



Formación en liderazgo regenerativo

Módulo 4

Desarrollado por Wisamar | 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!



Co-funded by
the European Union



Material formativo

4. Concienciación sobre los sesgos y la toma de decisiones inclusivas

Reflexión sobre los valores personales, los supuestos y los sesgos inconscientes.

por Wisamar

4.1 Introducción

Temas y conceptos clave

Este módulo aborda la reflexión y la gestión de los sesgos inconscientes desde una perspectiva interseccional y los aplica al contexto de la toma de decisiones por parte de líderes, directivos y educadores en el ámbito laboral.

Temas del módulo:

Este módulo se centra en cómo los valores personales, las suposiciones y los sesgos inconscientes influyen en la toma de decisiones en el liderazgo y en las interacciones profesionales cotidianas. A diferencia de los módulos anteriores, que se centran en la organización en su conjunto, este módulo pone el énfasis en las personas que forman parte de la organización —en particular, los líderes— y en su papel personal a la hora de dar forma a prácticas inclusivas. Es relevante porque los líderes, directivos y educadores toman habitualmente decisiones que afectan a la contratación, la retroalimentación, la delegación, la colaboración y la inclusión, a menudo bajo presión de tiempo y con información incompleta. Partiendo de una perspectiva interseccional, el módulo invita a los participantes a reflexionar críticamente sobre los sesgos y los privilegios mediante ejercicios de reflexión guiados. Estos están diseñados para ayudar a los participantes a reconocer y comprender sus propios patrones de pensamiento y comportamiento, y a utilizar estas ideas para tomar decisiones más conscientes y equitativas. El enfoque está fuertemente orientado a la práctica y ayuda a los participantes a aplicar lo aprendido directamente a su contexto laboral cotidiano.

Conceptos clave:

Prejuicio inconsciente: El prejuicio inconsciente se refiere a actitudes automáticas, estereotipos o atajos mentales que influyen en cómo percibimos, interpretamos y juzgamos a las personas y las situaciones sin ser plenamente conscientes de ello. Estos prejuicios pueden afectar a las decisiones incluso cuando una persona valora conscientemente la equidad y la inclusión.

Interseccionalidad: La interseccionalidad se refiere a un marco analítico que examina cómo múltiples categorías sociales —como el género, la raza, la clase social, la sexualidad y otras— interactúan y se superponen para dar forma a las experiencias de privilegio y desventaja de las personas dentro de los sistemas de poder y desigualdad.

Concienciación: La concienciación se refiere al reconocimiento y la comprensión conscientes de las propias percepciones, suposiciones, sesgos y comportamientos, así como a su impacto en los

demás y en los procesos de toma de decisiones, especialmente en contextos sociales y profesionales.

Privilegio: El privilegio se refiere a las ventajas no merecidas de las que gozan algunas personas debido a su posición social o a identidades como el género, la raza, la clase social, la capacidad, la edad o la educación. Reconocer el privilegio ayuda a los líderes a comprender que no todo el mundo parte de la misma posición.

Inclusión: La inclusión significa crear entornos en los que personas diversas se sientan respetadas, valoradas y capaces de contribuir plenamente. Va más allá de la representación y se centra en la participación, la pertenencia y la influencia.

Toma de decisiones inclusiva: La toma de decisiones inclusiva es un proceso en el que se tienen en cuenta activamente las diferentes perspectivas y se reducen las barreras ocultas. Su objetivo es tomar decisiones más equitativas, transparentes y eficaces.

Reflexión: La reflexión es el proceso de examinar los propios pensamientos, reacciones y patrones de comportamiento. En este módulo, la reflexión ayuda a los participantes a darse cuenta de cómo sus propios sesgos pueden influir en las decisiones de liderazgo.

Posicionalidad: La posicionalidad describe cómo las identidades sociales, las experiencias, los valores y la posición de una persona dentro de la sociedad determinan la forma en que percibe, comprende e interactúa con el mundo. Está relacionada con el poder y los privilegios, ya que factores como el género, la raza, la clase social, la educación o la edad pueden influir en las perspectivas, las oportunidades y el acceso a los recursos en diferentes contextos.

Objetivos generales

Los objetivos generales de este módulo son concienciar sobre los sesgos inconscientes y su impacto en el liderazgo y la toma de decisiones, fomentar la reflexión crítica sobre los valores personales, las suposiciones y los privilegios, y reforzar las prácticas de liderazgo inclusivas y equitativas. Además, el módulo tiene como objetivo ayudar a los participantes a aplicar estrategias que tengan en cuenta los sesgos en situaciones reales del ámbito laboral y promover un liderazgo sostenible y responsable en equipos y organizaciones diversos.

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar este módulo, los participantes serán capaces de:

Conocimientos

- Describir el concepto de sesgo inconsciente y explicar su relevancia en contextos de liderazgo.
- Identificar formas comunes de sesgo en situaciones cotidianas de toma de decisiones.
- Explicar la importancia de la toma de decisiones inclusiva para las organizaciones diversas y sostenibles.

Habilidades

- Reflexionar sobre las propias perspectivas, reacciones y patrones de toma de decisiones.
- Analizar cómo los sesgos pueden influir en prácticas de liderazgo como la contratación, la retroalimentación, la delegación y la resolución de conflictos.
- Aplicar estrategias prácticas para reducir la influencia de los sesgos en contextos profesionales.
- Evaluar el carácter inclusivo de sus propios procesos de toma de decisiones.

Actitudes

- Demostrar apertura hacia perspectivas y experiencias diversas.
- Desarrollar una conciencia crítica sobre sus propios supuestos y posibles sesgos.
- Comprometerse a llevar a cabo acciones concretas para reforzar las prácticas de liderazgo inclusivo.

Recursos

Collins, P. H. (2019). *Intersectionality as Critical Social Theory*.

https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8127482/pdf/41296_2021_Article_490.pdf

Cottam, R. (2024, June 27). *What is the wheel of privilege?* Rachel Cottam.

<https://rachelcottam.com/2024/06/27/what-is-the-wheel-of-privilege-and-power/>

Nelson, T. A. (2023). Complementing intersectionality pedagogy with a missing component—Positionality. *Journal of Management Education*, 47(3), 324–337.

<https://doi.org/10.1177/10525629221150029>

Nalty, K. (2016). *Strategies for confronting unconscious bias*. Kathleen Nalty Consulting LLC.

<https://kathleennaltyconsulting.com/wp-content/uploads/2016/05/Strategies-for-Confronting-Unconscious-Bias-The-Colorado-Lawyer-May-2016.pdf>

Universal Design for Learning Virtual Learning Strategies. (n.d.). *Positionality & intersectionality*. eCampusOntario Pressbooks. [4.2: Positionality and Intersectionality – Universal Design for Learning \(UDL\) for Inclusion, Diversity, Equity, and Accessibility \(IDEA\)](#)

Staats, C. (2016). *Understanding implicit bias: What educators should know*. Kirwan Institute. https://www.aft.org/sites/default/files/ae_winter2015staats.pdf

4.2 Actividades

Actividad 1: Bingo

Objetivos de aprendizaje:

- Conocerse mutuamente de forma informal e interactiva
- Identificar experiencias compartidas y fortalezas ocultas dentro del grupo
- Reflexionar sobre diferentes formas de liderazgo, colaboración y autoconciencia
- Reconocer perspectivas, habilidades y trayectorias profesionales diversas
- Fomentar la confianza y la conexión dentro del entorno de aprendizaje

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
El facilitador reparte las cartillas de bingo y explica cómo se juega: El objetivo es completar una línea de cinco (horizontal, vertical o diagonal). Los participantes se mueven por la sala y se hacen preguntas entre ellos basadas en las afirmaciones escritas en las casillas del bingo. Cada casilla contiene una afirmación a la que se puede responder con «sí» o «no». Si una persona responde «sí» a una afirmación, se puede escribir su nombre en la casilla correspondiente. Cada nombre solo se puede utilizar una vez por línea. La primera persona que complete una línea completa de cinco casillas grita «Bingo».	Trabajo en grupo	Cartas Bingo	2 minutos
Los participantes se mueven libremente por la sala, se acercan unos a otros y hacen preguntas para encontrar parejas que coincidan con las afirmaciones de su hoja. El moderador mantiene el dinamismo circulando por la sala y animando a los participantes a seguir moviéndose si permanecen demasiado tiempo con la misma persona.			8 minutos

Actividad 2: Cuestionario rápido

Objetivos de aprendizaje:

- Reflexionar de forma espontánea sobre los niveles actuales de concienciación sobre los prejuicios
- Identificar patrones personales en la toma de decisiones y la inclusión
- Resume las primeras impresiones y suposiciones sobre uno mismo
- Establecer un punto de referencia personal para la reflexión posterior
- Comparar las perspectivas individuales mediante el intercambio entre compañeros

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
El facilitador explica que los participantes comenzarán rellenando individualmente un breve cuestionario. El cuestionario está pensado para la reflexión personal y no hay respuestas correctas ni incorrectas. A continuación, los participantes pueden compartir con un compañero cualquier aspecto que deseen. No es necesario comunicar las respuestas al pleno.			1 minuto
Cada persona rellena el cuestionario de forma individual.	Trabajo individual	Cuestionario (impreso o digital), bolígrafo	5 minutos
<i>Los participantes buscan un compañero.</i> <i>Breve intercambio con la pareja: ¿Qué te sorprende de tus respuestas?</i>	Trabajo en parejas		5 minutos

Actividad 3: La rueda de los privilegios

Objetivos de aprendizaje:

- Identificar las posiciones sociales y experiencias personales
- Reflexionar sobre cómo el privilegio y la marginación determinan las perspectivas
- Reconocer que el privilegio es contextual y relacional
- Desarrollar la conciencia sobre la interseccionalidad y la posicionalidad
- Analizar cómo las estructuras sociales influyen en el liderazgo y la toma de decisiones

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
El moderador presenta la actividad invitando a los participantes a reflexionar sobre las diferentes posiciones sociales y experiencias que determinan la forma en que las personas perciben el mundo y toman decisiones. A continuación, el facilitador ofrece una breve explicación de la «Rueda del privilegio». Los diferentes ejes (por ejemplo, origen étnico, género, educación, situación socioeconómica, idioma, edad y capacidad) representan dimensiones sociales que pueden influir en el acceso de una persona a las oportunidades, los recursos y el poder social. Se anima a los participantes a abordar el ejercicio como una oportunidad para la autorreflexión y la toma de conciencia. El objetivo no es comparar experiencias ni atribuir culpas, sino comprender mejor cómo las identidades sociales y las circunstancias pueden moldear las perspectivas y las interacciones.		Para obtener (más) información sobre el uso de la «Rueda del poder y el privilegio»: : https://rachelcottam.com/2024/06/27/what-is-the-wheel-of-privilege-and-power/	3 minutos
Los participantes rellenan la rueda de forma individual y en silencio.		Rueda del poder y el	5 minutos



		privilegio (impresa), bolígrafo	
Reflexión en silencio: los participantes observan su rueda ya completada. El moderador plantea algunas preguntas de reflexión (no para el pleno)		Preguntas para la reflexión (impresas o digitales)	5 minutos



Actividad 4: Activación de los prejuicios: decisiones rápidas

Objetivos de aprendizaje:

- Experimentar cómo surgen los sesgos inconscientes bajo presión de tiempo
- Identificar las reacciones automáticas y los juicios intuitivos
- Reflexionar sobre el origen de las suposiciones y las decisiones rápidas
- Reconocer las respuestas emocionales relacionadas con los prejuicios
- Analizar cómo los prejuicios pueden afectar al liderazgo y a las interacciones en el lugar de trabajo

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
El moderador explica que cada grupo recibirá un juego de tarjetas en las que se describen diferentes situaciones. Para cada situación, se pide a los participantes que decidan qué acción o respuesta adoptar. Para simular la toma de decisiones en la vida real, los participantes deben responder con rapidez y evitar analizar en exceso los escenarios. Cada decisión debe tomarse en un plazo de 30 segundos, siguiendo su primer impulso en lugar de enzarzarse en largas deliberaciones.	Sesión plenaria		2 minutos
<i>Los participantes forman grupos (de 3 a 4 personas) y toman decisiones rápidas. Después de cada tarjeta, los grupos debaten brevemente: «¿Cuál fue mi primer impulso? ¿De dónde podría provenir?».</i>	Trabajo en grupo	Tarjetas g	10 minutos
El moderador invita a realizar una breve ronda de opiniones en pleno: <i>¿Qué os ha sorprendido? ¿Qué os ha resultado incómodo?</i> (no es obligatorio compartirlo) Relación con la intervención anterior: «Estos son los momentos en los que los	Sesión plenaria		5 minutos



Co-funded by
the European Union

prejuicios inconscientes son más poderosos».

--	--	--



Material formativo

Actividad 5: Rompecabezas

Objetivos de aprendizaje:

- Resumir los conceptos clave relacionados con los sesgos inconscientes, la posicionalidad y la interseccionalidad
- Explicar las conexiones entre los sesgos y las decisiones de liderazgo
- Identificar estrategias para reconocer e interrumpir los sesgos
- Construir un entendimiento común a través del aprendizaje colaborativo
- Reflexionar sobre la relevancia de las prácticas de liderazgo inclusivo

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
El facilitador divide al grupo completo en grupos más pequeños (de 4 a 5 personas cada uno). Cada grupo recibe una sección diferente del texto. El facilitador explica que a continuación se ofrecerá información sobre estrategias para abordar los prejuicios inconscientes, que se analizarán mediante el trabajo en grupo.	Trabajo en grupo	Sección 1: «Estrategias para hacer frente a los prejuicios inconscientes», de Kathleen Nalty, págs. 45-47 (hasta antes de «Concienciación») Sección 2: «Estrategias para hacer frente a los prejuicios inconscientes», de Kathleen Nalty, págs. 48-50 (hasta antes de «Cambios estructurales») Sección 3: «Estrategias para hacer	3 minutos

		frente a los prejuicios inconscientes», de Kathleen Nalty, pág. https://kathleennaltyconsulting.com/wp-content/uploads/2016/05/Strategies-for-Confronting-Unconscious-Bias-The-Colorado-Lawyer-May-2016.pdf	
Fase 1: Grupos de expertos: Todos leen y trabajan su sección utilizando las preguntas orientativas. Objetivo: Puedo explicar mi sección en 2 o 3 frases.	Trabajo en grupo	Preguntas orientativas	15 minutos
Fase 2: Rondas de «jigsaw»: Se forman nuevos grupos de manera que cada uno de ellos cuente con una persona de cada grupo de origen. Cada persona explica su parte al nuevo grupo. El grupo trabaja en conjunto para construir una visión global.	Trabajo en grupo		10 minutos
Fase 3: Cada nuevo grupo anota su idea más importante en un post-it y lo pega en un soporte visual compartido (pizarra blanca / rotafolio).	Trabajo en grupo	Post-it, bolígrafo, pizarra blanca/rotafolio	5 minutos
Fase 4: Los participantes vuelven a la sesión plenaria y sintetizan las ideas obtenidas durante los debates en grupo. El moderador invita a reflexionar sobre los temas tratados, las observaciones más destacadas y las formas en que se pueden reconocer, comprender y abordar los sesgos inconscientes mediante	Sesión plenaria		10 minutos

enfoques alternativos de toma de decisiones.

En una breve ronda, cada grupo comparte una idea clave de su debate (aproximadamente un minuto por grupo), incluyendo lo que los participantes han aprendido personalmente o cómo podrían aplicar lo aprendido en su propia organización.

El moderador recoge y resume visualmente los temas y aprendizajes principales agrupando notas adhesivas o anotando palabras clave en un rotafolio.

--	--	--

Actividad 6: Inclusive Decision-Making: Pause & Perspective-Taking

Objetivos de aprendizaje:

- Aplicar estrategias de toma de decisiones inclusiva a situaciones del ámbito laboral
- Practicar la adopción de perspectivas y el cuestionamiento reflexivo
- Comparar los procesos de toma de decisiones intuitivos y deliberados
- Identificar formas de interrumpir las respuestas automáticas sesgadas
- Desarrollar herramientas prácticas para tomar decisiones de liderazgo más inclusivas

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
El moderador explica que los grupos volverán a examinar las tarjetas de situaciones de la actividad anterior. En esta ocasión, los participantes se centrarán en un número menor de situaciones y las analizarán con mayor profundidad. En lugar de responder rápidamente, se anima a los participantes a tomarse su tiempo para debatir cada caso, considerar diferentes perspectivas y reflexionar sobre los factores que pueden influir en sus decisiones. Para facilitar el debate, se proporcionan tres preguntas orientativas, que pueden utilizarse para estructurar la conversación y profundizar en el análisis. El objetivo es ir más allá de las primeras impresiones y realizar un examen más minucioso de las situaciones.			1 minuto
Los participantes están abordando la situación. (Grupos de 2 a 3 personas)	Trabajo en grupo/Trabajo en parejas	Tarjetas: Preguntas orientativas:	10 minutos



Co-funded by
the European Union

Breve reflexión en plenaria: *¿Qué cambió al dedicar más tiempo? ¿Qué consecuencias tuvo el cambio de perspectiva?*

Sesión plenaria

5 minutos



Material formativo



Actividad 7: 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 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





Co-funded by
the European Union



Material formativo