

Marco GreenLift

Para la readaptación/mejora de habilidades
verdes de la fuerza laboral de TCFL

Edición corta

*Julio de
2026*



**Cofinanciado por
la Unión Europea**

FiFinanciado por la Unión Europea. Las opiniones expresadas son exclusivamente las del autor o autores y no reflejan necesariamente las de la Unión Europea ni las de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA se hacen responsables de ellas.
Número de proyecto: 101195924

CÓMO NAVEGAR POR ESTE MARCO

Capítulo 1: El marco GreenLift: Alcance y uso.....	3
Alcance del Marco GreenLift.....	4
Grupos destinatarios.....	5
Estructura del marco.....	6
Cómo Utilizar el Marco GreenLift en la práctica.....	7
Capítulo 2: Los pilares de GreenLift.....	8
Pilar I: Modelo de apoyo integral.....	9
Pilar II: Programa de formación breve para responsables de RRHH y personal de apoyo.....	34
Capítulo 3: Kit de herramientas para la evaluación del impacto social.....	45
Propósito y alcance del conjunto de herramientas.....	46
Dimensiones de impacto social abordadas.....	47
Cómo aplicar el conjunto de herramientas de evaluación de impacto social.....	49
Consideraciones éticas y protección de datos.....	50
Nota final.....	51
El partenariado.....	52



CAPÍTULO

01

El marco GreenLift: Alcance y uso



Alcance del Marco GreenLift

El Marco GreenLift es una herramienta de referencia práctica diseñada para ayudar a las organizaciones, especialmente a las pymes, a gestionar la transición de su plantilla en el marco de la transformación verde del sector TCLF. Proporciona un modelo que las organizaciones pueden utilizar antes, durante y después de los procesos de recualificación y perfeccionamiento profesional, ayudándoles a identificar las necesidades del personal, planificar medidas de apoyo adecuadas y acompañar a los trabajadores durante todo su proceso de transición.

En lugar de ofrecer contenido técnico, este Marco se centra en los mecanismos de apoyo organizativos, sociales y centrados en las personas necesarios para que los procesos de recualificación y perfeccionamiento sean más inclusivos, eficaces y sostenibles. El objetivo es ayudar a las organizaciones del sector Textil, Ropa, Cuero y Calzado - TCLF por sus siglas en inglés, a gestionar estos procesos de forma fluida, teniendo en cuenta la inclusión, el bienestar de los trabajadores y las necesidades psicosociales identificadas.

La necesidad de un modelo de este tipo se hizo evidente a través de la información recabada durante la participación de las partes interesadas. Muchas pymes destacaron que carecen de capacidad interna, herramientas y métodos para guiar a su personal durante los períodos de cambio, incluida la transición ecológica en curso del sector.

En este contexto, este Marco se dirige a los responsables de recursos humanos, propietarios de pymes y otros responsables de la toma de decisiones en las organizaciones, proporcionando conocimientos prácticos, herramientas y orientación para apoyar la transición de la fuerza laboral. El marco GreenLift busca garantizar que ningún trabajador se quede atrás en la transición ecológica del sector. Sitúa la inclusión, el bienestar, la recapacitación y el perfeccionamiento profesional en el centro de la planificación de la transición organizacional.



Alcance del Marco GreenLift

Partiendo de este enfoque, el Marco GreenLift debe entenderse como un **marco facilitador**, más que como un recurso de formación técnica. Su función no es sustituir ni complementar la formación profesional, técnica o sectorial, sino abordar las barreras no técnicas que pueden impedir que los trabajadores accedan a las oportunidades de recualificación y perfeccionamiento, participen en ellas y se beneficien de ellas.

En este contexto, este Marco se centra en fortalecer la capacidad organizativa. Apoya a las organizaciones TCLF en la identificación de las brechas de habilidades y conocimientos dentro de su fuerza laboral y en la creación de procesos internos, estructuras de apoyo y entornos de aprendizaje que faciliten el aprendizaje continuo y una transición laboral inclusiva.

Grupos objetivo

1

Gerentes de recursos humanos y propietarios de pymes en el sector TCLF.

2

Personal de apoyo, mentores y consejeros

3

Empresas y clústeres de fabricación de TCLF

4

Partes interesadas que apoyan la transición a la fuerza laboral adulta

Estructura del marco

La estructura del marco gira en torno a dos pilares básicos, que están interconectados y se complementan entre sí:

Pilar I: Marco de apoyo integral basado en las necesidades

Se centra principalmente en mecanismos de apoyo no técnicos, como la orientación profesional, la tutoría/asesoramiento y la promoción del bienestar de los trabajadores. Este pilar específico guarda relación directa con la evidencia recabada durante la fase de evaluación de necesidades, la cual indica que la formación en habilidades técnicas y ambientales, sin contemplar la inclusión, la prevención y, en general, un enfoque más integral, resulta insuficiente para una transición laboral exitosa.

Pilar II: Programa de formación para directivos de recursos humanos y personal de apoyo.

El Pilar II complementa el Marco de apoyo integral mediante un enfoque breve, estructurado y orientado a la práctica de las habilidades necesarias que los gerentes de recursos humanos y el personal de apoyo necesitan para fortalecer el desarrollo de capacidades internas de las PYMES.



Sigue una lógica de formación de formadores, para garantizar que las organizaciones del sector TCLF diseñen, implementen y mantengan acciones de transición laboral socialmente responsables, viables y que brinden un apoyo integral.

En esencia, el Pilar I define qué tipo de mecanismos de apoyo se necesitan, mientras que el Pilar II está orientado a cómo las organizaciones del sector pueden utilizar estos mecanismos de manera eficaz.

Cómo utilizar el marco GreenLift en práctica

1

Identificación de las necesidades de la plantilla: Las organizaciones utilizan prácticas reflexivas y evaluaciones de necesidades para identificar las carencias de habilidades y los retos psicosociales que afectan a su plantilla, y en concreto a los grupos más vulnerables.

2

Selección de medidas de apoyo adecuadas: Tras evaluar las necesidades, las organizaciones utilizan los resultados para seleccionar medidas específicas del Marco de apoyo integral, lo que permite ofrecer un apoyo personalizado en lugar de un enfoque general.

3

Implementación de acciones de orientación, mentoring y bienestar: En colaboración con las partes interesadas externas, las organizaciones implementan los mecanismos de apoyo seleccionados, centrándose en procesos estructurados pero flexibles, alineados con las prácticas diarias.

4

Capacitación del personal de RRHH y de apoyo: Los responsables de RRHH y el personal de apoyo participan activamente en la implementación para desarrollar capacidades y garantizar la adopción interna coherente de los mecanismos de apoyo.

5

Vinculación del apoyo con las vías de mejora de competencias: Por último, los mecanismos de apoyo se vinculan con las vías de mejora/recapacitación existentes para garantizar la coherencia y la durabilidad de los resultados.



CAPÍTULO

02

Los pilares del GreenLift



Pilar I: Modelo de apoyo integral

Este pilar ofrece orientación **práctica y herramientas para gerentes de RRHH, empleadores y personal de apoyo** sobre cómo respaldar a los trabajadores durante la transición ecológica. Cada una de las secciones combina explicaciones breves con herramientas de apoyo concretas y listas para usar.

1. Orientación profesional y transición: Cómo apoyar a los trabajadores en planear su transición ecológica.



La orientación profesional es fundamental para apoyar la transición laboral, ayudando a los trabajadores a comprender cómo la sostenibilidad, la economía circular y la Industria 5.0 están transformando sus funciones. Permite tomar decisiones informadas sobre la recualificación, la mejora de competencias o las transiciones profesionales, al tiempo que ayuda a las pymes a fortalecer la resiliencia de su plantilla, promover la igualdad de oportunidades y apoyar una transición ecológica justa. Los **siguientes retos** reflejan cómo las brechas sistémicas se manifiestan a nivel individual entre los trabajadores en procesos de transición:

- **Incertidumbre sobre el futuro:** La digitalización, las nuevas tecnologías y los cambios en materia de sostenibilidad generan incertidumbre, lo que deja a los trabajadores con dudas sobre la relevancia futura de sus funciones.
- **Miedo al cambio/falta de confianza:** Los trabajadores con poca cualificación y los de mayor edad pueden sentir ansiedad ante las nuevas tecnologías, resistirse a la formación y subestimar sus habilidades transferibles.
- **Falta de trayectorias profesionales claras:** Los nuevos puestos de trabajo relacionados con el medio ambiente se no comunican bien. Esto limita la comprensión de los trabajadores y su capacidad para imaginarse en estos puestos.
- **Falta de orientación profesional adecuada:** Especialmente en las pymes, la orientación profesional suele ser escasa. Esto obliga a los trabajadores a decisiones sobre reciclarse o cambiar de empleo con información limitada.

Pilar I: Modelo de apoyo integral

Fase 1. Identificación de trabajadores que necesitan orientación profesional.

Los responsables de recursos humanos y el personal de apoyo deben identificar de forma proactiva a los trabajadores que necesitan orientación adicional, como aquellos afectados por la automatización o los cambios en materia de sostenibilidad, los trabajadores poco cualificados con escasa confianza digital, los trabajadores abrumados por la transición y las mujeres o los trabajadores en transición con acceso limitado a oportunidades de desarrollo.

La identificación de todo lo anterior debe estar sujeta a observación y al uso de herramientas de perfilado sencillas.

Herramienta 1: Plantilla sencilla para la elaboración de perfiles de trabajadores

Campo	Información a rellenar
Nombre del trabajador	
Rol actual/ departamento	
Tareas clave/responsabilidades	
Años de experiencia	
Fuerzas auto-percibidas	
Desafíos enfrentados	
Interés en aprender	
Notas de supervisor/RRHH	

Pilar I: Modelo de apoyo integral

Fase 2. Fomentar la reflexión y el conocimiento de las habilidades.

Una vez identificados los trabajadores que necesitan apoyo, deben reflexionar sobre sus responsabilidades actuales, sus habilidades, sus competencias transferibles, sus aspiraciones, sus motivaciones y las posibles barreras. Esto fomenta la autoconciencia y facilita la toma de decisiones informadas sobre su carrera profesional.

Para guiar este proceso de reflexión y traducir las ideas en planes de acción, la siguiente herramienta ayuda a estructurar las trayectorias de desarrollo profesional individuales:

Herramienta 2: Plantilla de planificación de transición y carrera profesional

Campo	Información a rellenar
Nombre del trabajador	
Rol actual/ nivel de competencias	
Roles de interés / competencias de interés	
Objetivos (6-12 meses vista)	
Objetivos (1-3 años vista)	
Formación/ apoyo requerido para lograr los objetivos	
Próximas etapas	
Fecha revisión	

Pilar I: Modelo de apoyo integral

Fase 3. Apoyo a la toma de decisiones profesionales informadas.

Para tomar decisiones informadas, los trabajadores necesitan comprender cómo la transición ecológica afecta a sus funciones. Los responsables de RRHH y los empleadores pueden apoyarles explicándoles los cambios en sus roles, presentándoles oportunidades de reciclaje profesional, perfeccionamiento y movilidad, vinculando sus objetivos con planes de formación y ayudándoles a definir pasos profesionales realistas.

Para garantizar que las conversaciones sobre orientación profesional sean estructuradas, coherentes y orientadas a resultados, se puede utilizar una lista de verificación como referencia práctica durante la interacción entre el personal de recursos humanos y los trabajadores.



Pilar I: Modelo de apoyo integral

Herramienta 3: Lista de verificación para que los gerentes de recursos humanos apoyen las conversaciones sobre desarrollo profesional.

<u>Antes de la conversación</u>	
El trabajador está informado sobre la naturaleza de la conversación y porque esta tiene lugar.	Sí / No
Soy consciente de los cambios sectoriales y organizacionales y por lo tanto puedo apoyar al trabajador eficazmente.	Sí / No
<u>Durante la conversación</u>	
Escucho a las preocupaciones y aspiraciones del trabajador.	Sí / No
Las competencias transferibles del trabajador se han identificado y dadas a conocer.	Sí / No
Todas la opciones de carreras posibles, oportunidades de formación y expectativas de futuro se han presentado y compartido.	Sí / No
<u>Tras la conversación</u>	
Las etapas siguientes para el desarrollo del trabajador se han acordado conjuntamente.	Sí / No
El trabajador ha establecido una conexión con las formaciones y mecanismos de apoyo relevantes.	Sí / No
Una conversación de seguimiento se ha agendado.	Sí / No

Pilar I: Modelo de apoyo integral

2. Apoyo en mentoring y coaching: Cómo organizar e impartir mentoring en la práctica

En toda Europa, las industrias se están transformando debido a la digitalización, la innovación tecnológica, las exigencias de sostenibilidad y las cambiantes condiciones del mercado. En el sector de la artesanía, donde muchas pymes combinan la artesanía tradicional con prácticas de producción modernas, los trabajadores deben actualizar continuamente sus habilidades y adaptarse a nuevos roles vinculados a la automatización, las herramientas digitales, los nuevos materiales y los procesos más sostenibles.



Si bien la formación formal sigue siendo esencial, los trabajadores a menudo necesitan apoyo adicional para aplicar los nuevos conocimientos en su trabajo diario. El mentoring y el coaching pueden complementar la formación ofreciendo orientación personalizada, reflexión e intercambio de conocimientos directamente en el lugar de trabajo.

Para las pymes del TCLF, estos enfoques son prácticos y rentables, ya que aprovechan la experiencia interna existente, reducen el tiempo de ausencia laboral y fomentan el aprendizaje en contextos de producción reales.

Pilar I: Modelo de apoyo integral



MENTORING

El mentoring es una relación de desarrollo en la que un profesional con experiencia guía a un compañero con menos experiencia compartiendo conocimientos, apoyando el desarrollo de habilidades y fomentando su confianza. A diferencia del apoyo centrado en problemas operativos inmediatos, el mentoring suele abordar el crecimiento profesional a largo plazo.

Mediante la interacción regular, los mentores ayudan a sus pupilos a reflexionar sobre sus experiencias laborales, comprender las expectativas de la organización y ampliar gradualmente sus competencias. En el sector de la FP, el mentoring resulta especialmente útil para transferir el conocimiento práctico y tácito adquirido a lo largo de los años de experiencia. Sin embargo, debe complementarse con otros métodos de aprendizaje para evitar la dependencia excesiva de un único mentor y fomentar un desarrollo integral de habilidades.

COACHING

El coaching se centra en alcanzar objetivos específicos. A diferencia del mentoring, que se basa en compartir experiencias y apoyar el crecimiento a largo plazo, el coach ayuda a las personas a reflexionar sobre su situación, identificar soluciones y definir estrategias de mejora. En lugar de dar consejos directos, el coach apoya a las personas en el desarrollo de sus propios enfoques para la resolución de problemas mediante conversaciones específicas.

El coaching resulta especialmente útil para fortalecer habilidades transversales como el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones, la gestión del tiempo y la adaptación al cambio. Las relaciones de coaching suelen ser más breves y estar más orientadas a objetivos que las de mentoring, abordando a menudo retos específicos o necesidades de rendimiento.



Pilar I: Modelo de apoyo integral

APOYO INFORMAL EN EL LUGAR DE TRABAJO

En muchas pymes, especialmente en entornos de producción, gran parte del aprendizaje se produce de forma informal durante el trabajo diario. Los empleados suelen intercambiar conocimientos al realizar tareas, resolver problemas o ayudando a sus compañeros. Este aprendizaje informal es flexible, inmediato y está vinculado a situaciones laborales reales.

Algunos ejemplos son pedir ayuda a los compañeros, recibir consejos espontáneos de los supervisores o compartir trucos prácticos durante las rutinas diarias. Sin embargo, debido a su carácter informal, el acceso al aprendizaje puede no ser igual para todos los empleados.

Por este motivo, el apoyo informal suele complementarse con un mentoring estructurada, que proporciona objetivos más claros, interacción regular y reflexión, lo que hace que la transferencia de conocimientos sea más sistemática.

	Mentoring	Coaching	Apoyo informal
Enfoque	Desarrollo profesional y transfer de conocimiento	Mejora del rendimiento y logro de objetivos	Asistencia inmediata y resolución de problemas
Estructura	Relación semi-estructurada	Proceso muy estructurado	No estructurado
Duración	Medio a largo plazo	Corto a medio plazo	Ocasional
Relación	Mentores experimentados apoyan a mentorizados	El coach facilita la reflexión	Interacción entre pares
Objetivo principal	Desarrollo de carrera e intercambio de conocimiento	Logro de objetivos específicos	Solución de problemas del cotidiano

Pilar I: Modelo de apoyo integral

PUESTA EN MARCHA DE UN PROGRAMA DE MENTORING/ASESORAMIENTO EN PYMES

Para muchas pymes, establecer un programa de mentoring o coaching puede parecer complejo al principio. Sin embargo, estos programas suelen implementarse con estructuras sencillas que aprovechan el conocimiento y la experiencia ya existentes en la organización. Los programas de mentoring y coaching son especialmente valiosos en sectores como el de la formación, el desarrollo y la capacitación, ya que fomentan la colaboración entre los empleados, facilitan la transferencia de conocimientos prácticos y apoyan el desarrollo personal y profesional. Al crear oportunidades para que los trabajadores con experiencia apoyen a sus compañeros, las organizaciones pueden fortalecer los procesos de aprendizaje interno y construir una cultura de intercambio de conocimientos.

La puesta en marcha de un programa de mentoring o coaching generalmente implica:

PASO 1

Definición de los objetivos del programa: Antes de crear un programa de mentoring, las organizaciones deben definir claramente su propósito. Unos objetivos claros garantizan que las actividades de mentoring se alineen con las prioridades de la organización, ayudan a los participantes a comprender los resultados esperados y proporcionan una base para evaluar la eficacia del programa. Los objetivos del mentoring pueden variar según las necesidades.

Identificación de mentores y aprendices: Seleccionar a los participantes adecuados es fundamental para un programa de mentoring eficaz. Tanto los mentores como los aprendices deben estar motivados, comprometidos y dispuestos a invertir tiempo en el proceso.

Los mentores suelen ser profesionales con experiencia que pueden compartir conocimientos y apoyar el desarrollo de sus compañeros. Entre las cualidades clave se incluyen la experiencia profesional, las habilidades comunicativas, la paciencia, la empatía y la disposición para ayudar a los demás a crecer.

Los aprendices son empleados que pueden beneficiarse de la orientación, como los nuevos empleados, quienes aprenden nuevas técnicas, quienes asumen nuevos roles o quienes se preparan para progresar en su carrera. Idealmente, la participación debería ser voluntaria para fortalecer la motivación y el compromiso.

PASO 2



Pilar I: Modelo de apoyo integral

PASO 3

Preparación de mentores: Si bien los empleados con experiencia poseen valiosos conocimientos técnicos, la mentoring eficaz también requiere habilidades de comunicación e interpersonales. Una preparación básica puede mejorar la calidad de las interacciones y ayudar a los mentores a sentirse más seguros en su rol. Esta preparación puede abarcar la escucha activa, la comunicación efectiva, las preguntas abiertas, la retroalimentación constructiva y el apoyo para establecer metas de desarrollo realistas. Incluso breves sesiones de orientación o materiales de apoyo pueden contribuir a que las relaciones de mentoring sean constructivas y de apoyo.

PASO 4

Establecimiento de una estructura del programa: Las relaciones de mentoring deben ser flexibles, pero una estructura básica ayuda a los participantes a mantenerse organizados y a garantizar la continuidad. Esto puede incluir definir la duración del programa, establecer la frecuencia de las reuniones, utilizar herramientas sencillas de seguimiento del progreso y planificar una sesión final de retroalimentación. Las reuniones periódicas permiten a mentores y aprendices reflexionar sobre el progreso, abordar los desafíos y mantener el impulso. Al final del ciclo, se pueden recopilar las opiniones de los participantes para evaluar el programa y mejorar las actividades de mentoring futuras.

Pilar I: Modelo de apoyo integral

La claridad en los roles de mentor y aprendiz ayuda a crear relaciones de mentoring productivas basadas en el respeto mutuo, la comunicación abierta y el compromiso compartido con el aprendizaje.

ROL DEL MENTOR

Los mentores actúan como **guías y facilitadores**, más que como supervisores. Apoyan el desarrollo de habilidades, fomentan la reflexión y crean un entorno seguro donde los aprendices pueden hablar sobre sus dificultades. Deben mantener la confidencialidad, respetar la autonomía de sus aprendices y promover la resolución independiente de problemas.

ROL DEL APRENDIZ

Los aprendices también desempeñan un papel activo al responsabilizarse de su desarrollo. Deben identificar objetivos de aprendizaje, preparar preguntas, compartir experiencias laborales, reflexionar sobre la retroalimentación y aplicar nuevos conocimientos en su trabajo diario.

HERRAMIENTAS DE APOYO PRÁCTICO INDICATIVAS

Un programa de mentoring eficaz requiere herramientas prácticas para estructurar las interacciones, realizar un seguimiento del progreso y aclarar las responsabilidades.

Estas herramientas deben ser sencillas, adaptables y adecuadas para las pymes del sector TCLF, donde los recursos pueden ser limitados pero la orientación práctica es esencial.

Una herramienta clave es la **plantilla de emparejamiento mentor-aprendiz**, que facilita un proceso de emparejamiento reflexivo y transparente. El emparejamiento debe tener en cuenta no solo la experiencia técnica, sino también los estilos de aprendizaje, los intereses profesionales, la disponibilidad y la compatibilidad personal.



Pilar I: Modelo de apoyo integral

Ejemplos de elementos de una plantilla de emparejamiento:

Categoría	Mentor	Aprendiz	Notas / Consideraciones
Nombre	José García	María Martínez	El mentor tiene experiencia en la artesanía del cuero; la aprendiz está en transición hacia un rol de producción.
Departamento / Rol	Producción de calzado	Operadora de producción junior	Coincidencia dentro del equipo de producción en cuanto a relevancia técnica.
Competencias / Experiencia	Corte del cuero, control de calidad	Nuevas técnicas de producción, patrones digitales	Identificar puntos de superposición para el enfoque del mentoring
Objetivos de aprendizaje	–	Mejorar la eficacia en la producción , aprender nuevas herramientas	Objetivos para informar en las sesiones de mentoring
Disponibilidad	Sesiones de 1 hora semanal	Sesiones de 1 hora semanal	Alinear los calendarios
Notas adicionales	El mentor ya tiene buena experiencia de mentoring	Prefiere el aprendizaje práctico	Personalidad y estilo de aprendizaje

Pilar I: Modelo de apoyo integral

GUÍA PARA SESIONES DE MENTORING

Las sesiones de mentoring estructuradas son más productivas cuando ambas partes comprenden el propósito y el desarrollo de la reunión. La guía de la sesión de mentoring es un documento que describe un marco para la discusión, a la vez que permite flexibilidad según las necesidades del aprendiz.

Estructura de ejemplo de una guía para una sesión de mentoring:

<i>Etapas</i>	<i>Fase de la sesión</i>	<i>Duración</i>	<i>Actividades clave</i>
1	Bienvenida y registro	5'-10'	• El mentor y el aprendiz conversan brevemente sobre los desafíos y logros actuales. • Crear un ambiente propicio para el diálogo abierto.
2	Revisión de la sesión / acciones anteriores	5'-10'	• Analizar el progreso en las tareas, objetivos o habilidades identificadas en reuniones anteriores. • Reflexionar sobre los éxitos y las áreas de mejora.
3	Tema central de la sesión	20'-30'	• Analizar habilidades, proyectos o desafíos específicos. • El mentor brinda orientación, demuestra técnicas o formula preguntas que invitan a la reflexión.
4	Plan de acción y objetivos	10'-15'	• Acordar acciones prácticas que se deben completar antes de la próxima sesión. • Definir objetivos y plazos medibles
5	Retroalimentación y reflexión	5'-10'	• El aprendiz reflexiona sobre lo que ha aprendido. • El mentor proporciona retroalimentación constructiva

Pilar I: Modelo de apoyo integral

DESCRIPCIÓN DEL ROL DEL MENTOR Y LISTA DE VERIFICACIÓN

Proporcionar a los mentores una descripción clara de su rol y una lista de verificación ayuda a establecer expectativas y fomenta la coherencia en todo el programa. Esto garantiza que los mentores comprendan sus responsabilidades y se sientan seguros al guiar a sus pupilos.

Ejemplo de estructura de una guía para una sesión de mentoring:

Categoría	Descripción
Responsabilidades clave	• Brindar orientación y compartir conocimientos con el aprendiz. • Apoyar el desarrollo del aprendiz en habilidades técnicas y profesionales. • Fomentar la reflexión, el pensamiento crítico y la resolución de problemas. • Mantener la confidencialidad y la confianza dentro de la relación de a. • Supervisar el progreso del aprendiz y proporcionar retroalimentación constructiva.
Lista de verificación del mentor (Antes, durante y después de las sesiones)	• Está preparado para cada sesión con temas o preguntas. • Escucha activamente y responde a las necesidades del aprendiz. • Anima al aprendiz a establecer metas realistas • Proporciona ejemplos de su propia experiencia sin acaparar la atención. • Mantiene un entorno seguro y de apoyo. • Registra los puntos clave de la discusión y las acciones acordadas. • Reflexiona sobre su propia práctica de mentoring para la mejora continua.

Pilar I: Modelo de apoyo integral

FORMULARIO DE SEGUIMIENTO SENCILLO PARA CONTROLAR EL PROGRESO DE LA MENTORING.

El seguimiento del progreso de las relaciones de mentoring es fundamental para la evaluación del programa y la mejora continua. Un formulario de seguimiento sencillo permite tanto a los mentores como a los coordinadores del programa registrar las actividades, los objetivos, los logros y los desafíos.

Ejemplo de contenido para un formulario de seguimiento:

Fecha de la sesión	Temas tratados	Acciones acordadas	Progreso / Resultados	Etapas siguientes / Notas
1/3/2026	Técnicas de estampado sobre cuero	Practicar nuevos métodos de corte	El aprendiz completa una primera prueba bajo supervisión	Programar sesión de seguimiento
15/03/2026	Uso de herramientas digitales de producción	Aplicar un diseño digital para hacer una muestra	El aprendiz se muestra cómodo en el uso de la herramienta	Introducir medidas de eficacia durante la próxima sesión
1/4/2026	Colaboración de equipo	Seguir un operador señor	ha observado buenas prácticas en el flujo de trabajo	El aprendiz liderará pequeñas tareas de equipo en la próxima sesión

Un formulario de seguimiento estructurado proporciona transparencia y rendición de cuentas, al tiempo que facilita la evaluación y la presentación de informes del programa.

Pilar I: Modelo de apoyo integral

3. Bienestar y apoyo psicosocial: Cómo reconocer y abordar las necesidades psicosociales en el trabajo

El papel del bienestar psicosocial en la transición laboral

El bienestar psicosocial se refiere a cómo la organización, la gestión y la experiencia laboral afectan la salud mental, la motivación y el compromiso de los trabajadores (EU-OSHA, 2014). Los períodos de cambio organizacional son momentos de alto riesgo para el estrés laboral (EU-OSHA, 2022a). Por lo tanto, el bienestar psicosocial no es solo una cuestión de salud, sino también una cuestión de transición. Los trabajadores que experimentan estrés a largo plazo son menos propensos a capacitarse, adoptar nuevas tecnologías o participar activamente en el cambio organizacional (APO, 2014). El estrés crónico no controlado puede reducir la confianza y la capacidad de aprendizaje y afectar la empleabilidad a largo plazo.

El bienestar como factor de éxito para la recualificación y la mejora de las competencias.

La actualización continua de habilidades y el aprendizaje permanente son esenciales para adaptarse a los principios de la economía circular, los procesos de fabricación ecológicos y las herramientas digitales. Sin embargo, los trabajadores que temen perder su empleo, se sienten abrumados o carecen de confianza pueden desmotivarse ante las oportunidades de formación. Medidas organizativas como una comunicación clara, procesos de cambio participativos y expectativas razonables sobre la carga de trabajo pueden fortalecer el compromiso y favorecer un aprendizaje efectivo (APO, 2014; Pijpker et al., 2019). Por lo tanto, el bienestar psicosocial impulsa la innovación, la empleabilidad y la transformación sostenible.

Bienestar, empleabilidad y resiliencia organizacional

El bienestar psicosocial está estrechamente vinculado a la empleabilidad y la resiliencia organizacional. Los trabajadores que se sienten apoyados e informados tienen mayor probabilidad de participar en el aprendizaje y mantener su compromiso durante los procesos de transición (APO, 2014). Dentro del marco de GreenLift, el bienestar psicosocial se entiende como un componente fundamental de una transición verde justa e inclusiva.

Pilar I: Modelo de apoyo integral

RIESGOS PSICOSOCIALES EN LOS LUGARES DE TRABAJO DE TCLF DURANTE LA TRANSICIÓN

Definición de riesgos psicosociales en el trabajo

Los riesgos psicosociales surgen de la forma en que se diseña, organiza y gestiona el trabajo, así como del contexto social y organizativo más amplio (EU-OSHA, 2014). Están vinculados a la organización del trabajo, el entorno laboral y la cultura del lugar de trabajo. Si no se gestionan adecuadamente, pueden provocar estrés, menor compromiso y agotamiento (EU-OSHA, 2022a). Dado que estos riesgos afectan a individuos, equipos y organizaciones, la prevención requiere respuestas integradas a múltiples niveles en lugar de medidas aisladas (APO, 2014).

Desafíos psicosociales relacionados con la transición

Las transiciones organizativas, como la digitalización, la automatización y el cambio hacia una producción sostenible, pueden aumentar la tensión psicosocial (EU-OSHA, 2016). En el **sector TCLF textil, ropa, cuero y calzado**, los principales riesgos incluyen la inseguridad laboral, el temor a la obsolescencia de las habilidades, una mayor carga de trabajo y exigencias cognitivas, la resistencia al cambio y las preocupaciones sobre la identidad profesional.



Factores de riesgo específicos de TCLF

Si bien los riesgos psicosociales se dan en todos los sectores, ciertas características estructurales de los lugares de trabajo de TCLF pueden amplificarlos:

- Presión de producción y plazos ajustados
- Tareas físicamente exigentes y repetitivas
- Estructuras organizativas informales en las PYMES
- Patrones de empleo precarios y segmentados

Pilar I: Modelo de apoyo integral

NECESIDADES DE BIENESTAR INCLUSIVAS Y CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Dimensiones de género del estrés psicosocial

Las desigualdades de género siguen siendo visibles en los patrones de empleo, las condiciones laborales y el acceso al desarrollo profesional en todo el mercado laboral europeo (EIGE, 2025). Las **mujeres** se concentran con mayor frecuencia en puestos de trabajo a **tiempo parcial, peor remunerados y precarios**, a menudo vinculados a responsabilidades de cuidado. En el sector de la tecnología, la fabricación y la logística, esto se refleja en la segmentación de la fuerza laboral, donde las mujeres suelen ocupar puestos de producción de menor cualificación y los hombres tienen más probabilidades de ocupar puestos técnicos o de supervisión (OIT, 2025). Si el acceso a puestos digitales y de mayor cualificación sigue siendo desigual, la actualización tecnológica podría acentuar estas desigualdades.

Estos patrones estructurales también generan **riesgos psicosociales** para las mujeres, entre ellos un mayor conflicto entre la vida laboral y personal, un menor acceso a oportunidades de formación flexibles, una mayor exposición a la inseguridad laboral y un trabajo emocional poco reconocido en las funciones de coordinación de equipos.

Otros perfiles de trabajadores vulnerables

Más allá de los patrones relacionados con el género, otros grupos pueden enfrentar una mayor tensión psicosocial durante los procesos de transición debido a desventajas estructurales acumuladas, más que a debilidades individuales (Kersten et al., 2022). En el sector de la textil, esto puede incluir a **trabajadores poco cualificados, trabajadores mayores, trabajadores migrantes y aquellos con empleos precarios o atípicos** (OIT, 2025).

Estos grupos pueden experimentar mayores temores al despido, menor participación en la capacitación debido a su limitada alfabetización digital o reticencia a revelar el estrés por temor al estigma. Sin apoyo específico, los procesos de transición pueden reforzar las desigualdades existentes.



Pilar I: Modelo de apoyo integral

Principios para el apoyo al bienestar inclusivo

La gestión inclusiva del riesgo psicosocial no requiere sistemas separados, sino un enfoque basado en la equidad integrado en las prácticas organizativas existentes.

- Equidad en lugar de uniformidad
- Seguridad psicológica y dignidad en el trabajo
- Sensibilidad cultural y enfoques no estigmatizantes

CÓMO RECONOCER LOS PRIMEROS SIGNOS DE MALESTAR PSICOSOCIAL

Indicadores a nivel individual

Indicador	Signos
Cambios de comportamiento	☐ Aislamiento de compañeros o reuniones ☐ Irritabilidad o reacciones emocionales exacerbadas ☐ Evitación de nuevas tareas o formación
Disminución de la concentración y la motivación	☐ Disminución de la calidad del trabajo ☐ Menor iniciativa ☐ Toma de decisiones más lenta
Absentismo y presentismo	☐ Ausencias a corto plazo más frecuentes ☐ Llegadas tarde frecuentes ☐ Estar físicamente presente pero desconectado
Síntomas físicos	☐ Fatiga persistente o trastornos del sueño ☐ Dolores de cabeza o malestar relacionados con el estrés
Síntomas físicos y psicosomáticos	☐ Dolores de cabeza, fatiga o trastornos del sueño ☐ Problemas gastrointestinales ☐ Aumento de las molestias musculoesqueléticas

Pilar I: Modelo de apoyo integral

Indicadores a nivel de equipo

La tensión psicosocial suele afectar a la dinámica de los equipos.

SEÑALES DE ADVERTENCIA

- Aumento de los conflictos interpersonales
- Reducción de la colaboración o del intercambio de conocimientos
- Resistencia a la formación o a la innovación.
- Retirarse de reuniones o debates

Señales de alerta a nivel organizacional

Las organizaciones también deberían monitorear las tendencias más generales:

- Abandono de los programas de perfeccionamiento profesional
- Intenciones de rotación de personal en aumento
- Participación desigual en la capacitación entre los distintos grupos de trabajadores.
- Desequilibrio persistente de la carga de trabajo durante la transición



Cuando las señales se repiten en distintos niveles, conviene revisar los factores organizativos antes de que los problemas se agraven.

Herramienta: Lista de verificación de señales de alerta temprana

Esta lista de verificación tiene como objetivo ayudar a los gerentes y al personal de recursos humanos a identificar los primeros signos de tensión psicosocial en los diferentes niveles de la organización.

Señales a nivel individual	
Cambios de comportamiento notables	Sí / No
Disminución de la concentración o motivación	Sí / No
Aumento del absentismo o presentismo	Sí / No

Pilar I: Modelo de apoyo integral

Señales a nivel de equipo	
Aumento de los conflictos interpersonales	Sí / No
Collaboración o comunicación reducida	Sí / No
Resistencia a la formación o a la innovación	Sí / No
Retirada de las reuniones o discusiones	Sí / No
Otras señales a nivel organizacional	
Abandono de la formación o mejora de habilidades	Sí / No
Aumento del turnover o de la intención de marcharse	Sí / No
Participación reducida a las iniciativas de cambio	Sí / No
Patrones de silencio o evitación del compromiso	Sí / No

Consejos para Pymes

Centrate en los patrones, no en los eventos aislados; una semana difícil es normal. Las señales persistentes o repetidas en todos los niveles son las que requieren atención.

Pilar I: Modelo de apoyo integral

CREAR UN ENTORNO DE TRABAJO SOLIDARIO Y PSICOLÓGICAMENTE SEGURO

Enfoques preventivos para el bienestar en las PYMES

Las pymes constituyen una parte importante del sector de la gestión de personal. Si bien pueden tener una capacidad limitada en materia de recursos humanos, a menudo se benefician de una relación más estrecha entre directivos y trabajadores. Los enfoques preventivos para el bienestar pueden ser prácticos y adecuados.

Comunicación clara durante períodos de cambio

Un cambio mal gestionado aumenta la tensión psicosocial (EU-OSHA, 2016). Los trabajadores deben comprender por qué se produce el cambio, cómo afecta a sus funciones y qué apoyo tienen a su disposición.

Expectativas de participación y carga de trabajo razonables

Durante las transiciones digitales o hacia la sostenibilidad, a menudo se exige a los trabajadores que aprendan sin descuidar los objetivos de producción. Ajustar las expectativas durante las fases de reconversión profesional e invitar a los empleados a que den su opinión reduce la sobrecarga y fortalece el compromiso (APO, 2014).

Reconocimiento del esfuerzo y la equidad

Las fluctuaciones temporales en el rendimiento son comunes durante los periodos de aprendizaje. Reconocer el esfuerzo, la adaptabilidad y el desarrollo de habilidades reduce el estrés y favorece la adaptación a largo plazo.

Seguridad psicológica en la práctica

La seguridad psicológica implica que los empleados puedan expresar sus inquietudes, hacer preguntas y admitir dificultades sin temor a consecuencias negativas (APO, 2014). Durante los periodos de transición, ayuda a prevenir la desmotivación y el aislamiento. Los supervisores pueden fortalecer la seguridad psicológica solicitando retroalimentación, respondiendo de manera constructiva a las inquietudes, reconociendo la incertidumbre, evitando un lenguaje que culpe a otros y presentando el estrés como una respuesta normal al cambio. Un liderazgo que brinde apoyo no requiere experiencia clínica. Depende de una comunicación respetuosa, un trato justo, la conciencia de la carga de trabajo y vías claras para la resolución de problemas. Al reconocer las señales de alerta temprana, ajustar las expectativas y mantener un diálogo abierto, los supervisores pueden reducir la tensión psicosocial antes de que se agrave.

Pilar I: Modelo de apoyo integral

Integrar el bienestar en las prácticas laborales diarias

El bienestar preventivo no requiere programas independientes. Puede integrarse en las prácticas de gestión habituales, especialmente durante la reconversión profesional y los cambios organizativos.

Controles estructurados durante las fases de transición

Las revisiones periódicas ayudan a los supervisores a identificar la sobrecarga de trabajo a tiempo mediante preguntas sencillas sobre la carga laboral, la confianza y las necesidades de apoyo.

Ajustar las expectativas durante el proceso de reconversión profesional.

Exigir plena productividad mientras los trabajadores adquieren nuevas habilidades puede aumentar innecesariamente el estrés. La flexibilidad temporal en los objetivos, la distribución de tareas o los plazos puede favorecer tanto el bienestar como el rendimiento a largo plazo (APO, 2014).

En los puestos de trabajo de TCLF que requieren esfuerzo físico, unas condiciones laborales de apoyo y psicológicamente seguras fortalecen la adaptabilidad, la participación y la resiliencia organizativa durante la transición ecológica y digital (OIT, 2025).

APOYO ENTRE PARES Y ACCIONES PARA EL BIENESTAR INTERNO

El papel del apoyo entre pares en los entornos laborales de TCLF

El apoyo entre pares puede:

- Reducir el temor a la obsolescencia de las habilidades
- Fomentar el intercambio de conocimientos sobre nuevas herramientas.
- Fortalecer la solidaridad en tiempos de incertidumbre
- Prevenir el aislamiento entre los trabajadores vulnerables

Pilar I: Modelo de apoyo integral

Formatos de apoyo entre pares

El apoyo entre pares no requiere programas complejos. A menudo, basta con acciones que requieran pocos recursos.

1

Sistemas de acompañamiento durante la reconversión profesional: Los trabajadores se emparejan para brindarse apoyo mutuo durante la capacitación o la adaptación tecnológica. Estos emparejamientos pueden combinar fortalezas complementarias para fomentar el aprendizaje recíproco.

2

Momentos de reflexión grupal: Las breves discusiones estructuradas (de 20 a 30 minutos) permiten a los equipos compartir desafíos, identificar soluciones prácticas y brindar retroalimentación a la gerencia. Estas sesiones deben centrarse en los procesos de trabajo, más que en el asesoramiento personal.

3

Espacios de diálogo informales y seguros: Sesiones de duración limitada dedicadas a abordar inquietudes relacionadas con la transición. Es fundamental tener un propósito claro y reglas básicas acordadas.

VÍAS DE DERIVACIÓN Y APOYO EXTERNO

Las medidas preventivas y los mecanismos de apoyo entre pares fortalecen la resiliencia organizacional. Sin embargo, algunas situaciones requieren intervención profesional que va más allá del ámbito laboral. Unos canales de derivación claros protegen tanto a los trabajadores como a las organizaciones, garantizando un acceso oportuno a apoyo cualificado y respetando los límites éticos y legales.

Comprender los límites organizativos

Las organizaciones son responsables de prevenir los riesgos psicosociales y facilitar la búsqueda temprana de ayuda. No son proveedores de atención médica.

Pilar I: Modelo de apoyo integral

Herramienta: Lista de verificación de señales de alerta de derivación

Considera derivación si observas:	
Malestar emocional persistente durante varias semanas	Sí / No
Retraimiento severo o incapacidad para realizar tareas básicas	Sí / No
Ausencia repetida o prolongada relacionada con el estrés	Sí / No
Expresiones de desesperanza o crisis	Sí / No
Conflicto en escalada o fallo en el funcionamiento	Sí / No

Identificación y mapeo de los servicios de apoyo externos

Las organizaciones deben identificar opciones de apoyo externo pertinentes, que pueden incluir:

Servicios de salud ocupacional o programas de asistencia al empleado	• médicos del trabajo • Asesoramiento en el lugar de trabajo • Programas de asistencia al empleado
Servicios de salud pública	• proveedores de atención primaria de salud • servicios públicos de salud mental
Comunidad y organizaciones especializadas	• Organizaciones de apoyo a migrantes • organismos de igualdad de género o contra la discriminación • asociaciones de apoyo a personas con

Consideraciones éticas

Los procedimientos de derivación deben basarse en la **protección de datos, la confidencialidad y el consentimiento**.

Pilar II: Programa de formación breve para responsables de RRHH y personal de apoyo.

Módulo 1 – Comprender la transición ecológica y las necesidades de la fuerza laboral

La transición ecológica genera oportunidades para la competitividad y la innovación, pero también plantea importantes desafíos para la fuerza laboral, especialmente en las pymes con recursos financieros y humanos limitados. Cada vez se espera más que los trabajadores desarrollen competencias ecológicas, digitales y transversales, como el uso sostenible de materiales, la reducción de residuos, la trazabilidad digital, el monitoreo de datos, la resolución de problemas y la comunicación. Sin embargo, no todos los trabajadores tienen el mismo acceso a las oportunidades de aprendizaje. Los trabajadores con baja cualificación, los de mayor edad, los que se encuentran en transición y las mujeres pueden enfrentar mayores dificultades para adaptarse, lo que puede aumentar las brechas de competencias, la incertidumbre y la desmotivación.

Más allá de las habilidades técnicas, la transición también afecta la confianza profesional y el bienestar psicosocial de los trabajadores. Muchos empleados no tienen claro cómo evolucionarán sus funciones ni qué trayectorias profesionales tienen a su alcance. Esta falta de claridad puede reducir la motivación, generar resistencia al cambio y desalentar la participación en la formación.

Para los responsables de recursos humanos y los empleadores, la transición ecológica no es solo un proceso normativo o técnico; es una transformación centrada en las personas. Su función es anticipar las futuras necesidades de cualificación, facilitar el acceso equitativo a la formación, comunicar claramente los cambios organizativos y ofrecer orientación profesional. En las pymes, donde las estructuras formales de recursos humanos pueden ser limitadas, las herramientas prácticas, la colaboración con los proveedores de formación profesional y los mecanismos de apoyo gradual pueden contribuir a que la transición sea inclusiva, realista y sostenible.



Pilar II: Programa de formación breve

Módulo 2 – Orientación profesional y planificación de la transición en la práctica

Una orientación profesional eficaz comienza con la **elaboración de perfiles y la evaluación de necesidades**. En un sector caracterizado por la diversidad de niveles de cualificación, perfiles profesionales y grupos vulnerables, los responsables de recursos humanos deben utilizar métodos sencillos y estructurados, como entrevistas individuales, encuestas breves y la observación en el lugar de trabajo. El objetivo no es la evaluación formal, sino una mejor comprensión de las inquietudes, las habilidades, la motivación y las necesidades de apoyo de los trabajadores. Se debe prestar especial atención a las mujeres, los trabajadores poco cualificados, los empleados de mayor edad y los trabajadores en transición, quienes pueden necesitar orientación adicional.

El siguiente paso es el **mapeo de competencias**, que ayuda a los trabajadores a comprender cómo sus competencias actuales se relacionan con la evolución de sus roles y las oportunidades futuras. Esto incluye la identificación de competencias transversales como la comunicación, la coordinación y la resolución de problemas, así como las carencias en competencias digitales y medioambientales. Posteriormente, la orientación profesional ayuda a los trabajadores a explorar cómo podría cambiar su rol actual, qué trayectorias alternativas existen y qué oportunidades de perfeccionamiento o reciclaje profesional son realistas para ellos.

Los Planes Individuales de Transición y Desarrollo Profesional transforman estas conversaciones en pasos claros y alcanzables. Ayudan a los trabajadores a comprender su futuro en el sector, al tiempo que permiten a los empleadores alinear el desarrollo de la fuerza laboral con los objetivos de sostenibilidad. Dichos planes deben incluir metas profesionales a corto y mediano plazo, habilidades a desarrollar, actividades de capacitación, apoyo interno como el mentoring o acompañamiento laboral, cronogramas indicativos y seguimiento periódico. Cuando se utilizan eficazmente, estos planes promueven el aprendizaje continuo, reducen la resistencia al cambio, apoyan la movilidad interna y fortalecen la resiliencia organizacional durante la transición ecológica.

Pilar II: Programa de formación breve

Módulo 3 – Mentoring y coaching para la transición laboral

El mentoring y el coaching ayudan a superar las brechas de habilidades, promueven la transferencia de conocimientos y fortalecen el aprendizaje continuo. El mentoring conecta a empleados experimentados con trabajadores que necesitan orientación, mientras que el coaching fomenta la reflexión, el establecimiento de metas y el desarrollo personal. Ambos enfoques pueden aumentar la confianza, la adaptabilidad y el crecimiento profesional. A continuación, se ofrece orientación para el diseño e implementación de programas de mentoring.

PROGRAMAS DE MENTORING

Los programas de mentoring pueden adoptar diferentes formas según los objetivos de la organización, los grupos objetivo, los recursos y el contexto. Seleccionar el modelo más adecuado es importante, ya que influye en la participación de los asistentes, los resultados del aprendizaje y la eficacia del programa.

El mentoring individual es el modelo más tradicional. Se basa en una relación estructurada entre un mentor y un aprendiz durante un período determinado. Este enfoque resulta útil cuando los trabajadores necesitan orientación personalizada, apoyo confidencial o desarrollo de competencias específicas.

El mentoring grupal consiste en que un mentor apoye a varios aprendices. Resulta útil cuando las organizaciones buscan desarrollar competencias comunes, como la concienciación sobre la sostenibilidad, las habilidades digitales o las habilidades transversales. Fomenta el debate entre pares, la reflexión compartida y la resolución colaborativa de problemas.

El mentoring entre pares se basa en el apoyo mutuo entre personas con niveles de experiencia similares. Resulta especialmente valioso cuando los trabajadores se enfrentan a retos parecidos, como adaptarse a nuevas tecnologías, incorporarse a un nuevo sector o desarrollar nuevas competencias. El mentoring entre pares reduce la jerarquía, fomenta el aprendizaje inclusivo y fortalece la comunicación, pero aun así requiere objetivos y estructura claros.

Pilar II: Programa de formación breve

Módulo 3 – Mentoring y coaching para la transición laboral

El mentoring inverso permite que los empleados con menos experiencia o más jóvenes guíen a los empleados sénior, especialmente en áreas como herramientas digitales, prácticas de sostenibilidad o tecnologías emergentes. Este modelo reconoce que la experiencia no siempre está ligada a la antigüedad. Promueve el aprendizaje intergeneracional, la innovación y la apertura al cambio.

El mentoring profesional se centra en el desarrollo profesional a largo plazo y la planificación de la carrera. Ayuda a los trabajadores a identificar habilidades transferibles, explorar trayectorias profesionales alternativas y prepararse para las necesidades cambiantes del mercado laboral. Este modelo es especialmente relevante durante las transiciones ecológicas y digitales, donde los empleados pueden necesitar redefinir sus roles y desarrollar nuevas competencias.

El e-mentoring, o mentoring digital, se lleva a cabo parcial o totalmente a través de plataformas en línea, videollamadas, herramientas de mensajería o sistemas de gestión del aprendizaje. Aumenta la accesibilidad y la flexibilidad, especialmente en programas remotos, internacionales o de gran envergadura. Un e-mentoring eficaz requiere normas de comunicación claras, alfabetización digital, plataformas fiables y atención a la protección de datos.

El mentoring situacional es un enfoque flexible y a corto plazo que se utiliza cuando un trabajador necesita orientación para un reto, tarea o decisión específicos. Resulta útil durante cambios de rol, la implementación de tecnología, reestructuraciones o el trabajo por proyectos. Proporciona apoyo oportuno sin requerir una relación de mentorazgo a largo plazo.

EMPAREJAMIENTO ENTRE MENTOR Y APRENDIZ

Un mentoring eficaz depende de una **cuidadosa selección** entre mentores y aprendices. Esta selección debe basarse en las necesidades de desarrollo del aprendiz, la experiencia del mentor, sus objetivos de aprendizaje, su nivel de experiencia y sus preferencias de comunicación. El proceso también debe considerar la disponibilidad, los métodos de interacción preferidos y el tipo de apoyo requerido. Una vez completada la selección, es fundamental definir claramente las **funciones y responsabilidades** de cada uno.

Pilar II: Programa de formación breve

Módulo 4 – Bienestar y apoyo psicosocial en los entornos laborales del TCLF

Las transiciones organizativas pueden generar diversos **factores de riesgo psicosocial**. En los entornos laborales de TCLF, estos pueden incluir la reestructuración, nuevas herramientas digitales, requisitos de cumplimiento en materia de sostenibilidad, mayores objetivos de producción y cambios en las funciones o responsabilidades. La **automatización** y la reestructuración pueden generar temor al despido, incertidumbre sobre el futuro laboral y preocupación por el acceso a nuevas vías de desarrollo de habilidades. **El cambio tecnológico** también puede aumentar la ansiedad por la obsolescencia de las habilidades, especialmente entre los trabajadores mayores o con baja cualificación, que pueden carecer de confianza en los entornos de aprendizaje digital.

Dado que los trabajadores pueden dudar en expresar estas preocupaciones directamente, los supervisores deben estar atentos a señales de alerta temprana, como el retraimiento, la disminución de la motivación, el aumento de errores, el agotamiento emocional o la reticencia a participar en la capacitación. La carga de trabajo también puede aumentar durante los períodos de transición, especialmente cuando se espera que los trabajadores mantengan los objetivos de producción mientras aprenden nuevos sistemas. Estas presiones se intensifican cuando el control sobre el trabajo es bajo, la comunicación es confusa o los trabajadores no participan en los procesos de planificación. Por lo tanto, la resistencia al cambio no debe interpretarse automáticamente como falta de voluntad para adaptarse; puede reflejar incertidumbre, miedo o inquietudes sobre la identidad profesional.

Ciertas características del sector TCLF pueden intensificar los riesgos psicosociales. **La presión de la producción, los plazos ajustados, los picos estacionales, los ciclos de la moda rápida y la dependencia de las cadenas de suministro globales pueden aumentar el estrés.**

El trabajo suele ser físicamente exigente y repetitivo, mientras que las nuevas tecnologías pueden añadir presión cognitiva. En muchas pymes gestionadas por sus propietarios, las estructuras informales y las relaciones cercanas entre supervisores y empleados pueden fomentar la confianza, pero la ausencia de sistemas formales de recursos humanos puede implicar que los riesgos psicosociales solo se aborden cuando los problemas se hacen evidentes.

Pilar II: Programa de formación breve

Módulo 4 – Bienestar y apoyo psicosocial en los entornos laborales de TCLF

Las prácticas de bienestar inclusivas y con perspectiva de género son esenciales, ya que los riesgos psicosociales no afectan a todos los trabajadores por igual. La exposición puede variar según el género, la edad, la situación laboral, el origen migratorio, el puesto y el nivel de cualificación. Las mujeres, que suelen ocupar puestos de producción peor remunerados, pueden enfrentarse a obstáculos adicionales relacionados con la conciliación de la vida laboral y familiar, las responsabilidades de cuidado, el acceso limitado a la formación o el trabajo emocional informal dentro de los equipos. Los trabajadores migrantes, los trabajadores mayores, los empleados poco cualificados y los trabajadores a tiempo parcial también pueden sufrir un mayor estrés si los formatos de formación, los métodos de comunicación o las expectativas no se ajustan a sus necesidades.

La seguridad psicológica es fundamental para un apoyo eficaz. Los trabajadores deben sentirse libres de hacer preguntas, expresar sus inquietudes y admitir dificultades sin temor a consecuencias negativas. Los supervisores pueden fortalecer la seguridad psicológica utilizando un lenguaje claro y respetuoso, solicitando retroalimentación, dedicando tiempo para preguntas, evitando culpar a otros y adaptando la comunicación a los diferentes niveles educativos o culturales. El apoyo inclusivo debe basarse en la equidad, no en un trato igualitario. Por ejemplo, los trabajadores con responsabilidades de cuidado pueden necesitar horarios de capacitación flexibles, los trabajadores migrantes pueden beneficiarse de materiales traducidos o simplificados, y los trabajadores con menor confianza pueden necesitar tutoría o acompañamiento adicional.

La gestión práctica del riesgo psicosocial puede comenzar con herramientas sencillas en el lugar de trabajo. Un **ejercicio de mapeo de riesgos psicosociales** puede ayudar a las organizaciones a identificar riesgos antes, durante y después de la capacitación, determinar quiénes son los más afectados y priorizar los riesgos estructurales, recurrentes o vinculados a grupos vulnerables. Un cuestionario de autoevaluación del bienestar del trabajador también puede ayudar a los empleados a reflexionar sobre su energía, motivación, carga de trabajo, concentración, signos físicos y emocionales, y la calidad del apoyo y la comunicación. Estas herramientas no son instrumentos de diagnóstico; están diseñadas para fomentar la detección temprana, el diálogo constructivo y el apoyo oportuno.

Pilar II: Programa de formación breve

Módulo 4 – Bienestar y apoyo psicosocial en los entornos laborales de TCLF

El apoyo entre iguales puede ser especialmente útil en entornos laborales de TCLF, donde la colaboración informal y el aprendizaje basado en la práctica ya son habituales. El apoyo estructurado entre iguales puede reducir el aislamiento, normalizar los desafíos del aprendizaje y fomentar la resolución conjunta de problemas durante la reconversión profesional y el cambio organizacional. Algunos formatos prácticos pueden incluir sistemas de acompañamiento, sesiones de reflexión en grupos pequeños o reuniones de diálogo informales. Para que sea eficaz, el apoyo entre iguales debe ser voluntario, confidencial, respetuoso y estar claramente separado del asesoramiento psicológico. Debe complementar la responsabilidad organizacional, en lugar de sustituir la gestión o el apoyo profesional.

Sin embargo, no toda la tensión psicosocial puede gestionarse internamente. Los gerentes, supervisores y formadores no son terapeutas. Su función es brindar apoyo organizacional, como ajustes en la carga de trabajo, horarios flexibles, seguimiento por parte del supervisor, apoyo entre compañeros y aclaración de expectativas. **Puede ser necesario apoyo profesional cuando el malestar persiste a pesar de los ajustes en el lugar de trabajo**, cuando existe angustia emocional grave, ausencias repetidas relacionadas con tensión psicológica, aislamiento significativo, expresiones de desesperanza o incapacidad para realizar tareas esenciales.



Pilar II: Programa de formación breve

Módulo 5 – Inclusión y apoyo a los grupos vulnerables

Durante los procesos de transición, los **grupos vulnerables** pueden ser más propensos a **abandonar la formación** o a **evitar las oportunidades de aprendizaje digital**. Esto puede generar un círculo vicioso de desventaja acumulativa: las barreras existentes aumentan el estrés, el estrés reduce la participación, la participación limitada restringe el progreso y la falta de progreso refuerza la inseguridad. Por este motivo, las organizaciones deben supervisar los patrones de participación e identificar si ciertos grupos están menos representados en la formación o en las oportunidades de movilidad interna.

La orientación inclusiva es fundamental para prevenir la exclusión. En lugar de aplicar las mismas medidas a todos los trabajadores, las organizaciones deberían adoptar un **enfoque basado en la equidad** que responda a las diferentes necesidades y puntos de partida. Por ejemplo, los trabajadores con responsabilidades de cuidado pueden necesitar horarios de capacitación flexibles, los trabajadores migrantes pueden necesitar materiales simplificados o traducidos, y los trabajadores con poca confianza pueden beneficiarse del mentoring, el acompañamiento o la exposición gradual a nuevas tareas.

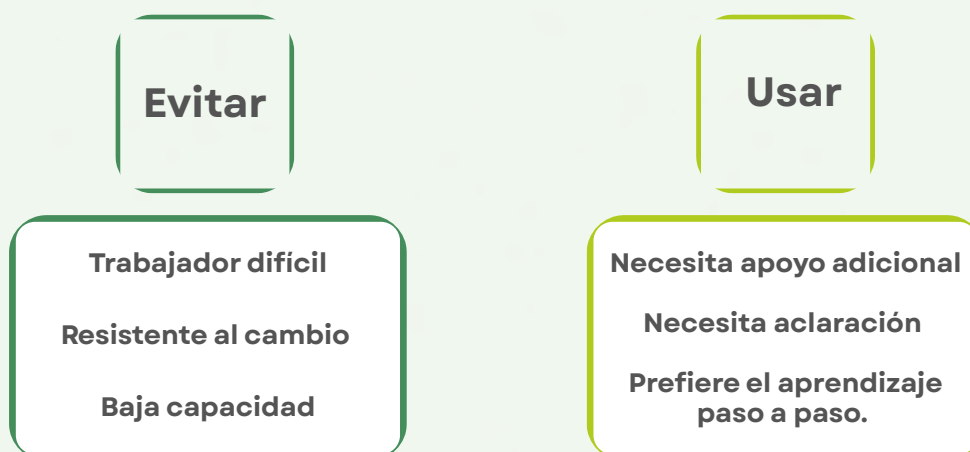
La igualdad de trato no siempre genera igualdad de resultados cuando los trabajadores se enfrentan a diferentes obstáculos.

Cuatro principios deben guiar el apoyo inclusivo. Primero, la orientación debe ser **individualizada y respetuosa**, basada en el diálogo en lugar de suposiciones sobre la motivación o la capacidad. Segundo, debe emplear un **enfoque centrado en las fortalezas** que reconozca la experiencia previa, el conocimiento práctico y las habilidades transferibles, en lugar de centrarse únicamente en las carencias. Tercero, debe ser **sensible a la diversidad cultural y de género**, evitando estereotipos y fomentando la participación de las voces subrepresentadas. Cuarto, la **comunicación** debe ser **clara y accesible**, utilizando un lenguaje sencillo, ejemplos prácticos y oportunidades para aclarar dudas.

Pilar II: Programa de formación breve

Módulo 5 – Inclusión y apoyo a los grupos vulnerables

Los responsables de recursos humanos, los formadores y los supervisores desempeñan un papel fundamental para que los procesos de transición sean inclusivos. Su responsabilidad consiste en facilitar la participación, garantizar criterios de selección transparentes para la formación, identificar posibles patrones de exclusión y generar confianza con los trabajadores. Deben evitar etiquetas basadas en carencias, como «resistente» o «de baja capacidad», y en su lugar, plantear la adaptación como parte del desarrollo profesional.



Las medidas de apoyo también deben adaptarse a las necesidades individuales. El apoyo entre pares, el mentoring y la orientación profesional pueden ajustarse mediante grupos reducidos, sistemas de acompañamiento, apoyo lingüístico, mentoring con perspectiva de género o una planificación de carrera simplificada. Durante la reconversión profesional, las organizaciones deben permitir una exposición gradual a las herramientas digitales, ampliar los plazos de aprendizaje siempre que sea posible y separar el aprendizaje de la evaluación del desempeño. Si las expectativas de productividad no cambian durante la formación, el estrés puede aumentar, especialmente para los trabajadores que ya se enfrentan a desventajas estructurales.

Al mismo tiempo, las adaptaciones deben evitar la estigmatización. El apoyo debe ser voluntario, confidencial y presentarse como una buena práctica para todos los trabajadores, en lugar de un acuerdo especial para personas específicas. La información personal solo debe compartirse cuando sea estrictamente necesario y tratarse de acuerdo con las normas de protección de datos. Ofrecer opciones de aprendizaje flexibles a todo el personal puede normalizar la adaptación y reducir el estigma.

Pilar II: Programa de formación breve

Módulo 6 – Vinculación de los mecanismos de apoyo con las trayectorias de perfeccionamiento y formación.

DEL APOYO AL DESARROLLO DE HABILIDADES

El desarrollo de la fuerza laboral durante la transición verde requiere un enfoque integral que conecte el apoyo, la capacitación y la adquisición de habilidades. A medida que el sector textil, ropa, cuero y calzado se adapta a los requisitos de sostenibilidad, el cambio tecnológico y las nuevas demandas del mercado laboral, los trabajadores necesitan tanto habilidades técnicas como competencias transversales, como la adaptabilidad, la resolución de problemas y el aprendizaje continuo.

La trayectoria de desarrollo se puede organizar en torno a cuatro etapas principales:

- identificación de necesidades
- activación y participación
- desarrollo de habilidades
- aplicación y consolidación.

Estas etapas no son estrictamente lineales, ya que los trabajadores pueden avanzar y retroceder según su progreso, los desafíos que enfrenten y las necesidades de aprendizaje que surjan. Por lo tanto, deben existir mecanismos de apoyo durante todo el proceso.

La orientación profesional ayuda a los trabajadores a identificar sus habilidades, intereses y posibles trayectorias profesionales. **El mentoring y el coaching** fortalecen la motivación, la confianza y la transferencia de conocimientos, mientras que el apoyo psicosocial ayuda a reducir el estrés, el miedo al cambio y el riesgo de abandono. En conjunto, estos mecanismos mejoran el acceso al aprendizaje y favorecen la finalización exitosa de la formación.

En el contexto de la transición verde, el sector TCLF requiere nuevas competencias en tres áreas principales. **Las competencias técnicas** incluyen el ecodiseño, el desarrollo de productos sostenibles, los métodos de producción circular, la gestión sostenible de materiales y el uso de herramientas de producción digital. **Las competencias transversales** incluyen la adaptabilidad, el pensamiento crítico, la colaboración y la comunicación. Las competencias verdes incluyen la capacidad de aplicar los principios de sostenibilidad en el trabajo diario y contribuir a los objetivos ambientales.

Pilar II: Programa de formación breve

Módulo 6 – Vinculación de los mecanismos de apoyo con las trayectorias de perfeccionamiento y formación.

Sin embargo, el desarrollo de habilidades puede verse limitado por **diversas barreras**. A nivel individual, los trabajadores pueden enfrentar baja autoestima, escasa alfabetización digital, falta de motivación o temor al cambio. A nivel organizacional, las pymes pueden carecer de capacidad de recursos humanos, estrategias de capacitación estructuradas, horarios flexibles o apoyo de la dirección. A nivel sistémico, la oferta de capacitación puede estar fragmentada, mal alineada con las necesidades del mercado laboral o ser de difícil acceso para algunos colectivos.

Para superar estas barreras, la **mejora de competencias** debe organizarse mediante itinerarios integrados que conecten la evaluación, el apoyo, la formación y la validación. La evaluación identifica las carencias de competencias y las necesidades futuras. El apoyo proporciona orientación, mentoring y motivación. La formación combina cursos formales, talleres, aprendizaje práctico y aprendizaje entre pares. La validación reconoce las competencias adquiridas mediante certificados, cualificaciones, insignias o el reconocimiento del empleador.

La derivación a oportunidades de formación adecuadas también es fundamental. Los sistemas de derivación estructurados ayudan a los trabajadores a elegir la formación que mejor se adapte a sus necesidades, nivel de cualificación y objetivos profesionales. Una derivación eficaz requiere identificar las opciones de formación disponibles, utilizar herramientas como ESCO para alinear las competencias con las ocupaciones y garantizar la cooperación entre empleadores, proveedores de formación, servicios públicos de empleo y autoridades locales.

La continuidad entre el apoyo y la capacitación es un factor clave para el éxito. **Los trabajadores deben recibir apoyo antes, durante y después de la formación.** Antes de la capacitación, necesitan orientación, motivación y preparación. Durante la capacitación, necesitan seguimiento, retroalimentación y apoyo práctico. Después de la capacitación, necesitan oportunidades para aplicar las nuevas habilidades, recibir reconocimiento y explorar su desarrollo profesional.



CAPÍTULO

03

Kit de herramientas para la evaluación del impacto social



Propósito y alcance del kit de herramientas

Introducción

El sector TCLF es una parte importante de la economía europea, ya que combina patrimonio artesanal, identidad regional y empleo, pero también se enfrenta a importantes desafíos sociales durante la transición ecológica. En los países socios de GreenLift, el sector está compuesto principalmente por pymes, empresas familiares y empresas artesanales que deben responder a los nuevos requisitos de sostenibilidad a pesar de la limitada capacidad financiera, institucional y de recursos humanos. Esto ejerce presión sobre los subcontratistas más pequeños, mientras que trabajadores como las mujeres, los empleados mayores, los migrantes y aquellos con empleos precarios pueden encontrar mayores obstáculos para la formación y el desarrollo profesional. **La evaluación de necesidades de GreenLift** mostró que el **60% de los trabajadores encuestados no había recibido formación relacionada con la sostenibilidad**, mientras que los empleadores la consideraban de suma importancia para la competitividad futura, lo que pone de manifiesto una clara brecha entre las necesidades empresariales y el apoyo a los trabajadores.

Alcance del kit de herramientas

El conjunto de herramientas evalúa el impacto social en cuatro dimensiones: calidad del empleo, bienestar de los trabajadores, inclusión e igualdad, y participación de la comunidad y las partes interesadas. Estas dimensiones se basan en el acuerdo de subvención, la evaluación de necesidades de GreenLift y el marco de calidad del empleo de Eurofound. El conjunto de herramientas incluye instrumentos de recopilación de datos, un marco de puntuación e interpretación, y directrices éticas que cumplen con el RGPD.

¿Qué es este kit de herramientas?

Este kit de herramientas es **un instrumento de medición práctico** para evaluar los resultados sociales de la reconversión profesional en prácticas verdes. Se basa en la evaluación de necesidades de GreenLift, diseñada para pymes e instituciones asociadas, aplicable en los cuatro países socios y alineada con los principios de Transición Justa de la UE y los marcos de información ESG.

No se trata de un programa de capacitación, una herramienta de auditoría legal ni un sustituto del diálogo con los trabajadores y las partes interesadas. Tampoco es un ejercicio puntual, sino una herramienta diseñada para su uso repetido en las etapas inicial, intermedia y de seguimiento.

Dimensiones del impacto social abordadas

Dimensión 1: Calidad del trabajo

La calidad del empleo se refiere a la seguridad laboral, las condiciones de trabajo seguras, la remuneración justa y la sostenibilidad a largo plazo de los puestos. En el sector TCLF, estos elementos se ven presionados durante la transición ecológica, especialmente para las pymes, que deben cumplir con las nuevas normas ambientales mientras gestionan recursos limitados y una fuerte competencia. La evaluación de necesidades muestra que las normas laborales éticas y las condiciones de trabajo seguras son prácticas importantes para la sostenibilidad. Sin embargo, los miembros de esta comunidad calificaron el impacto social del sector con solo 3,35/5, lo que indica una brecha entre la intención y la realidad. Los trabajadores también identificaron la salud y la seguridad en los lugares de trabajo sostenibles como una competencia fundamental. Además, las pymes y los subcontratistas a menudo ven los costes de transición desproporcionados, mientras que el envejecimiento de la fuerza laboral y la limitada transferencia de conocimientos aumentan el riesgo de brechas de habilidades.

Dimensión 2: Bienestar del trabajador

El bienestar de los trabajadores abarca no solo la seguridad física, sino también la salud psicosocial, la motivación, el control y el apoyo en el trabajo. La transición ecológica puede generar incertidumbre, estrés y presión cuando se espera que los trabajadores se adapten a nuevas prácticas sin suficiente tiempo, orientación ni apoyo. Según la evaluación de necesidades, la falta de tiempo es la principal barrera para la participación en la formación. Si bien los empleadores consideran la sostenibilidad fundamental para la competitividad futura, el 60 % de los trabajadores encuestados no había participado en ninguna formación relacionada con la sostenibilidad. Esto demuestra que la baja participación se debe más a limitaciones de capacidad que a falta de interés. El bienestar debe considerarse un objetivo central de la transición laboral, junto con la productividad y el desarrollo de competencias.

Dimensión 3: Inclusión e igualdad

La evaluación de necesidades identificó a los grupos vulnerables como prioritarios. La certificación formal en competencias verdes y digitales se consideró especialmente importante para los trabajadores poco cualificados, ya que contribuye a visibilizar y valorar las nuevas competencias. Los interesados también destacaron la necesidad de enfoques con perspectiva de género, apoyo específico para trabajadores migrantes y subcontratados, y una mayor participación de las ONG, las organizaciones de mujeres y las empresas sociales. Por lo tanto, la transición verde debe evitar reforzar las desigualdades existentes.

Dimensiones del impacto social abordadas

Dimensión 4: Participación de la comunidad y las partes interesadas.

La transición ecológica no puede lograrse únicamente mediante el esfuerzo de empresas individuales. Requiere la cooperación entre la industria, las instituciones educativas, las autoridades públicas, la sociedad civil y las comunidades locales. La Evaluación de Necesidades de GreenLift subraya la necesidad de redes, clústeres, alianzas y estructuras de gobernanza que fomenten el intercambio de conocimientos, la inversión compartida y la responsabilidad colectiva.

En los cuatro países socios, se identificaron 64 partes interesadas, de las cuales 41 participan activamente y se firmaron 13 memorandos de cooperación. Sin embargo, la mayoría de las partes interesadas son actores de la industria y el sector empresarial, mientras que la sociedad civil y la comunidad siguen estando menos representadas. Se necesita un modelo más sólido de «triple hélice» que involucre a la industria, la educación y el gobierno, junto con un mejor acceso para las pymes al aprendizaje entre pares, proyectos piloto conjuntos y recursos compartidos.

Marco de indicadores

El conjunto de herramientas incluye 19 indicadores de impacto social desarrollados para abordar una carencia identificada en la Evaluación de Necesidades de GreenLift: la falta de métricas de impacto social prácticas y listas para usar en el sector textil, ropa, cuero y calzado. Si bien los marcos existentes, como los informes ESG, la evaluación del ciclo de vida y los requisitos del Pasaporte Digital de Producto, brindan una importante orientación regulatoria, no ofrecen herramientas sencillas que las pymes puedan aplicar sin conocimientos especializados.

Los indicadores se seleccionaron en función de la evidencia de la Evaluación de Necesidades, su relevancia para los plazos del proyecto GreenLift, su aplicabilidad a las pymes con recursos humanos limitados y su alineación con las dimensiones de calidad del empleo de Eurofound y los principios de Transición Justa de la UE. Cada indicador está diseñado para facilitar la medición práctica de los resultados sociales durante la reconversión profesional en prácticas verdes y la transición laboral.

Cómo aplicar el kit de herramientas de evaluación del impacto social

El conjunto de herramientas para la evaluación del impacto social utiliza tres instrumentos prácticos para monitorear los efectos sociales de la intervención GreenLift. **La herramienta 1** recopila comentarios anónimos de los trabajadores; **la herramienta 2** ayuda a los gerentes de recursos humanos, propietarios de pymes o personal directivo a revisar las prácticas organizativas; y la herramienta 3 facilita a los equipos asociados la documentación de la participación de las partes interesadas y la evidencia de la implementación. Una versión simplificada de **la herramienta 3** también puede compartirse con actores externos, como ONG, cámaras de comercio y partes interesadas regionales.

PASO 1

Preparar el proceso: Asegurarse de que las herramientas estén disponibles en el idioma adecuado y de que los participantes estén informados sobre la participación voluntaria, el anonimato, el uso y el almacenamiento de datos.

PASO 2

Recopilación de datos de referencia: Al principio, los trabajadores completan la Herramienta 1 de forma anónima, los empleadores o el personal de recursos humanos completan la Herramienta 2 y los equipos asociados completan la Herramienta 3.

PASO 3

Analice los resultados: Califique las respuestas a nivel de indicador, dimensión y conjunto de herramientas, centrándose principalmente en los cambios a lo largo del tiempo.

PASO 4

Actúe en función de los resultados: Utilice los resultados para ajustar el apoyo, como la tutoría, el asesoramiento, el acceso a la formación, la divulgación, la programación o la participación de las partes interesadas.

PASO 5

Repetir e informar: **Repetir** la evaluación a mitad del proceso, en el seguimiento y en la evaluación final.

Consideraciones éticas y protección de datos

Principios básicos de protección de datos

La recopilación de datos en el marco de este conjunto de herramientas debe cumplir con el RGPD (Reglamento UE 2016/679) y la legislación nacional pertinente de cada país socio, como la Ley griega 4624/2019. Cada socio implementador es responsable de garantizar el cumplimiento dentro de su propia jurisdicción.

El conjunto de herramientas se rige por principios clave de protección de datos: la participación debe ser voluntaria, los encuestados deben recibir información clara y dar su consentimiento informado, y no se deben recopilar datos personales innecesarios. La Herramienta 1 no recopila nombres ni identificadores individuales, y la información demográfica se utiliza únicamente para análisis a nivel de grupo. Los datos deben utilizarse exclusivamente para fines de seguimiento, evaluación e informes de GreenLift y no deben compartirse fuera del consorcio sin consentimiento adicional.

Todos los datos deben almacenarse de forma segura en sistemas de proyecto protegidos con contraseña, con acceso restringido a los miembros del equipo autorizados. Los encuestados tienen derecho a acceder a sus datos, rectificarlos o solicitar su supresión, de conformidad con los artículos 15 a 17 del RGPD.

Medidas de protección especiales para grupos vulnerables

Se requiere especial atención al recopilar datos de grupos vulnerables, incluidos trabajadores precarios, migrantes, trabajadores temporales, jóvenes que ni estudian ni trabajan (NINIs) y trabajadores subcontratados. En contextos donde pueda existir trabajo no declarado, los socios deben aplicar salvaguardias adicionales para proteger el anonimato, evitar riesgos de identificación y garantizar que la participación no genere temor a consecuencias negativas.

NOTA FINAL

Conclusión

En conclusión, el marco GreenLift subraya que una transición ecológica exitosa en el sector TCLF depende no solo de nuevas habilidades técnicas y acciones ambientales, sino también de la capacidad de las organizaciones para apoyar a su fuerza laboral durante el cambio.

Al integrar orientación profesional, mentor, apoyo al bienestar y fortalecimiento de la capacidad organizacional, el Marco ofrece una vía práctica e inclusiva para las pymes y otras organizaciones del TCLF. Prioriza las necesidades reales de los trabajadores, prestando especial atención a los grupos vulnerables que pueden enfrentar mayores riesgos durante la transición.

En adelante, el valor del Marco dependerá de su uso práctico, adaptación y promoción en diferentes contextos organizativos y regionales. Junto con el Kit de Herramientas para la Evaluación del Impacto Social, puede ayudar a las organizaciones a dar pasos concretos hacia un sector de cultivo, tala y tala más sostenible, equitativo y resiliente.



Marco completo de GreenLift

Para obtener información completa sobre la metodología, la base de evidencia, las herramientas y las referencias, los lectores pueden consultar el Marco GreenLift completo [aquí](#).

Coordinador del proyecto



THE SWEDISH SCHOOL
OF TEXTILES
UNIVERSITY OF BORÅS

Socios



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



LOTTOZERO

INFINITIVITY
DESIGN LABS

