el riesgo de perder la acreditación si las horas de teoría no están certificadas".

Asignación de roles:

Si el grupo se ajusta a esta realidad, todos se interpretan a sí mismos en su trabajo de la vida real.

Si el grupo es mixto, asigne un rol específico a cada persona o pareja en la mesa:

- Rol A: El estudiante de Formación Profesional
- Rol B: El formador en el aula
- Rol C: El director del centro de formación profesional

Actividad 4: La herramienta “El futuro al revés”

Objetivos de aprendizaje:

- Desarrollar la capacidad de imaginar un futuro regenerativo que no sea simplemente una prolongación de los problemas actuales.
- Identificar el efecto dominó de las acciones necesarias para alcanzar un objetivo a largo plazo.
- Reorientar el trabajo diario hacia un sentido más profundo de la misión.

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
Los facilitadores dividen a los participantes en grupos y explican la actividad tal y como se describe en la guía del facilitador	Trabajo en grupo	Una sala amplia con mesas largas con 10 sillas cada una, que representan un periodo de 10 años (una silla = un año). Papel, rotuladores de colores.	2 minutos
Cada grupo se sienta en un extremo de las mesas, que representa el presente (Año 0). El facilitador invita a los grupos a realizar un análisis rápido y sincero del clima actual, reflexionando sobre cómo se siente la organización en el presente. Los grupos plasman el ambiente actual, las tensiones, los hábitos y los puntos fuertes en el extremo de la mesa correspondiente al Año 0, con el fin de crear un punto de partida realista.	Trabajo en grupo	Una sala amplia con mesas largas con 10 sillas cada una, que representan un periodo de 10 años (una silla = un año). Papel, rotuladores de colores.	5 minutos
Los participantes se desplazan físicamente al extremo opuesto de las mesas largas, que representa el futuro. Se les pregunta: «¿Cómo será la organización dentro de	Trabajo en grupo	Una sala grande con mesas largas con 10 sillas cada una,	10 minutos

10 años si se convierte en un ecosistema saludable y próspero?». Se invita a los participantes a describir los indicios de éxito (p. ej., «¿Cómo se comunican las personas entre sí?», «¿Qué sensación transmite el espacio?»).		que representan un periodo de 10 años (una silla = un año). Papel, rotuladores de colores	
Avanzando hacia el presente, silla a silla (año a año), los grupos identifican hitos clave: «¿Qué debe suceder para llegar al año 10?», «Si el año 10 es el objetivo, ¿qué debe haber cambiado ya en el año 5?», «¿Cuál es la primera semilla que debemos plantar en el año 1?».	Trabajo en grupo	Una sala grande con mesas largas con 10 sillas cada una, que representan una línea temporal de 10 años (una silla = un año). Papel, rotuladores de colores	10 minutos
Cada grupo narra su línea temporal. Explican la lógica de su recorrido y los puntos de inflexión más críticos que han descubierto. El moderador destaca los temas comunes entre los diferentes grupos.	Sesión plenaria	Una sala amplia con mesas largas, cada una con 10 sillas, que representan una línea temporal de 10 años (una silla = un año).	5 minutos



Actividad 4

La herramienta “el futuro al revés”

Tamaño del grupo: Grupos pequeños de 4 a 6 participantes.

Tiempo total: 35 minutos.

Materiales: Hojas de papel, marcadores de diferentes colores, plantilla de línea de tiempo (opcional).

Espacio necesario: Una habitación grande con mesas largas con 10 sillas cada una, que representen una línea de tiempo de 10 años (una silla = un año). En caso de no disponer de espacio suficiente, sustituya las mesas largas por mesas normales y utilice la plantilla de línea de tiempo incluida en los materiales.

Antes de iniciar la actividad

Antes de comenzar, configura los materiales en las mesas según la composición de su grupo:

- **Grupos homogéneos (misma organización):** el objetivo es construir una visión colectiva única y compartida, proporcionando una hoja por grupo. Se puede extender una tira continua de hojas en blanco pegadas a lo largo de la mesa, o colocar una copia de la plantilla de la línea de tiempo en el centro de la mesa.
- **Grupos heterogéneos (diferentes organizaciones/realidades):** el objetivo es la reflexión individual apoyada por el acompañamiento entre pares. Cada participante recibe una copia individual de la plantilla de la línea de tiempo. El facilitador debe promover explícitamente la discusión activa en grupo y la reflexión entre pares, animando a los participantes a ayudarse mutuamente a cuestionar suposiciones, aunque cada uno esté definiendo su propia realidad profesional.
- **Consejo:** Avisa con antelación durante los pasos 3 y 4. Los comentarios deben ser directos y breves. El objetivo es estimular la reflexión, no generar un debate sobre el tema.

1

Introducción (2 minutos)

Formato: Trabajo en grupo.

Acción: Divide la sala en grupos pequeños y explique brevemente el objetivo de la actividad.

Guion / Instrucciones para los participantes:

Hoy vamos a trazar un cronograma de 10 años para explorar cómo sus organizaciones pueden evolucionar hacia ecosistemas verdaderamente saludables y prósperos. Por favor, divídanse en grupos pequeños de 4 a 6 personas y observen sus mesas: si pertenecen a la misma organización, trabajarán juntos en una plantilla compartida para construir una visión colectiva; si provienen de realidades diferentes, cada uno trazará su propio cronograma individual, utilizando a sus compañeros de mesa como un consejo asesor para cuestionar y perfeccionar sus ideas.

2

Año 0 - El presente (5 minutos)

Formato: Trabajo en grupo.

Acción: Guía a los grupos en el análisis de su situación actual. Asegure una breve discusión dentro de los grupos para respetar los tiempos de la actividad.

Guion / Instrucciones para los participantes:

Cada grupo se encuentra actualmente al final de la tabla, representando el presente (Año 0). Los invito a realizar un análisis rápido y honesto de su clima actual, reflexionando sobre cómo se siente realmente su organización en este momento. Identifiquen el ambiente actual, las tensiones, los hábitos diarios y sus principales fortalezas aquí mismo, en la sección del Año 0, para crear un punto de partida realista.



Año 0 - El presente

Año 5 - El mediano plazo

Año 10 - El futuro





MÓDULO 2 | APLICACIÓN DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO EN LOS ECOSISTEMAS DE TRABAJO Y APRENDIZAJE



Actividad 4

La herramienta “el futuro al revés”

3 10.º curso - El futuro (10 minutos)

Formato: Trabajo en grupo.

Acción: Coordinar el movimiento del grupo alrededor de la mesa y guiarlos en el desarrollo de sus aspiraciones futuras. Asegurar una breve discusión dentro de los grupos para respetar los tiempos de la actividad.

Guion / Instrucciones para los participantes:

“¡Es hora de dar un salto al futuro! Todos pónganse de pie y muévase físicamente al extremo opuesto de sus mesas largas, representando al décimo grado. Ahora, pregúntense:

- *¿Qué aspecto tendrá la organización dentro de 10 años si se convierte en un ecosistema sano y próspero?*
- *¿Cómo se comunican las personas entre sí?*
- *¿Qué sensaciones transmite el espacio físico?*
- *¿Cómo se gestionan los errores o fallos cuando las cosas salen mal?*
- *¿Cómo interactúan entre sí los diferentes departamentos o equipos?*
- *¿Quién tiene el poder de tomar las decisiones diarias? ¿Es un proceso vertical o descentralizado?*
- *¿Cómo logran las personas equilibrar el alto rendimiento con el bienestar personal?*
- *¿Qué tipo de comportamientos se recompensan o se elogian públicamente aquí?*

Comentar las respuestas en sus respectivos grupos.

- **Nota para el facilitador:** En caso de falta de espacio, evite que los participantes se desplacen por las filas de sillas. En su lugar, indíqueles que permanezcan sentados y escriban sus respuestas en la columna derecha (Futuro - Año 10) de la plantilla de línea de tiempo proporcionada.

4 Los hitos (13 minutos)

Formato: Trabajo en grupo.

Acción: Guía a los participantes para que trabajen en sentido inverso, desde sus objetivos futuros hasta el momento presente.

Guion / Instrucciones para los participantes:

“Es hora de volver al presente, pero lo haremos paso a paso, trabajando hacia atrás desde vuestros objetivos de décimo curso para construir un puente realista.

Todos pónganse de pie y diríjense al centro de sus mesas, justo al lado de la silla número 5. Observar el futuro ideal que acaban de trazar para el décimo grado y preguntar:

- *Si nuestro objetivo final es llegar al décimo curso, ¿qué hito estructural debe haberse alcanzado ya en el quinto curso para que esto sea posible?*
- *¿Qué política, proceso o norma organizativa importante debe cambiar para el quinto año?*
- *¿Qué nuevo hábito colectivo o estilo de liderazgo debe consolidarse por completo?*
- *¿Qué barreras estructurales o viejos hábitos debemos eliminar por completo a estas alturas?*

[Pausa de 5 minutos para que puedan planificar el Año 5]

“Ahora, dar el último paso atrás. Mirar hacia atrás hasta hoy, al Año 0, y mirar hacia el Año 1. Preguntarse:

- *¿Qué podemos hacer en el primer año para desencadenar toda esta reacción en cadena?*
- *¿Qué cambio de hábito o proceso concreto puedes empezar a implementar el próximo lunes por la mañana?*
- *¿Qué pequeño cambio sencillo puedes hacer de inmediato sin gastar un céntimo?*
- *¿Quiénes deben participar de inmediato para poner en marcha este primer paso?*

Nota para el facilitador: En caso de falta de espacio, evite que los participantes se desplacen por las filas de sillas. En su lugar, indíqueles que permanezcan sentados y escriban sus respuestas en la columna central (El examen parcial - Año 5) y en los espacios intermedios de la plantilla de línea de tiempo proporcionada.



Actividad 4

La herramienta “el futuro al revés”

5

Discusión final (5 minutos)

Formato: Sesión plenaria.

Acción: Resume los temas comunes entre los grupos para concluir la actividad y define el objetivo principal de la misma.

Guion / Instrucciones para los participantes:

Ahora que sus mapas están completos, compartamos los resultados para concluir la actividad. Invito a cada grupo a narrar brevemente su línea de tiempo. Por favor, expliquen la lógica de su recorrido desde el futuro hasta el presente y destaquen los puntos de inflexión más importantes que descubrieron en el camino.

El objetivo principal de esta actividad era demostrar que un futuro sostenible se construye a la inversa: el cambio sistémico a largo plazo es el resultado directo de las acciones específicas y prácticas que decidamos implementar a partir de la próxima semana.

Actividad 5: Reflexión final

Objetivos de aprendizaje:

- Resumir las ideas clave y las lecciones aprendidas en el 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 facilitador reparte la hoja de trabajo de reflexión. Se anima a los participantes a revisar los mapas creados en la Actividad 2 y la línea de tiempo de la Actividad 4 para encontrar su punto de influencia personal. A medida que rellenan la hoja de trabajo, los participantes deben identificar un hábito sistémico que van a empezar a practicar y un hábito lineal que van a dejar de practicar (por ejemplo, « <i>Dejaré de suponer intenciones negativas durante las reuniones de personal</i> »).	Trabajo individual	Hoja de trabajo: Reflexión Bolígrafos	5 minutos
El moderador invita a los participantes a compartir voluntariamente con el resto del grupo sus reflexiones personales, compromisos o conclusiones clave. Concluye el taller resumiendo los temas centrales de la jornada y agradeciendo a los participantes de sus contribuciones activas.	Sesión plenaria	Hoja de trabajo: Reflexión Bolígrafos	5 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?

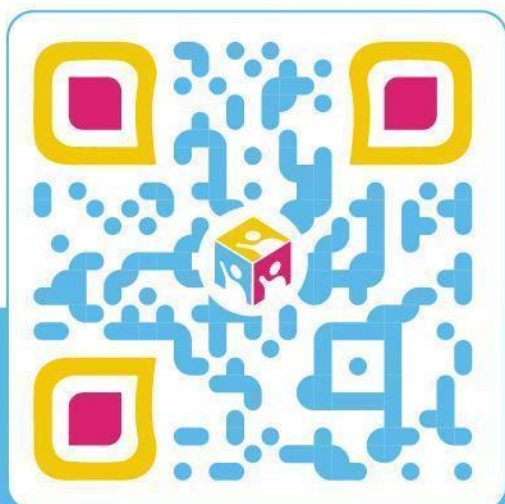


Co-funded by
the European Union



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.