

Módulo 5

Diseño inclusivo de
diseño: Liderar
con la diversidad
para una



www.start-dsp.eu

Este recurso está bajo
licencia CC BY 4.0



Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. No obstante, las opiniones y puntos de vista expresados son exclusivamente de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los del Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V., Agencia Nacional para la Cooperación Universitaria Erasmus+. Ni la Unión Europea ni la autoridad financiadora se hacen responsables de los mismos.

* Nota: para reducir el desperdicio, imprima este documento en escala de grises o en blanco y negro en lugar de a color. Imprima a doble cara (duplex) y, si es posible, imprima varias diapositivas o páginas en una sola hoja.

Bienvenidos al Módulo 5

Inclusividad desde el diseño: liderar con diversidad para una innovación digital verde

En el mundo interconectado de hoy en día, las empresas ya no se juzgan únicamente por sus resultados financieros: se espera que generen resultados sociales y medioambientales positivos. Los emprendedores que integran la inclusión, la equidad y el impacto social en su estrategia central no solo están impulsando un cambio significativo, sino que también obtienen una ventaja competitiva en mercados que valoran la responsabilidad y la transparencia.

Este módulo capacita a los alumnos para liderar con un propósito, diseñar modelos de negocio inclusivos y socialmente responsables, y aprovechar la diversidad como catalizador de la innovación y la resiliencia. Los participantes explorarán marcos globales como el Triple Resultado (TBL), los ODS, los criterios ESG y el Pacto Verde de la UE, aprendiendo a alinear sus iniciativas con las necesidades de la sociedad sin dejar de ser rentables y preparadas para el futuro.

Al integrar la creación de valor empresarial, una mentalidad de responsabilidad ecológica y el empoderamiento digital, este módulo muestra cómo el emprendimiento con un propósito puede transformar retos globales, como la desigualdad, el cambio climático y la exclusión social, en oportunidades para el crecimiento sostenible.



Resumen del módulo 5

Mediante la integración de la creación de valor empresarial, una mentalidad de responsabilidad ecológica y el empoderamiento digital, este módulo muestra cómo el emprendimiento con un propósito puede transformar retos globales, como la desigualdad, el cambio climático y la exclusión social, en oportunidades para el crecimiento sostenible.

01

El poder y el valor del emprendimiento inclusivo

Por qué la inclusión no es solo una cuestión ética, sino también estratégica.

02

Liderazgo inclusivo y gestión del cambio cultural

Más allá de las medidas simbólicas: integrar la equidad en la cultura empresarial.

03

Emprendimiento para el impacto social

Diseño de iniciativas que aborden retos sociales (por ejemplo, la pobreza, la educación, la salud o la desigualdad).

Este recurso está bajo licencia CC BY 4.0



Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. No obstante, las opiniones y puntos de vista expresados son exclusivamente de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los del Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V., Agencia Nacional para la Cooperación Universitaria Erasmus+. Ni la Unión Europea ni la autoridad que concede la subvención se hacen responsables de los mismos.

Módulo 1: Elementos de aprendizaje interactivo

	54 Diapositivas
	05 Ejercicios
	01 Vídeos
	02 Casos prácticos

	02
	Herramientas digitales 01 Kits de herramientas y guías
	04 artículos e informes



Resultados del aprendizaje

Al finalizar este módulo, los alumnos serán capaces de:

Competencias empresariales: Diseñar modelos de negocio inclusivos, éticos y orientados a un propósito, alineados con los ODS, el TBL y los principios ESG.

Competencias ecológicas: Aplicar el pensamiento sistémico para abordar retos medioambientales y sociales interrelacionados.

Competencias digitales: Utilizar plataformas digitales para mapear, realizar un seguimiento y comunicar el impacto social y medioambiental.



Sección 01

Objetivo: Desarrollar habilidades de liderazgo inclusivo y comprender cómo la diversidad fomenta la creatividad, la resiliencia y la innovación sostenible.

Liderazgo
o inclusivo: la
diversidad
como
motor de
la
innovación



Competencias desarrolladas en la sección 1

01

Habilidades empresariales

Movilización de otras personas, creación de valor ético, liderazgo ético, Liderazgo inspirador (p. ej., capacidad para diseñar una política de DEI que impulse la innovación y la relevancia en el mercado, dirección empresarial equitativa que integre perspectivas diversas)

02

Competencias ecológicas

Responsabilidad social, empatía, acción colaborativa, pensamiento sistémico (p. ej., comprender cómo la inclusión se entrecruza con los sistemas sociales, empresariales y medioambientales)

03

Competencias digitales

Comunicación digital, participación comunitaria y compromiso de los empleados, resolución de problemas, evaluación de contenidos digitales (p. ej., uso de tecnologías de RR. HH. para prácticas de contratación inclusivas)



y seguimiento de indicadores de diversidad)



Por qué la inclusión no es solo una cuestión ética, sino también estratégica

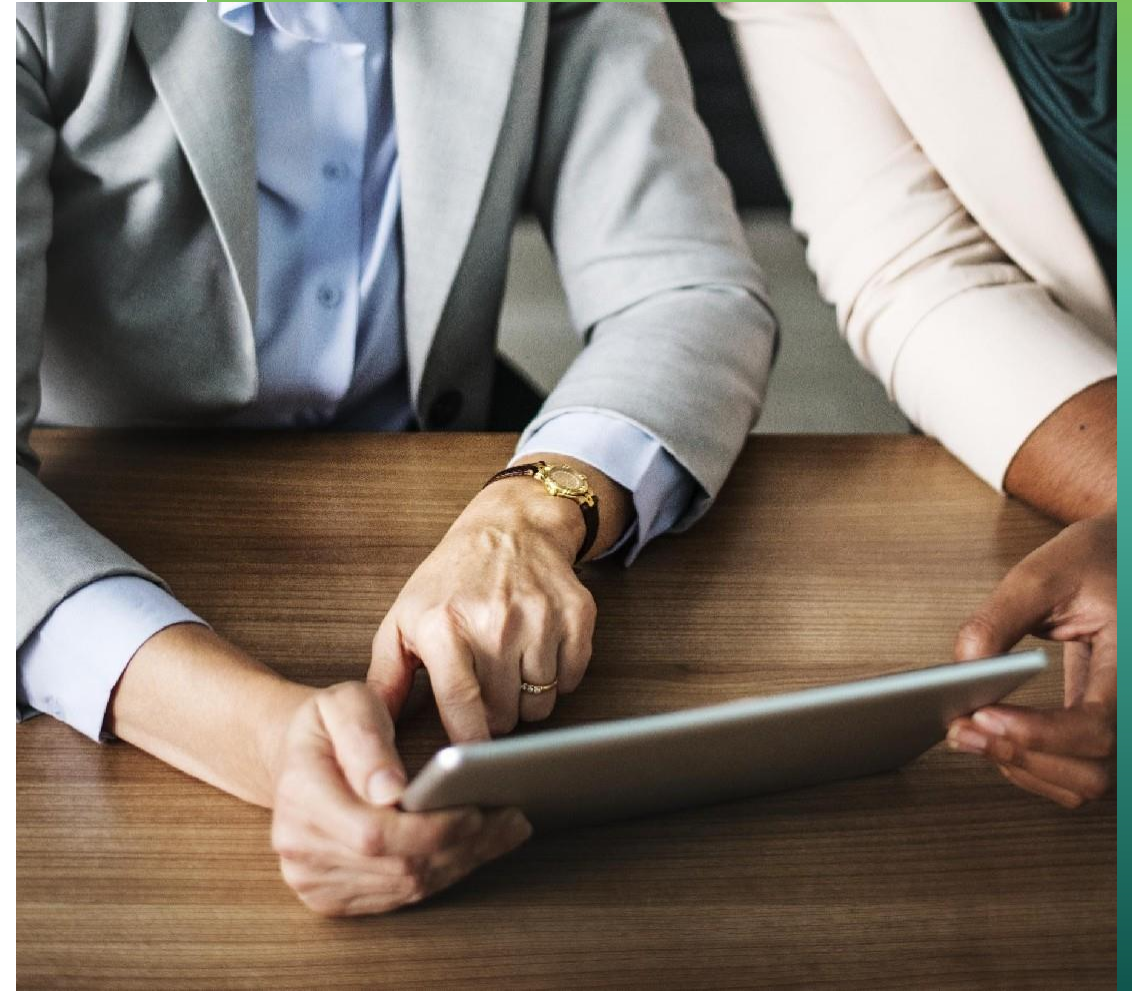
La inclusión no es solo «lo correcto», sino que es un acelerador empresarial. Las organizaciones que la integran en su estrategia superan a la competencia, innovan más rápido y crean equipos resilientes y preparados para el futuro.



Las perspectivas diversas impulsan la innovación

Los equipos con antecedentes, experiencias y estilos cognitivos variados generan soluciones más creativas.

Los entornos de trabajo inclusivos fomentan la seguridad psicológica, lo que anima a los empleados a compartir ideas audaces sin temor a ser excluidos.



Mejor toma de decisiones

Los grupos diversos reducen el «pensamiento de grupo» y tienen en cuenta una gama más amplia de riesgos y oportunidades.

Las investigaciones (por ejemplo, CloverPop) demuestran que los equipos inclusivos toman mejores decisiones empresariales en el 87 % de los casos.



Ventaja competitiva en materia de talento

Las empresas inclusivas atraen a los mejores talentos, especialmente a los millennials y a la Generación Z, que dan prioridad a la diversidad en sus empleadores.

La retención mejora cuando los empleados se sienten valorados y empoderados.



Mejor rendimiento financiero

McKinsey ha constatado que las empresas que se sitúan en el cuartil superior en materia de diversidad de género y étnica tienen entre un 25 % y un 36 % más de probabilidades de superar a sus competidores en rentabilidad.

La inclusión mitiga los riesgos reputacionales y se ajusta a las expectativas de los inversores en materia de ESG (medioambiental, social y de gobernanza).



Preparar a la organización para el futuro

Los mercados globales y la demografía están cambiando; las culturas inclusivas se adaptan más rápidamente al cambio.

Las empresas que se quedan atrás en materia de inclusión corren el riesgo de perder relevancia en un mundo cada vez más diverso.



Por qué los equipos diversos obtienen mejores resultados en innovación y resiliencia

La diversidad no es solo una cuestión de equidad: es un **multiplicador de la competitividad**. Los equipos que aceptan las diferencias son más ágiles, innovadores y resilientes porque:

- Evitan los puntos ciegos
- Generan ideas disruptivas
- Se adaptan más rápido al cambio



1. La diversidad cognitiva impulsa una mejor resolución de problemas



01. Los diferentes orígenes (culturales, educativos y profesionales) dan lugar a formas de pensar variadas



02. Un estudio publicado en Harvard Business Review reveló que los equipos con diversidad cognitiva resuelven los problemas más rápido que los homogéneos.



03. Ante los retos, los equipos diversos analizan la situación desde múltiples ángulos, lo que reduce los puntos ciegos



2. Mayor creatividad e innovación



1. La exposición a diferentes puntos de vista genera una «fricción creativa» que da lugar a ideas revolucionarias.



2. Un estudio de Forrester revela que los equipos diversos tienen un 75 % más de probabilidades de conquistar nuevos mercados con productos innovadores.



3. Ejemplo: el equipo diverso de ética de la IA de IBM identificó sesgos en los algoritmos que un grupo homogéneo podría haber pasado por alto.



3. Toma de decisiones más sólida



1. Los equipos diversos debaten de forma más exhaustiva, evitando los «efectos de cámara de eco».



2. Un estudio de CloverPop demostró que los equipos inclusivos toman mejores decisiones en el 87 % de los casos y obtienen resultados un 60 % mejores.



3. Ejemplo: Las reformas de la NASA tras el desastre del Columbia hicieron hincapié en la disidencia y la diversidad para evitar el pensamiento de grupo.



4. Seguridad psicológica y compromiso



1. Las culturas inclusivas fomentan la confianza, lo que anima a asumir riesgos y a aprender de los fracasos.



2. El Proyecto Aristóteles de Google descubrió que la seguridad psicológica —más frecuente en equipos diversos— era el principal indicador de un alto rendimiento.



3. Los empleados que trabajan en entornos inclusivos son 3,5 veces más propensos a aportar todo su potencial innovador (Deloitte).





¿Qué se necesita para ser un líder inclusivo?

No se trata solo de cumplir con los requisitos de diversidad, sino de fomentar una cultura en la que todas las voces sean escuchadas, valoradas y empoderadas para impulsar el éxito.



1. Autoconciencia y humildad

Revisa tus sesgos

Reconoce los sesgos inconscientes (por ejemplo, el sesgo de afinidad o el sesgo de confirmación) mediante herramientas como el Test de Asociación Implícita (IAT) de Harvard.

Pide opiniones

Pregúntate con frecuencia: «¿Cómo puedo crear un entorno más inclusivo?», y ponlo en práctica.

Admite los errores

Da ejemplo de vulnerabilidad reconociendo los errores (por ejemplo, pronunciar mal un nombre) y corrigiéndolos.



2. Valentía para desafiar la desigualdad

Denunciar los comportamientos excluyentes

(por ejemplo, microagresiones, interrupciones) en tiempo real, de forma educada pero firme.

Abogar por la equidad

Apoya a los talentos con gran potencial procedentes de grupos infrarrepresentados para que obtengan ascensos.

Romper con el modelo de contratación basado en la «adecuación cultural»

conformidad



3. Seguridad psicológica

Prohibir el «castigo mediante el silencio»

Asegúrate de que nadie sea ignorado o marginado por expresar su opinión.

Recompensa la disidencia

Agradece a quienes cuestionan el statu quo (por ejemplo: «Te agradezco que nos animes a pensar de forma diferente»).

Normaliza el fracaso

Fomenta la asunción de riesgos compartiendo tus propios fracasos.



4. Apoyo y defensa

Patrocinar los ERG (grupos de recursos para empleados)

Asigna presupuesto y tiempo de intervención de los directivos a sus iniciativas.

Reconocer públicamente sus méritos

Destacar las contribuciones de los miembros del equipo en las reuniones de dirección.

Aprovecha tus privilegios

Utiliza tu influencia para abrir puertas (por ejemplo, recomendando a una mujer de origen étnico minoritario para un proyecto de gran visibilidad).



Lista de herramientas,
plataformas y estrategias
para fomentar equipos
inclusivos y el
compromiso de los
empleados,
y la implicación, incluyendo
plataformas de
comunicación, ERG (grupos
de recursos para
empleados) y la toma de
decisiones participativa



Herramientas de comunicación y colaboración para la inclusión



[Slack](#)

Utiliza los canales #ERG
(por ejemplo,
#WomenInTech,
#NeurodiversityNetwork
) para grupos de
afinidad.

Integra Donut (bot) para
organizar



Microsoft Teams

Subtítulos y traducción en directo para equipos multilingües.
Herramienta de elogios para reconocer públicamente a los compañeros



Mural

Pizarras digitales con notas adhesivas anónimas para recabar ideas de forma colaborativa



Loom

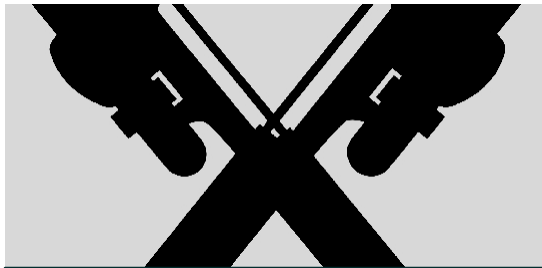
Mensajes de vídeo con subtítulos para una comunicación flexible e inclusiva



Notion

Wikis compartidos con bibliotecas de plantillas (por ejemplo, guías de lenguaje inclusivo).

Herramientas de toma de decisiones participativa



Polly

Encuestas anónimas para evaluar la opinión del equipo (por ejemplo: «¿Hasta qué punto ha sido inclusivo este proyecto?»).



Thought Exchange

Recopila y prioriza ideas de todos los empleados (no solo de los que más se hacen oír).



Idea Scale

Plataforma para que los empleados envíen o propongan ideas, con sistema de votos positivos y revisiones anónimas.



All Voices

Herramienta de comentarios anónimos para dar a conocer inquietudes (por ejemplo, microagresiones).

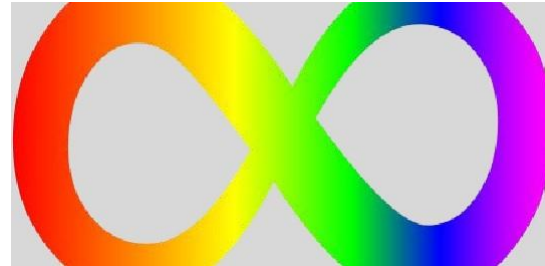


Formación y desarrollo para la inclusión



Elpha

Comunidad en línea y cursos para mujeres y profesionales no binarios.



Centro de neurodiversidad

Formación para directivos destinada a apoyar a los empleados con autismo o TDAH.



Diversity Edu

Formación personalizable en DEI con cuestionarios basados en situaciones reales.



Bias Correct

Detecta en tiempo real el lenguaje no inclusivo en correos electrónicos y documentos



Modelos de reconocimiento y propiedad



SERIES A

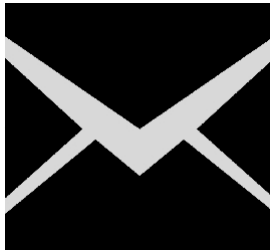
Bonusly

Los empleados otorgan microbonificaciones (con \$\$) a sus compañeros, lo que fomenta el reconocimiento entre equipos.



15Five

Reuniones semanales con «High Fives» para reconocer los comportamientos inclusivos.



Carta

Realiza un seguimiento de los planes de participación accionarial de los empleados (ESOP), garantizando que los equipos diversos generen riqueza.



Participación en los beneficios

Asignar un porcentaje de los ingresos de las iniciativas lideradas por los ERG a sus presupuestos (o a los diseñados por



Lista de comprobación para la implementación

Necesidades de auditoría:

Realizar una encuesta entre los empleados sobre los obstáculos para la inclusión (utilizar TinyPulse).
Título

Herramientas piloto:

Probar 1 o 2 plataformas (por ejemplo, Miro + Polly) con un equipo de voluntarios.

Medir el impacto:

Realizar un seguimiento de diferentes métricas (índices de participación en los ERG, ENPS, etc.).

Iterar:

Ajustar las herramientas en función de los comentarios recibidos (por ejemplo, cambiar de Slack a Teams si los trabajadores a distancia prefieren el vídeo).



Recursos

Recursos y ejercicios



CASO PRÁCTICO

Too Good To Go es una **empresa tecnológica con una misión clara**: luchar contra el desperdicio alimentario a través de su innovadora aplicación, que pone a disposición de los consumidores los excedentes de comida de restaurantes, panaderías y supermercados a precios reducidos. Al aprovechar la innovación digital, la empresa aborda tanto la sostenibilidad medioambiental (**reduciendo las emisiones de CO₂ derivadas del desperdicio de alimentos**) como la inclusión social (**facilitando el acceso a alimentos asequibles a comunidades vulnerables**).



CASO PRÁCTICO: TOO GOOD TO GO



Retos: Llegar a las personas sin conocimientos tecnológicos o que no tienen conexión a Internet sigue siendo un obstáculo.



Oportunidades: Colaborar con los gobiernos de la UE para integrar aplicaciones contra el desperdicio alimentario en los programas de bienestar social.



Caso práctico TOO GOOD TO GO: Reflexión y debate

Instrucciones: Debatid las siguientes preguntas en pequeños grupos. Estad preparados para compartir vuestras conclusiones con la clase.

Pregunta A: La brecha digital. Uno de los retos de Too Good To Go es la «brecha digital». ¿Es una aplicación la mejor forma de resolver el problema del desperdicio alimentario para todo el mundo? ¿Cómo puede la empresa garantizar que su solución de alta tecnología no excluya precisamente a aquellas personas que más podrían beneficiarse de alimentos asequibles?

Pregunta B: El elemento «sorpresa». El modelo de las «bolsas sorpresa» es clave para su negocio. ¿Cuáles son las posibles ventajas e inconvenientes de este modelo para (a) el consumidor y (b) el restaurante o supermercado? ¿Podría mejorarse este modelo?

Pregunta C: Datos para el bien común. El caso práctico menciona los «algoritmos libres de sesgos» y la «equidad en los datos». ¿Por qué es importante que una empresa como Too Good To Go se asegure activamente de que sus algoritmos no discriminen? ¿Se te ocurre alguna forma en la que un algoritmo de una aplicación de comida pudiera excluir involuntariamente a determinados barrios o personas?



CASO PRÁCTICO

VEJA es una marca francesa pionera de calzado que combina **un diseño respetuoso con el medio ambiente con un impacto social radical**. Conocida por sus zapatillas minimalistas, VEJA redefine el sector de la moda dando prioridad a **la transparencia, el comercio justo y las prácticas laborales inclusivas**. La misión de la empresa es demostrar que **el estilo, la sostenibilidad y la justicia social pueden coexistir**, paso a paso.



CASO PRÁCTICO: VEJA



Retos: Mantener salarios justos y materiales ecológicos al tiempo que se satisface la demanda global.



Oportunidades: Lanzar un modelo de alquiler o suscripción de zapatillas deportivas.



Caso práctico VEJA: Debate

Instrucciones: Debatid las siguientes preguntas en pequeños grupos. Estad preparados para compartir vuestras conclusiones con la clase.

Pregunta A: El precio de la ética. Las zapatillas VEJA cuestan entre 100 y 150 €. Las zapatillas de la moda rápida pueden costar tan solo 20 €. ¿Es el modelo de VEJA realmente «accesible»? Justifica tu razonamiento. ¿Qué se podría hacer para que los productos fabricados de forma ética fueran más accesibles para un público más amplio?

Pregunta B: Crecimiento frente a valores. Uno de los retos de VEJA es «crecer de forma ética». ¿Crees que es posible que una empresa alcance un gran tamaño y se internacionalice manteniendo sus valores sociales y medioambientales fundamentales? ¿Por qué sí o por qué no? Utiliza ejemplos si puedes.

Pregunta C: Lucha contra el «greenwashing». VEJA se enfrenta a «competidores que practican el greenwashing». ¿Cómo pueden los consumidores distinguir entre una marca genuinamente sostenible como VEJA y una marca de moda rápida que solo utiliza mensajes «sostenibles» para



Ejercicio 1: Juego de roles – Dilema de liderazgo inclusivo

Situación:

Eres directivo de una startup dedicada a las energías renovables. Un miembro indígena del equipo propone una solución solar basada en los conocimientos tradicionales sobre el territorio, pero los ingenieros la descartan por considerarla «poco científica».

Pasos del juego de roles:

1. Divídanse en grupos (directivo, ingeniero, miembro indígena del equipo, observador).
2. Debatid la propuesta utilizando técnicas **de escucha activa y amplificación**.
3. El observador evalúa al grupo en función de:
 1. Seguridad psicológica
 2. Disposición a cuestionar los prejuicios
 3. La inclusividad de la decisión final



Ejercicio 2: Reto de pensamiento de diseño – Empresa ecológica para tu comunidad

Consigna:

Diseña una **empresa ecológica digital** para un grupo marginado de tu región (por ejemplo, trabajadores migrantes, mujeres del medio rural o agricultores con discapacidad).

Requisitos:

1. Utiliza **métodos de participación inclusivos** (por ejemplo, talleres de cocreación).
2. Propón una herramienta **de comunicación orientada a una misión** (por ejemplo, aplicaciones de voz o una radio comunitaria).
3. Explica cómo tu solución garantiza **la sostenibilidad según el triple resultado** (personas, planeta y beneficios).

Entrega: presentación de 5 minutos + modelo de negocio de una página.



Ejercicios

Ejercicio 3: Debate: «La diversidad por sí sola no impulsa la innovación»

Propuesta:

«La inclusión es más importante que la diversidad a la hora de fomentar la innovación».

Estructura:

- El equipo A sostiene que **la diversidad** (por ejemplo, la variedad de orígenes) es el factor clave.
- El equipo B sostiene que **la inclusión** (por ejemplo, la seguridad psicológica) es más importante.
- Utiliza ejemplos de Kheyti, Solar Sister o estudios corporativos (por ejemplo, el Proyecto Aristóteles de Google).



Ejercicios

Ejercicio 4: Ensayo reflexivo – Autoevaluación de liderazgo

Consigna:

Reflexiona sobre tu propio liderazgo (o sobre el de un líder que hayas observado) utilizando estas preguntas:

1. ¿Cuándo has visto que **la exclusión** mermara el potencial de un equipo?
2. ¿Qué **dos hábitos de liderazgo inclusivo** (de nuestro debate) podrías adoptar para mejorar?
3. ¿Cómo podrías medir tu progreso? (p. ej., encuestas de opinión, índices de participación en reuniones).

Recursos

Libros y artículos académicos:

The Inclusion Imperative – **Stephen Frost** (2014) – Explica los argumentos empresariales a favor de la inclusión con ejemplos corporativos.

«*Rebel Ideas: The Power of Diverse Thinking*» – **Matthew Syed** (2019) – Aborda la diversidad cognitiva en los equipos.

«*Why Diverse Teams Are Smarter*» – **Harvard Business Review** (Rock y Grant, 2016) – [Enlace](#)

«*The Diversity Bonus*» – **Scott Page** (Princeton UP, 2017) – Demostración matemática del valor de la diversidad en la resolución de problemas.

Herramientas y evaluaciones:

Prueba de Asociación Implícita de Harvard (IAT) – Autoevaluación gratuita de sesgos: [Enlace](#)

Evaluación de liderazgo inclusivo de Gartner – Marco para medir los comportamientos inclusivos: [Informe](#)



Informes:

Texto	Texto
«Ecológico e inclusivo: cómo la tecnología digital impulsa la sostenibilidad» – Foro Económico Mundial (2022) – Enlace	«Blockchain para el impacto social» – Stanford Social Innovation Review (2023) – Analiza el modelo de Treedom: Enlace
«Argumentos a favor del crecimiento verde inclusivo» – OCDE (2021) – Enlace	«Diseñar para la inclusión» – IDEO.org (kit de herramientas gratuito para la cocreación): Enlace
Sokowatch y Kheyti – Perfiles de las empresas en <i>Villgro</i> (incubadora social): Enlace	«Cómo comunicar la justicia climática» – Climate Outreach (2023) – Enlace
«Las TIC al servicio de lo verde: cómo las soluciones digitales facilitan la sostenibilidad» – PNUMA (2020) – Enlace	Manuales de formación de Solar Sister – Guías sobre energía limpia con perspectiva de género: Enlace



Competencias desarrolladas en el módulo 2

01

Habilidades empresariales

Creatividad, innovación en modelos de negocio, crecimiento sostenible, creación responsable de valor

02

Competencias ecológicas

Equidad social, pensamiento regenerativo, mentalidad
sostenible,
adaptabilidad





03

Competencias digitales

Diseño de plataformas, herramientas de inclusión digital, resolución de problemas con herramientas digitales,



Has completado... Módulo 5

Sección 1: Creación de modelos de negocio
inclusivos, socialmente responsables y
preparados para el futuro

Módulo 6

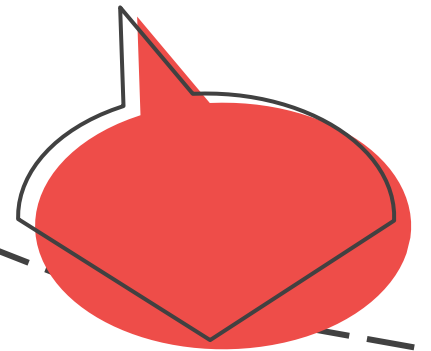
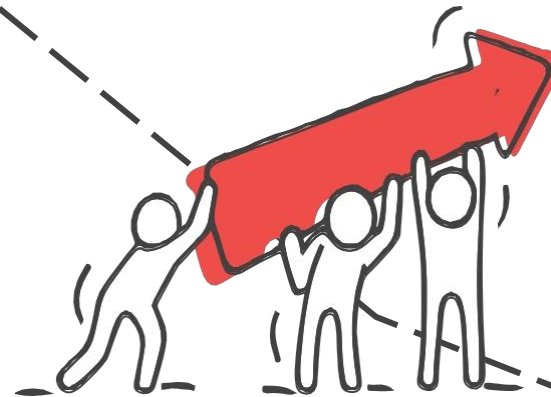
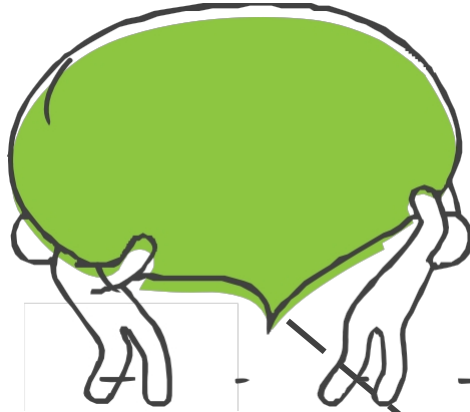
Sección 1: Narración de
historias, comunicación y
compromiso con el cliente

Sección 2: Hacer visible el impacto:
datos, narración de historias y
cumplimiento normativo

Entrepreneurship
Education

START DSP

Digital - Sustainable - Profitable



Co-funded by
the European Union

Gracias

¿Alguna pregunta?

www.start-dsp.eu

* Nota para reducir el desperdicio: imprime este documento en escala de grises o en blanco y negro, en lugar de a color. Imprime a doble cara (duplex) y, si es posible, imprime varias diapositivas o páginas en una sola hoja.

Este recurso está bajo licencia CC
BY 4.0



Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. No obstante, las opiniones y puntos de vista expresados son exclusivamente de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los del Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V., Agencia Nacional para la Cooperación Universitaria Erasmus+. Ni la Unión Europea ni la autoridad financiadora se hacen responsables de los mismos.

