



Formación en liderazgo regenerativo

Módulo 6

Desarrollado por Eurosuccess | 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

6. Co-creación y liderazgo del cambio transformacional

Procesos participativos de cambio, co-creación y participación de las partes interesadas.

Por Eurosuccess

6.1 Introducción

Temas y conceptos clave

Este módulo ayuda a los participantes a pasar de la reflexión y el pensamiento estratégico a la implementación práctica, explorando cómo el cambio transformacional puede ser co-creado y liderado dentro de organizaciones, entornos educativos, instituciones de Formación Profesional (EFP), iniciativas comunitarias y otros contextos profesionales. Se centra en enfoques participativos que fomentan la colaboración, la responsabilidad compartida y la toma de decisiones inclusiva al diseñar e implementar mejoras significativas.

Los participantes analizarán cómo la participación de diferentes partes interesadas, la promoción de la confianza y la preparación para el cambio pueden fortalecer la resiliencia, la inclusión y la sostenibilidad en distintos contextos. A través de la reflexión práctica y la planificación, el módulo permite a los participantes transformar ideas relacionadas con la diversidad, la inclusión y el liderazgo regenerativo en acciones realistas que puedan aplicarse en equipos, entornos de aprendizaje, organizaciones o comunidades.

Al finalizar el módulo, los participantes estarán mejor preparados para liderar procesos de cambio colaborativos, gestionar la resistencia de manera constructiva y contribuir al desarrollo de entornos que aprendan, se adapten y mejoren continuamente.

Tema del módulo:

Este módulo se centra en cómo las organizaciones e instituciones educativas pueden pasar de la concienciación y la estrategia a la acción mediante la co-creación y el liderazgo de procesos de cambio transformacional. Hace hincapié en enfoques participativos que involucren a diferentes partes interesadas en el diseño y la implementación de prácticas organizativas inclusivas, regenerativas y sostenibles.

Conceptos clave:

Cambio transformacional:

Un proceso estructurado que conduce a mejoras significativas y sostenibles en la cultura, las prácticas, las relaciones y los resultados, superando los ajustes incrementales para avanzar hacia un cambio sistémico a largo plazo.

Co-creación:

Un enfoque colaborativo en el que las partes interesadas participan activamente en el diseño de soluciones y estrategias, garantizando la inclusión de diversas perspectivas.

Liderazgo participativo:

Un enfoque de liderazgo que fomenta la toma de decisiones compartida, el empoderamiento, el

diálogo y la participación activa de estudiantes, educadores, miembros de equipos y partes interesadas.

Participación de las partes interesadas:

El proceso intencional de involucrar a personas y grupos afectados por los procesos de cambio o capaces de influir en ellos dentro de organizaciones, entornos educativos o comunidades.

Preparación para el cambio:

El grado en que las personas, equipos o instituciones están preparados para adoptar nuevas prácticas, mentalidades y comportamientos.

Procesos de cambio inclusivos:

Iniciativas de cambio que consideran activamente la diversidad, la equidad y la accesibilidad, garantizando que todas las voces sean escuchadas.

Toma de decisiones colaborativa:

Decisiones tomadas colectivamente mediante el diálogo y la responsabilidad compartida, fortaleciendo el compromiso con los resultados.

Planificación de acciones para el cambio:

Transformación de ideas y reflexiones en pasos concretos y realistas para su implementación dentro de equipos, entornos educativos u organizaciones.

Resistencia al cambio:

Reacciones naturales ante nuevas ideas que surgen de la incertidumbre o la falta de comprensión, y que requieren un liderazgo de apoyo y una comunicación clara.

Organizaciones que aprenden:

Entornos que se adaptan y mejoran continuamente mediante el fomento de la retroalimentación, la experimentación y el aprendizaje compartido.

Objetivos generales y resultados de aprendizaje:

El objetivo del módulo es proporcionar a los participantes herramientas y enfoques prácticos para co-crear y liderar el cambio transformacional dentro de organizaciones, entornos educativos, contextos de Formación Profesional (EFP) o iniciativas comunitarias, traduciendo las intenciones relacionadas con la diversidad, la inclusión, la participación y el liderazgo regenerativo en acciones concretas y sostenibles.

Conocimientos

Los participantes serán capaces de:

- Describir los principios fundamentales del cambio transformacional y del liderazgo participativo.

- Explicar el papel de la co-creación y la participación de las partes interesadas en el cambio organizativo exitoso.
- Identificar desafíos y barreras comunes en la gestión de procesos de cambio.
- Reconocer la importancia de los enfoques inclusivos para mejorar los entornos de aprendizaje, trabajo y comunidad.

Habilidades

Los participantes serán capaces de:

- Facilitar debates participativos y procesos de planificación colaborativa.
- Diseñar planes de acción sencillos y realistas para apoyar el cambio organizativo.
- Comunicar los objetivos del cambio de manera clara y eficaz dentro de su entorno profesional o educativo.

Actitudes

Los participantes serán capaces de:

- Demostrar apertura hacia la colaboración y la toma de decisiones compartida.
- Valorar las diversas perspectivas y la participación inclusiva en los procesos organizativos.
- Reflexionar sobre su propio papel de liderazgo en la promoción de un cambio organizativo positivo.

Recursos

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. Doubleday.

Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Berrett-Koehler Publishers.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.

Brené Brown (2018). *Dare to Lead: Brave Work, Tough Conversations, Whole Hearts*. Random House.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.

TED Talk — How to lead a conversation between people who disagree | Eve Pearlman:
https://www.ted.com/talks/eve_pearlman_how_to_lead_a_conversation_between_people_who_disagree

TED Talk — The secret to leading organisational change is empathy | Serial entrepreneur:
https://www.ted.com/talks/rob_kalwarowsky_the_secret_to_leading_organizational_change_is_empathy

6.2 Actividades

Actividad 1: Rompehielos

Objetivos de aprendizaje:

- Los participantes se conocen entre sí y se familiarizan con el tema del módulo.
- Los participantes se preparan e interactúan con la temática del cambio organizativo.
- Los participantes reflexionan sobre la situación actual y la dirección deseada de su organización utilizando una metáfora creativa.

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
El facilitador pide a los participantes que piensen en su organización en este momento y completen la frase: «Si mi organización fuera un vehículo, sería un ____ porque ____». Los participantes tienen un minuto para reflexionar individualmente. Se les anima a ser creativos y, si lo desean, a imitar o representar brevemente el vehículo que tienen en mente (por ejemplo, mostrando cómo se mueve, su velocidad o su estado). Esto ayuda a crear un ambiente relajado y aporta energía al grupo desde el inicio.	Trabajo individual	N/A	2 minutos
Los participantes comparten sus respuestas con todo el grupo en una ronda rápida. El facilitador fomenta respuestas breves (una frase cada una) para mantener la energía y el dinamismo de la actividad.	Sesión plenaria	N/A	5 minutos
El facilitador extrae brevemente dos o tres observaciones a partir de lo compartido. Por ejemplo, cómo los diferentes vehículos reflejan distintas velocidades de cambio, niveles de agilidad o direcciones. El facilitador conecta estas reflexiones con el tema del módulo: «Hoy exploraremos cómo conducir ese vehículo juntos».	Sesión plenaria	N/A	3 minutos

Actividad 2: Mapeo de partes interesadas para el cambio — «¿Quién debe estar en la sala?»

Objetivos de aprendizaje:

- Los participantes identifican a las partes interesadas clave relevantes para una iniciativa de cambio en su propio contexto organizativo.
- Los participantes reconocen la importancia de la participación inclusiva de las partes interesadas en la co-creación de un cambio sostenible.
- Los participantes practican el mapeo de las relaciones, intereses y niveles de influencia de las partes interesadas.

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
El facilitador introduce el concepto de participación de las partes interesadas en los procesos de cambio, explicando que un cambio transformacional exitoso requiere identificar e involucrar a las personas adecuadas, incluidas aquellas que puedan mostrar resistencia. El facilitador explica que el mapeo de partes interesadas no consiste únicamente en identificar roles formales, sino también en reconocer la influencia informal, las barreras ocultas y las voces que a menudo quedan excluidas de la toma de decisiones. El facilitador presenta una matriz sencilla de partes interesadas en un rotafolio, basada en la hoja de trabajo de la actividad (ejes: Nivel de influencia / Nivel de interés).	Sesión plenaria	Papelógrafo o pizarra blanca, marcadores	10 minutos
El facilitador comparte la hoja de trabajo de mapeo de partes interesadas con los participantes. Cada participante reflexiona sobre una iniciativa de cambio real o realista en su organización. Esta puede estar relacionada con la inclusión, un nuevo proceso, una reestructuración del equipo o cualquier práctica regenerativa. De manera individual, los participantes identifican y ubican a las principales partes interesadas en la matriz y en la tabla de la hoja de trabajo, indicando	Trabajo individual	Hoja de trabajo de mapeo de partes interesadas (véase 6.3), bolígrafos.	10 minutos

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
también su actitud probable hacia el cambio (de apoyo, neutral o resistente). A continuación, los participantes revisan brevemente su mapa de partes interesadas e identifican: • Partes interesadas con una influencia inesperada o informal. • Voces que podrían estar ignoradas o excluidas. • Partes interesadas que podrían mostrar resistencia al cambio. Los participantes pueden marcar o añadir anotaciones directamente en la hoja de trabajo para apoyar la siguiente fase de discusión.			
Los participantes forman pequeños grupos de 3-4 personas. Cada persona presenta brevemente su mapa de partes interesadas y comparte: ¿Qué parte interesada les sorprendió? ¿Quién suele quedar excluido o no ser tenido en cuenta? ¿Quién tiene mayor poder informal? Los grupos analizan patrones comunes entre sus diferentes contextos y reflexionan sobre cómo las actitudes y el nivel de influencia de las partes interesadas pueden afectar a los procesos de cambio. Nota: También se puede considerar un breve intercambio por parejas para hacer los momentos de reflexión más interactivos, especialmente para los participantes que pueden no sentirse cómodos compartiendo directamente en el grupo grande.	Trabajo en grupo	Mapas de partes interesadas completados	15 minutos
Los grupos comparten una idea clave de su discusión con todo el grupo. El facilitador recoge los principales temas identificados, reforzando el mensaje de que la co-creación comienza con quién es invitado a participar en el proceso y que las voces marginadas o ignoradas son, a menudo, las más importantes de incluir.	Trabajo en grupo	Papelógrafo para anotar los puntos clave	10 minutos



Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
El facilitador introduce una breve pregunta de reflexión: «¿Qué cambiaría en su organización si abordaran este proceso de cambio con una mentalidad de co-creación?». Los participantes escriben una frase en sus apuntes.	Trabajo individual	Cuaderno o papel.	5 minutos



Actividad 2

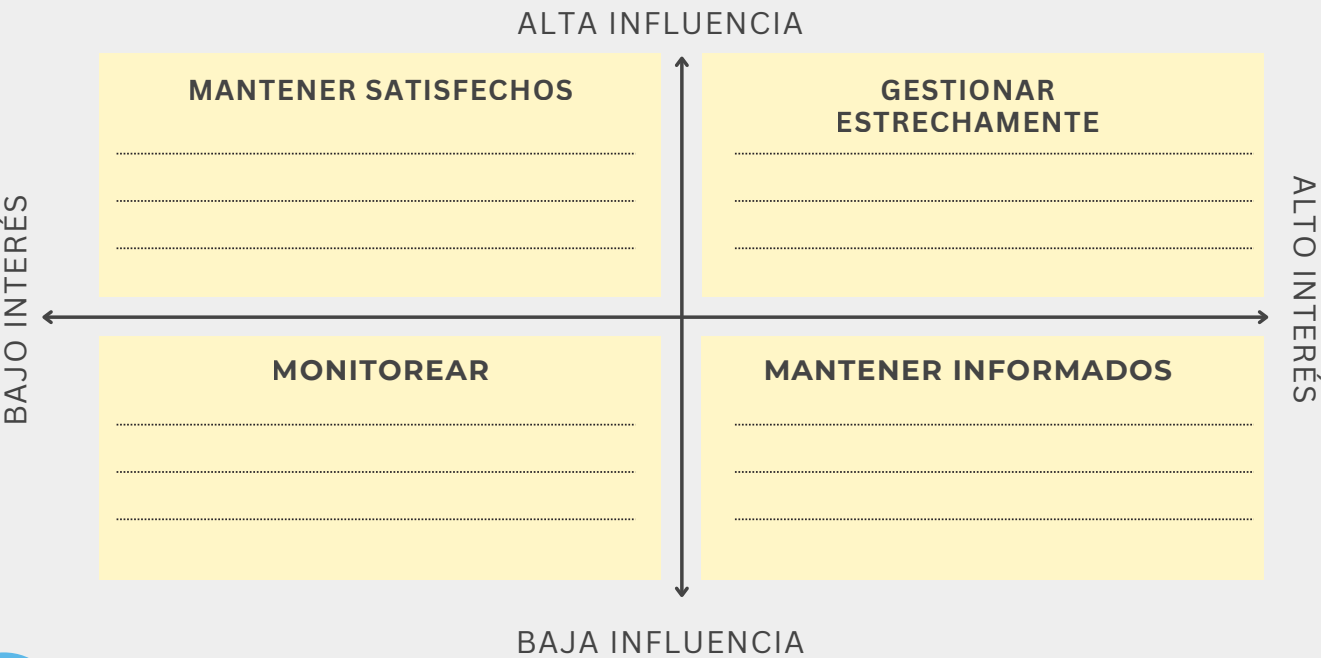
Plantilla para el mapa de partes interesadas

«¿Quiénes deben estar presentes?»

1 MI INICIATIVA DE CAMBIO

Describe brevemente el cambio que deseas implementar en tu organización:

2 PARTES INTERESADAS MATRIX



3 TABLA DE DETALLE DE PARTES INTERESADAS

Nombre/Rol del partes interesadas	Actitud ☐ Favorable ☐ Neutral ☐ Resistente	¿Por qué?	¿Cómo voy a implicarlos?

Pregunta de reflexión: ¿Quién suele ser pasado por alto en los procesos de cambio de tu organización? ¿Qué ocurriría si se le incluyera?

Actividad 2

Plantilla para el mapa de partes interesadas

«¿Quiénes deben estar presentes?»

1

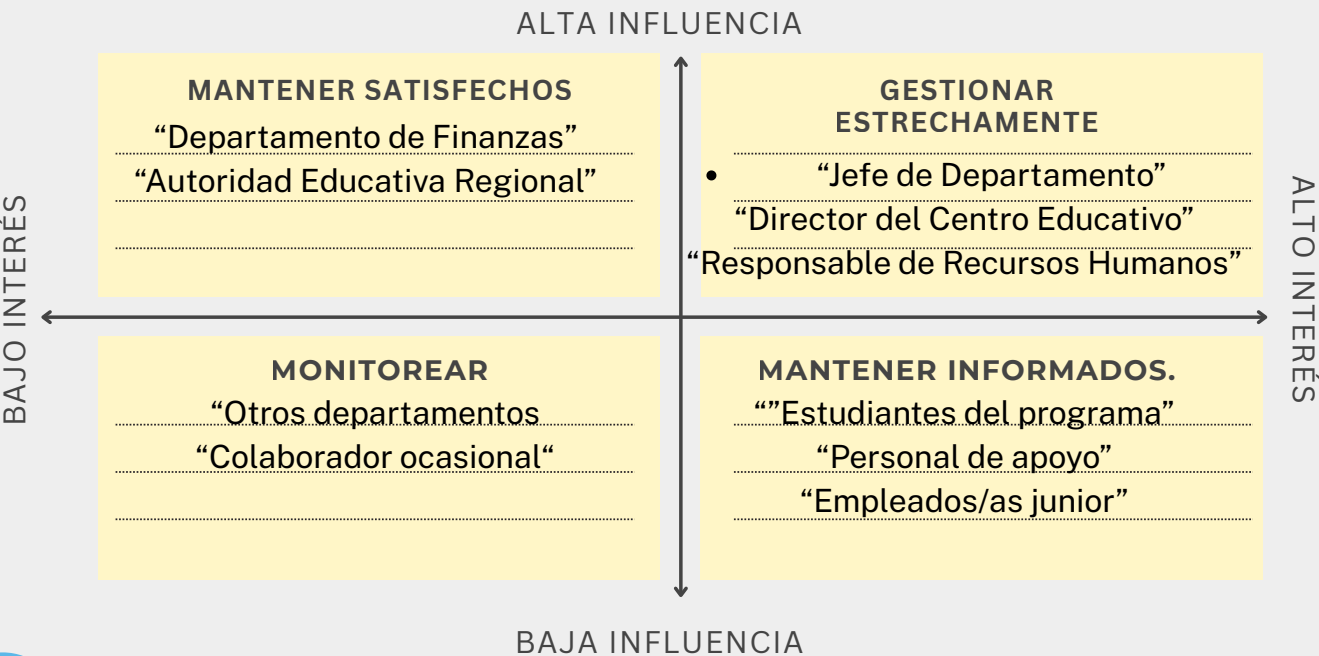
MI INICIATIVA DE CAMBIO

Describe brevemente el cambio que deseas implementar en tu organización:

- Ejemplos:
- «Introducir prácticas de enseñanza más inclusivas en nuestras clases de EFP»
 - «Crear un sistema de apoyo al bienestar para el personal»
 - «Mejorar la colaboración entre departamentos»

2

PARTES INTERESADAS MATRIX



3

TABLA DE DETALLE DE PARTES INTERESADAS

Nombre/Rol del partes interesadas	Actitud ☐ Favorable ☐ Neutral ☐ Resistente	¿Por qué?	¿Cómo voy a implicarlos?
Estudiantes	Favorable.	Ven beneficios positivos	Recoger su opinión e involucrarlos en las discusiones
Personal sénior	Neutral	No están seguros del impacto	Compartir información e invitar a la participación
Algunos mánagers	Resistente	Les preocupa la carga de trabajo o el cambio	Comunicar los beneficios y abordar las preocupaciones

Pregunta de reflexión: ¿Quién suele ser pasado por alto en los procesos de cambio de tu organización? ¿Qué ocurriría si se le incluyera?

Actividad 3: Co-creación de una hoja de ruta para el cambio — «De la visión a los primeros pasos»

Objetivos de aprendizaje:

- Los participantes practican cómo transformar una visión de cambio en pasos de acción concretos y colaborativos.
- Los participantes experimentan el proceso de co-creación trabajando juntos para diseñar un plan compartido.
- Los participantes identifican posibles barreras y estrategias para superar la resistencia.

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
El facilitador introduce el concepto de Hoja de Ruta del Cambio: una herramienta sencilla y participativa de planificación que define: (1) el cambio deseado, (2) la realidad actual, (3) los hitos clave, (4) quién está involucrado y (5) los primeros pasos concretos. El facilitador destaca que la hoja de ruta es intencionadamente simple: el objetivo es que el cambio sea percibido como algo realizable y no como algo abrumador. Para apoyar a grupos mixtos procedentes de diferentes organizaciones y contextos, el facilitador puede proporcionar un pequeño número de situaciones de ejemplo predefinidas (por ejemplo, mejorar la comunicación inclusiva, aumentar la participación de los estudiantes, introducir prácticas de bienestar del personal o fortalecer la cultura de retroalimentación), de modo que los grupos puedan seleccionar rápidamente un escenario y centrarse en la actividad de creación de la hoja de ruta. Como alternativa, los facilitadores pueden hacer referencia nuevamente a la Actividad 2 y permitir que cada grupo elija una de las situaciones identificadas en el mapa de partes interesadas como su realidad actual para este ejercicio. La plantilla y un ejemplo de la hoja de ruta se pueden encontrar en el apartado 6.3.	Sesión plenaria	Papelógrafo o pizarra blanca, marcadores, plantilla de hoja de ruta del cambio (véase 6.3).	5 minutos
En grupos de 4-5 personas, los participantes eligen un tema de cambio	Trabajo en grupo	Hojas grandes de papel / rotafolio, marcadores de	20 minutos

compartido relevante para su contexto (por ejemplo, mejorar la comunicación inclusiva en los equipos, introducir ciclos regulares de retroalimentación o desarrollar un proceso de contratación más diverso). Los grupos completan de manera colaborativa una Hoja de Ruta del Cambio en formato grande, utilizando un póster o una hoja de rotafolio, rellenando juntos cada sección. El facilitador circula entre los grupos y les apoya cuando sea necesario.		colores, plantilla de hoja de ruta del cambio (véase 6.3)	
Cada grupo presenta su hoja de ruta en 2-3 minutos, centrándose especialmente en: (a) el primer paso concreto que llevarían a cabo, y (b) una barrera que anticipan y cómo la abordarían.	Sesión plenaria	Pósteres de hojas de ruta completadas	10 minutos
El facilitador guía una breve reflexión con todo el grupo: «¿Qué hizo que co-crear este plan fuera diferente de planificarlo de manera individual? ¿Qué llevarían de vuelta a su organización?». El facilitador conecta la reflexión con los conceptos clave del módulo: liderazgo participativo, preparación para el cambio y toma de decisiones colaborativa.	Sesión plenaria	N/A	5 minutos



Actividad 3

PLAN DE ACCIÓN DEL CAMBIO

1 NUESTRA VISIÓN DEL CAMBIO - ¿Qué cambio queremos crear?

2 DÓNDE ESTAMOS AHORA

¿Cuál es la realidad actual? ¿Qué está funcionando? ¿Qué no está funcionando?

3 HITOS CLAVE

¿Qué debe ocurrir durante el proceso?

Mes 1-3

Mes 3-6

Mes 6-12

4 ¿QUIÉNES ESTÁN INVOLUCRADOS?

Lista las personas, equipos o grupos clave:

5 NUESTRO PRIMER PASO CONCRETO - ¿Cuál es la ÚNICA acción que realizaremos primero?

ACCIÓN: _____

¿QUIÉN ES RESPONSABLE? _____

¿PARA CUÁNDO? _____

6 BARRERA ANTICIPADA

UNA BARRERA QUE

ESPERAMOS _____

CÓMO LA

GESTIONAREMOS _____



Actividad 3

PLAN DE ACCIÓN DEL CAMBIO

1 NUESTRA VISIÓN DEL CAMBIO - ¿Qué cambio queremos crear?

Crear una cultura de comunicación más inclusiva y colaborativa dentro de nuestro equipo.

2 DÓNDE ESTAMOS AHORA

¿Cuál es la realidad actual? ¿Qué está funcionando? ¿Qué no está funcionando?

Los miembros del equipo se comunican principalmente a través de los responsables.

Algunos empleados sienten que sus ideas no son escuchadas. Las reuniones se realizan con regularidad, pero la participación es limitada.

Existe interés en mejorar el trabajo en equipo y la inclusión.

3 HITOS CLAVE

¿Qué debe ocurrir durante el proceso?

Mes 1-3

*Recoger opiniones del personal mediante una breve encuesta.
Organizar una sesión de debate en equipo.*

Mes 3-6

*Introducir reuniones periódicas de feedback.
Crear directrices compartidas de comunicación.*

Mes 6-12

*Revisar los avances y adaptar las prácticas.
Aumentar la participación del personal en la toma de decisiones.*

4 ¿QUIÉNES ESTÁN INVOLUCRADOS?

Lista las personas, equipos o grupos clave:

Miembros del equipo

Directivos

Personal de Recursos Humanos

Formadores/facilitadores

Estudiantes o usuarios del servicio

5 NUESTRO PRIMER PASO CONCRETO - ¿Cuál es la ÚNICA acción que realizaremos primero?

ACCIÓN: *Organizar una reunión de equipo para debatir los desafíos/ideas relacionados con la comunicación.*

¿QUIÉN ES RESPONSABLE? *Líder del equipo y representante de Recursos Humanos.*

¿PARA CUÁNDO? *Durante el próximo mes.*

6 BARRERA ANTICIPADA

UNA BARRERA QUE ESPERAMOS: *Algunos empleados pueden no sentirse cómodos compartiendo sus opiniones abiertamente.*

CÓMO LA GESTIONAREMOS: *Crear un entorno de debate seguro y respetuoso y permitir opciones de feedback anónimo.*

Actividad 4: Reflexión final — Mi compromiso con el cambio

Objetivos de aprendizaje:

- Resumir las principales ideas y aprendizajes del módulo.
- Identificar acciones concretas que los participantes pueden llevar a cabo personalmente en su mentalidad, comportamiento o trabajo diario.
- Reconocer oportunidades para iniciar o contribuir a cambios a nivel de equipo u organización.

Procedimiento y métodos:

Procedimiento	Formato de grupo	Materiales	Duración
El formador entrega la hoja de trabajo de Reflexión final y la explica a los participantes. Los participantes reflexionan individualmente sobre el módulo y completan la hoja de trabajo, centrándose en las siguientes preguntas: ¿Cuál fue mi aprendizaje o idea más importante de hoy? ¿Qué acción llevaré a cabo para co-crear el cambio en mi organización? ¿A quién necesito involucrar?	Trabajo individual	Hoja de trabajo: Reflexión	10 minutos

REFLEXIÓN



Nombre:

Módulo:

• Conclusiones clave

¿Cuáles son las principales ideas o aprendizajes que has obtenido de este módulo?

• Acciones personales inmediatas

¿Qué cambios concretos puedes empezar a realizar 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 los que podrías contribuir en tu equipo, departamento u organización a lo largo del tiempo para generar un impacto duradero?

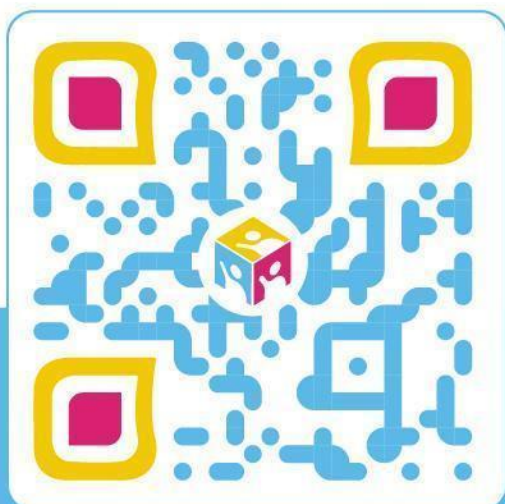


Co-funded by
the European Union



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.