

# ENGENDERING INDUSTRIES DE USAID: PROGRAMA INTENSIVO DE EQUIDAD DE GÉNERO EN LA FUERZA LABORAL



FOTOGRÁFIA: RYAN KILPATRICK PARA USAID

# GUÍA DEL FACILITADOR



FOTOGRAFÍA: RYAN KILPATRICK PARA USAID

## ENGENDERING INDUSTRIES DE USAID:

# PROGRAMA INTENSIVO EN EQUIDAD DE GÉNERO EN LA FUERZA LABORAL GUÍA DEL FACILITADOR

Elaborado para:  
Centro de Energía, Medio Ambiente e Infraestructura  
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional  
1300 Pennsylvania Avenue NW  
Washington, D.C. 20523

Presentado por:  
Tetra Tech ES, Inc.  
1320 North Courthouse Road, Suite 600  
Arlington, VA 22201  
tetratech.com

### DESCARGO DE RESPONSABILIDAD

Esta publicación fue producida por Tetra Tech para revisión por parte de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Orden de Trabajo de USAID AID-OAA-I-14-00059/7200AA19F00013.

<b>BIENVENIDA</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2
<b>GUÍA DEL FACILITADOR DEL PROGRAMA INTENSIVO</b> .....	3
Fase 1: Reclutar e inscribir participantes en el programa .....	3
Fase 2: Evaluaciones previas al Programa y prerrequisitos de aprendizaje .....	3
Fase 3: Facilitar el programa presencial o virtualmente .....	3
Fase 4: Realizar coaching para gestión del cambio y evaluaciones posteriores al Programa .....	3
<b>ENFOQUE DEL PROGRAMA INTENSIVO</b> .....	4
Interseccional .....	4
Basado en conocimientos .....	4
Orientado a la acción .....	4
<b>DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROGRAMA CON CONCIENCIA DE GÉNERO</b> .....	5
Facilitación con conciencia de género .....	5
Organización y logística con conciencia de género .....	5
Abordar la violencia basada en el género (GBV) y el acoso sexual .....	5
<b>FASE 1: ADMINISTRAR LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SOLICITUD E INSCRIPCIÓN</b> .....	7
Extensión y reclutamiento de participantes del programa .....	7
Selección e inscripción de participantes del programa .....	8
<b>FASE 2: EVALUACIONES PREVIAS AL PROGRAMA Y PRERREQUISITOS DE APRENDIZAJE</b> .....	9
Aprendizaje y trabajo de preparación del participante previos al programa .....	9
Evaluación y encuesta .....	10
Evaluación organizacional rápida sobre equidad de género .....	10
Autoevaluación del participante .....	12
Encuesta de satisfacción del participante posterior al programa .....	12
<b>FASE 3: REALIZAR EL PROGRAMA INTENSIVO VIRTUAL O PRESENCIALMENTE</b> .....	13
Apoyo a los participantes para desarrollar un GAP estratégico .....	14
Preparaciones de logística y materiales .....	15
Facilitación presencial .....	15
Facilitación virtual .....	15
Consejos y trucos para Zoom .....	16
Otros recursos de Zoom .....	16
Consideraciones de idioma y traducción .....	17
¡Prepárense con antelación! .....	17
Manténganse conectados con los participantes .....	17
¡Fomenten la variedad e incentiven la participación! .....	18
Midan la satisfacción de los participantes durante todo el programa .....	18
¡Apoyen el bienestar de los participantes y diviértanse! .....	18
Usen facilitación con múltiples personas y técnicas periodísticas .....	19
¡Terminen con una sorpresa! .....	19

<b>FASE 4: EVALUACIONES Y COACHING POSTERIORES AL PROGRAMA</b> .....	<b>20</b>
Evaluaciones posteriores al programa .....	20
Coaching para implementación del Plan de Acción de Género .....	20
Enfoque de tire y empuje para el coaching .....	21
El modelo GROW .....	22
Enfoque sistémico para el coaching .....	22
Características clave de un instructor de gestión del cambio efectivo .....	22
Objetivos y estructura de la sesión de coaching .....	22
Consejos para antes, durante y después de una sesión .....	23
Desafíos frecuentes del coaching .....	23
Temas propuestos para las sesiones de coaching .....	24
Marco propuesto para sesiones de coaching .....	24
Recursos para instructores .....	25
Certificado de finalización del programa intensivo .....	26
Marco propuesto para sesiones de coaching .....	26

## **FACILITACIÓN DE MÓDULOS** **25**

<b>MÓDULO DE INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>28</b>
<b>EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO DE INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>29</b>
Actividad 1: Introducciones y “Por qué me uní al programa” .....	29
<b>MÓDULO 1: EQUIDAD DE GÉNERO: LA VISIÓN</b> .....	<b>30</b>
<b>EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO 1</b> .....	<b>31</b>
Actividad 1: Círculo de confianza .....	31
Actividad 2: Interseccionalidad .....	32
Actividad 3: Presentación y debate de la evaluación rápida de género organizacional .....	32
Actividad 4: ¡Construyamos la visión de un lugar de trabajo con equidad de género! .....	33
<b>MÓDULO 2: EQUIDAD DE GÉNERO: OBSTÁCULOS COMUNES</b> .....	<b>36</b>
<b>EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO 2</b> .....	<b>37</b>
Actividad 1: Presentación y debate de los resultados de la encuesta de autoevaluación individual .....	37
Actividad 2: Sesgos y estereotipos basados en el género .....	37
Actividad 3: ¿Cuáles son los principales obstáculos para la equidad de género en su organización? .....	38
<b>MÓDULO 3: EQUIDAD DE GÉNERO Y EL ROL DE LOS LÍDERES HOMBRES</b> .....	<b>41</b>
<b>EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO 3</b> .....	<b>42</b>
Actividad 1: Normas sociales sobre la virilidad y lo masculino .....	42
Actividad 2: ¿Cuál es el problema con los hombres? ¿Los hombres realmente son el problema? .....	43
<b>MÓDULO 4: EQUIDAD DE GÉNERO: LOS BENEFICIOS</b> .....	<b>48</b>
<b>EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO 4</b> .....	<b>49</b>
Actividad 1: ¿Cuál es el beneficio para su organización? .....	49
Actividad 2: ¿Cómo ha afectado la crisis del COVID-19 de manera diferente a los hombres y mujeres de su compañía? .....	50
Actividad 3: Equidad de género: Los beneficios principales .....	51

<b>MÓDULO 5: ESTRATEGIA DE EQUIDAD DE GÉNERO Y GESTIÓN DEL CAMBIO</b> .....	<b>55</b>
<b>EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO 5</b> .....	<b>56</b>
Actividad 1: Crear un mapa causal y desarrollar el caso comercial .....	56
Actividad 2: Evaluación organizacional de la hoja de ruta de la equidad de género .....	57
Actividad 3: Realizar un análisis DOFA .....	59
Actividad 4: Comiencen a trabajar en su estrategia de equidad de género .....	59
Actividad 5: Identificar desafíos y obtener la participación del liderazgo .....	59
Actividad 6: Mapeo de partes interesadas .....	60
<b>MÓDULO 6: EQUIDAD DE GÉNERO, CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA</b> .....	<b>64</b>
<b>EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO 6</b> .....	<b>65</b>
Actividad 1: Artefactos y bases de la cultura organizacional (ejemplo del iceberg) .....	65
Actividad 2: Cambiar la cultura corporativa, ejercicio N°. 1 .....	66
Actividad 3: Cambiar la cultura corporativa, ejercicio N°. 2 .....	66
Actividad 4: Ejercicio de comunicación corporativa .....	67
<b>MÓDULO 7: EQUIDAD DE GÉNERO Y EL ROL DE LOS LÍDERES HOMBRES COMO ALIADOS</b> .....	<b>70</b>
<b>EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO 7</b> .....	<b>71</b>
Actividad 1: ¿De tolerar a las mujeres a invitarlas como iguales? .....	71
Actividad 2: ¿Miedos o ansiedades por equidad de oportunidades y salarios? .....	72
Actividad 3: Del apoyo pasivo a la alianza proactiva .....	73
Actividad 4: Representación de roles: Cómo intervenir en una demostración de poder .....	73
Actividad 5: Hacer participar a los hombres en acciones transformadoras .....	74
<b>MÓDULO 8: EQUIDAD DE GÉNERO EN LA FUERZA LABORAL</b> .....	<b>78</b>
<b>EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO 8</b> .....	<b>80</b>
Actividad 1: Establecer objetivos a corto y mediano plazo .....	80
Actividad 2: Revisar las buenas prácticas de reclutamiento y contratación .....	80
Actividad 3: ¿Cuál es el rol de una compañía en la provisión de cuidado infantil? .....	81
Actividad 4: ¿Cuál es el rol de una compañía para responder a la violencia doméstica? .....	81
Actividad 5: Mejorar la equidad de género en los ciclos de vida del empleado .....	81
<b>MÓDULO 9: EQUIDAD DE GÉNERO EN EQUIPOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO</b> .....	<b>85</b>
<b>EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO 9</b> .....	<b>87</b>
Actividad 1: El techo de cristal, el acantilado de cristal y el escalón roto .....	87
Actividad 2: Tutoría vs. patrocinio .....	87
Actividad 3: Mejorar la equidad de género en el ciclo de vida del empleado en las fases de desarrollo de talento y liderazgo y gestión del desempeño, compensación y beneficios del ciclo de vida del empleado .....	88

<b>MÓDULO 10: EMPODÉRESE Y LIDERE EL CAMBIO</b> .....	<b>92</b>
<b>EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO 10</b> .....	<b>93</b>
Actividad 1: Pensar-Sentir-Hacer .....	93
Actividad 2: Yo mismo, mi amigo .....	93
Actividad 3: Árbol de la vida .....	94
Actividad 4: Creencias limitadoras y replanteamientos .....	94
Actividad 5: Desarrollar nuestras visiones: Líderes visionarios y cualidades de liderazgos .....	95
Actividad 6: Desarrollar nuestras visiones de trabajo .....	95
Actividad 7: Desarrollar metas SMART .....	95
<b>MÓDULO 11: CONSTRUIR EL GAP Y PLANIFICAR PARA UNA SESIÓN DE COACHING EXITOSO</b> .....	<b>99</b>
<b>EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO</b> .....	<b>100</b>
Actividad: Perfeccionar y finalizar el GAP .....	100
<b>SESIÓN DE COACHING</b> .....	<b>103</b>
<b>MÓDULO 12: CIERRE</b> .....	<b>107</b>
<b>EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO</b> .....	<b>108</b>
Actividad: Presentación del GAP y revisión entre pares .....	108
<b>ANEXOS</b> .....	<b>110</b>
ANEXO 1: Folleto del Programa Intensivo en Equidad de Género en la Fuerza Laboral .....	110
ANEXO 2: Solicitud para el Programa Intensivo y correo electrónico de inscripción para participantes .....	110
ANEXO 3: Preguntas de la solicitud para el Programa Intensivo .....	112
ANEXO 4: Correo electrónico previo al curso para los participantes .....	114
ANEXO 5: Folleto Quién es quién .....	114
ANEXO 6: Plantilla del GAP .....	114
ANEXO 7: Certificado de finalización del programa intensivo .....	114
ANEXO 8: Rol de coordinador del programa intensivo del socio académico .....	115
ANEXO 9: Encuesta para los participantes posterior a los módulos .....	116
ANEXO 10: Encuesta de la sesión de coaching .....	116

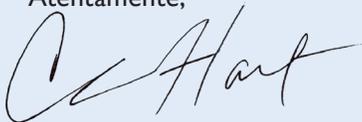
# BIENVENIDA

¡Bienvenidos y bienvenidas al programa intensivo de equidad de género en la fuerza laboral! Estamos entusiasmados en ofrecer el programa Engendering Industries de USAID como una actividad que los gerentes, líderes y organizaciones en las industrias dominadas por hombres pueden utilizar para fomentar la equidad de género en la fuerza laboral.

Ampliar la participación de las mujeres en las industrias tradicionalmente dominadas por hombres conduce hacia resultados económicos tangibles y a la mejora del desempeño organizacional que beneficia a todos. Las mujeres representan la mitad del potencial de empleo del mundo y desarrollar sus talentos incrementa la ventaja competitiva de una organización. La investigación muestra que la equidad de género genera dividendos, y un estudio de McKinsey de 2018 de 1,000 compañías en 12 países indicó que las compañías con diversidad de género fueron más rentables que el promedio nacional del sector. Aprovechar las contribuciones y experiencias únicas de las mujeres puede fortalecer las organizaciones en industrias dominadas por hombres y agregar billones al producto bruto interno mundial. Las organizaciones fuertes impulsan economías fuertes.

Cada uno de nosotros tiene una función importante para que la equidad de género sea una realidad y buscamos colaborar con ustedes para fomentar esta importante tarea alrededor del mundo. Cambiar la cultura del lugar de trabajo, las políticas y las prácticas que mejoren la equidad de género requiere de un esfuerzo intencionado y sostenido, tanto de las mujeres como de los hombres dentro de las organizaciones. Cuando trabajamos juntos para lograr esta meta en común, todos prosperamos. Les agradecemos por estar en este viaje con nosotros y esperamos ver el gran cambio que generarán en el mundo.

Atentamente,



Corinne Hart  
Asesora Senior para Género y Medioambiente  
Centro de Equidad de Género y Empoderamiento  
de las Mujeres  
USAID  
cohart@usaid.gov



<sup>1</sup> McKinsey, Delivering through Diversity. [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity\\_full-report.aspx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.aspx)

# INTRODUCCIÓN

Aumentar la equidad de género en el lugar de trabajo se ha convertido en una prioridad para las organizaciones en todo el mundo, y las investigaciones indican que la diversidad de género se correlaciona con un mejor desempeño de la compañía. En la actualidad, la mayoría de las organizaciones están trabajando para lograr el avance de la equidad de género en el lugar de trabajo para reclutar y conservar a los mejores talentos, aumentar la productividad, desarrollar la resiliencia y mejorar la marca y la reputación. El Programa Intensivo de Equidad de Género en la Fuerza Laboral se creó para satisfacer la elevada demanda de intervenciones de equidad de género en las organizaciones de todo el mundo. Diseñado por el programa Engendering Industries de USAID, el Programa Intensivo es un programa de seis meses que consiste en evaluaciones previas y posteriores al programa, un curso de una semana (que se brindará virtualmente en un período de diez semanas o personalmente en seis días), y un mínimo de cuatro meses de coaching de gestión del cambio, hasta un año de coaching quincenal. Este Programa Intensivo es una versión trunca y adaptada del Programa Exhaustivo Engendering Industries: un programa de dos años que ha logrado el avance de la equidad de género en 41 organizaciones de 27 países. Este Programa Intensivo selecciona estratégicamente enfoques y herramientas usadas en el Programa Exhaustivo y apoya a las organizaciones participantes para que los apliquen en un período más corto (seis meses).

El Programa Intensivo de Equidad de Género en la Fuerza Laboral prepara a gerentes para que se conviertan en agentes de cambio en sus organizaciones al desarrollar las actividades necesarias para:

- Identificar brechas de equidad de género en su organización;
- Desarrollar un caso comercial que demuestre de qué modo la equidad de género beneficiará los resultados de la organización;
- Tomar acción dirigida, tangible y estratégica, basada en la evaluación, para aumentar la equidad de género en su organización;
- Fortalecer las habilidades de liderazgo y gestión del cambio y ejercer mayor influencia para crear un lugar de trabajo equitativo y diverso; y
- Captar a otros hombres y mujeres que sean líderes en su organización en apoyo al cambio deseado.



## PROGRAMA ENGENDERING INDUSTRIES DE USAID

El programa Engendering Industries de USAID trabaja con socios del sector público y privado en industrias dominadas por hombres para mejorar la equidad de género en la fuerza laboral. Mediante intervenciones personalizadas, entrenamiento impulsado por la demanda, y un Programa de Equidad de Género de Liderazgo Ejecutivo, Engendering Industries desarrolla la capacidad de los líderes de implementar intervenciones de equidad de género en sus organizaciones. Engendering Industries trabaja con socios para:

- Usar las buenas prácticas que se sabe que aumentan la equidad de género en el lugar de trabajo.
- Usar un marco para apoyar la implementación de intervenciones de equidad de género. Cumplir con la equidad de género: El marco de buenas prácticas para industrias dominadas por hombres (Delivering Gender Equality: A Best Practices Framework for Male-Dominated Industries) de USAID brinda a los socios los recursos que necesitan para implementar intervenciones de equidad de género en todo el ciclo de vida del empleado.
- Trabajar con instructores de gestión del cambio. Cada organización es conectada con instructores de gestión del cambio e equidad de género expertos que brindan apoyo técnico personalizado.
- Asistir al Programa de Equidad de Género de Liderazgo Ejecutivo (GEELP, por sus siglas en inglés). Desarrollado por USAID y la McDonough School of Business de Georgetown University, este programa de 12 meses empodera a los empleados para integrar iniciativas de equidad de género en la estructura de su organización.

# GUÍA DEL FACILITADOR DEL PROGRAMA INTENSIVO

Esta guía es para el uso de los facilitadores del Programa Intensivo en Equidad de Género en la Fuerza Laboral, un programa breve pero exhaustivo que desarrolla rápidamente las habilidades que los gerentes necesitan para aumentar la equidad de género en sus organizaciones. Aunque el programa se diseñó originalmente para ser brindado en persona en el transcurso de 6 días, ha sido adaptado para la modalidad virtual en el transcurso de un período de diez semanas. Esta guía del facilitador incluye la instrucción necesaria para que los socios brinden el programa con éxito virtual o presencialmente. También describe los recursos necesarios para administrar el curso con eficacia, lo que incluye un alcance del trabajo que describe las funciones y responsabilidades del Coordinador del Programa Intensivo (ver Anexo 9). Con el uso de esta guía, los facilitadores podrán manejar e implementar efectivamente las cuatro fases del Programa Intensivo. Esto incluye:



## FASE 1

### RECLUTAR E INSCRIBIR PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA

- Publicitar el programa y reclutar participantes
- Invitar a las organizaciones interesadas a que se inscriban
- Notificar a los participantes cuando la inscripción esté completa y solicitar los CV y cartas de compromiso de los participantes



## FASE 2

### EVALUACIONES Y APRENDIZAJE PREVIOS AL PROGRAMA

- Realizar la encuesta de autoevaluación de conocimiento, actitudes y prácticas con los participantes
- Realizar evaluaciones organizacionales rápidas sobre equidad de género con los participantes
- Enviarles a los participantes los materiales de aprendizaje en línea antes del programa, entre ellos:
  - Lecturas requeridas antes del programa
  - [Capacitación de Género 101](#) (en línea)
  - [Capacitación de Gestión del Cambio 101](#) (en línea)



## FASE 3

### FACILITAR EL PROGRAMA PRESENCIAL O VIRTUALMENTE

- Crear un entorno de aprendizaje abierto y facilitador para los participantes
- Facilitar las enseñanzas del programa y ejercicios prácticos, de trabajo grupal y para compartir conocimientos
- Ayudar a los participantes a crear un Plan de Acción de Género (GAP, por sus siglas en inglés)
- Realizar una evaluación del programa y encuestas de opinión, así como también una autoevaluación de conocimiento, actitudes y prácticas de seguimiento.



## FASE 4

### COACHING PARA GESTIÓN DEL CAMBIO Y EVALUACIONES POSTERIORES AL PROGRAMA

- Realizar cinco sesiones de coaching de gestión del cambio en el transcurso de cuatro meses con cada organización participante
- Realizar una encuesta de conocimiento, actitudes y prácticas adicional posterior al programa y analizar resultados
- Distribuir los certificados de finalización a los participantes del programa en el último día del programa
- Realizar la evaluación organizacional rápida sobre equidad de género posterior al programa y una encuesta de satisfacción adicional con los participantes del programa para evaluar el progreso que las organizaciones

Una guía más completa sobre la administración e implementación de cada una de estas fases se incluye en la guía.

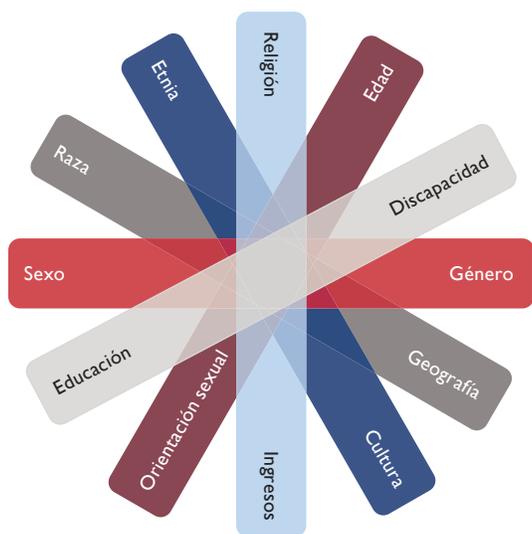
# ENFOQUE DEL PROGRAMA INTENSIVO

El Programa Intensivo de Equidad de Género en la Fuerza Laboral es interseccional, basado en conocimientos y orientado a la acción.

## INTERSECCIONAL

El contenido brindado por el Programa Intensivo de Equidad de Género en la Fuerza Laboral es una adaptación de *Cumplir con la equidad de género: Marco de buenas prácticas para industrias dominadas por hombres*. Este marco es la herramienta fundacional que usa el programa Engendering Industries de USAID para lograr el avance de la equidad de género en sectores dominados por hombres en todo el mundo.

La equidad de género es solo un enfoque a través del cual mejorar la diversidad e inclusión en una organización o industria. Todas las buenas prácticas presentadas en este programa pueden aplicarse a metas de diversidad e inclusión más amplias, y se les recordará en intervalos a los participantes la importancia de la interseccionalidad de la equidad de género junto con otras identidades sociales (p. ej., raza, condición socioeconómica, condición de capacidad, etc.).



El Programa Intensivo se brinda a nivel global, y los diseñadores del programa han desarrollado contenido con un enfoque global para asegurarse de que haya una representación diversa en todos los recursos, imágenes, fotografías, gráficos, referencias y estudios de casos usados en materiales del programa. Asimismo, el programa fue diseñado y será brindado por personas de diversos géneros, razas e identidades sociales.

## BASADO EN CONOCIMIENTOS

El Marco de Buenas Prácticas de Engendering Industries ilustra cómo los gerentes y organizaciones pueden implementar iniciativas de equidad de género en cada fase del ciclo de vida del empleado: desde el reclutamiento y la contratación, hasta el ascenso y planificación de sucesión. El marco demuestra cómo una organización puede evaluar el estado actual de la equidad de género en su fuerza laboral, usar buenas prácticas globales que se sabe que aumentan la equidad de género en una organización y usar datos para marcar puntos de referencia para el progreso hacia la equidad de género. El marco brinda una descripción de cada buena práctica, y ejemplos de una implementación exitosa, un resumen de los potenciales desafíos para la implementación, y herramientas, recursos y plantillas para asistir a las organizaciones en su camino hacia la equidad de género.

## ORIENTADO A LA ACCIÓN

El Programa Intensivo ayuda a los participantes a definir soluciones culturalmente relevantes que conducirán a un cambio sostenible dentro de sus organizaciones. Ya sea que el programa se brinde de manera virtual o presencial, los participantes aprenderán a poner en práctica su capacitación en el trabajo. El programa fomenta el aprendizaje entre iguales y basado en la consulta, y prioriza las interacciones entre iguales por sobre un sistema para compartir conocimientos de arriba abajo. El contenido brindado y las acciones sugeridas por el programa son simples y relativamente fáciles de implementar en el trabajo. Estas acciones no requerirán un coaching significativo de un experto y no hay riesgo de que causen daño. Se les dará a los participantes amplias oportunidades para trabajar en GAP que estén específicamente diseñadas para satisfacer las necesidades de su organización.

En el transcurso del Programa Intensivo, los participantes diseñarán un Plan de Acción de Género (GAP, por sus siglas en inglés). Este GAP se desarrollará progresivamente a medida que se expongan al contenido del programa, personalizando su plan para satisfacer las necesidades particulares de su organización. Al completar el Programa Intensivo, cada organización participante recibirá al menos cinco sesiones de coaching con un experto en gestión del cambio, que ayudará a los participantes a priorizar e implementar las intervenciones identificadas en su GAP.

# DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROGRAMA CON CONCIENCIA DE GÉNERO

Un principio fundamental que guía el Programa Intensivo de Equidad de Género en la Fuerza Laboral es, en primer lugar, no causar daño. Los planes de estudio, capacitaciones y facilitaciones tienen el potencial de exacerbar la desigualdad de género. Esto puede suceder cuando un género tiene más acceso a capacitaciones que otros, o cuando un género es tratado e incorporado en las capacitaciones con más frecuencia y significado que otros. Cuando esto ocurre, las capacitaciones pueden servir para fortalecer estereotipos de género y desigualdad ya existentes. Para evitar esto, los módulos del Programa Intensivo se diseñaron y se facilitarán con principios de conciencia de género. Las siguientes son recomendaciones para las instituciones asociadas de Engendering Industries que brindarán el Programa Intensivo en su región.

## FACILITACIÓN CON CONCIENCIA DE GÉNERO

- Asegúrense de que los facilitadores y el personal docente sean diversos para que los participantes del programa se sientan representados por los implementadores del curso.
- Trabajen activamente para responder, incluir y hacer participar a participantes mujeres y hombres de igual manera.
  - Denles a las mujeres y a los hombres igual cantidad de tiempo para participar en debates, hacer preguntas y responder al material.
  - Usen un enfoque y perspectiva de género para motivar, incentivar y brindar comentarios de hombres y mujeres.
  - Incorporar y vincular a los hombres en conversaciones sobre equidad de género. Si consideran que los debates sobre equidad de género son dominados por las mujeres, indíquenlo al grupo y busquen que los hombres participen activamente en la conversación.
- Modelen comportamientos con equidad de género y trabajen para crear un entorno de aprendizaje equitativo.
  - Si consideran que los participantes del programa están perpetuando estereotipos de género, identifiquen, debatan y corrijan el problema durante la sesión. Si ven casos de “mansplaining” (explicaciones de algo de parte de un hombre, en general a una mujer, con actitud de superioridad) o “maninterrupting” (interrupciones de hombres a mujeres), plantéenlo en el grupo.
  - Reconozcan y contrarresten divisiones del trabajo estereotipadas con diferencia de género que

surjan durante las sesiones, como que las mujeres preparen comida y refrigerios, tomen notas y escriban en rotafolios y que los hombres hagan las presentaciones. Las mujeres y los hombres deberían compartir la carga de trabajo durante el programa.

- Antes de que los participantes se unan al programa, denles metas de conocimiento explícitas y expectativas claras de lo que requiere el programa. Observen que las expectativas de desempeño afectan de manera diferente a las mujeres y los hombres, y los estereotipos de género y la confianza en uno mismo con diferencia de género pueden afectar el desempeño real.

## ORGANIZACIÓN Y LOGÍSTICA CON CONCIENCIA DE GÉNERO

- Los organizadores del programa reconocen la diferencia de género en la carga de cuidados y el equilibrio entre el trabajo y la vida que pueden impedir una participación efectiva en el programa. En la medida de lo posible, los organizadores del programa deberían buscar:
  - Organizar el tiempo y el lugar del programa de modo que se pueda contar con cuidado infantil.
  - Garantizar que las mujeres que estén amamantando tengan un espacio e instalaciones adecuadas para amamantar a sus hijos o usar un sacaleche.
- Se garantiza que el plan de estudios y las lecturas previas y tareas esperadas se creen de una manera que los participantes con menos tiempo disponible para estudiar tengan igual oportunidad de completar con éxito el programa.

## ABORDAR LA VIOLENCIA BASADA EN EL GÉNERO (GBV) Y EL ACOSO SEXUAL

La violencia basada en el género (GBV, por sus siglas en inglés), el acoso sexual y la violencia doméstica son obstáculos clave para la equidad de género en el lugar de trabajo, y estos problemas se abordan a lo largo de todo el Programa Intensivo. Los módulos están diseñados para familiarizar progresivamente a los participantes con las definiciones, desafíos y realidades de la GBV en el lugar de trabajo, y se destacan los enfoques centrados en los sobrevivientes y la alianza proactiva de los hombres como componentes importantes de la solución. Los módulos que abordan estos problemas incluyen:

- El Módulo 2 del Programa Intensivo define la GBV y el acoso sexual.
- El Módulo 3 del Programa Intensivo aborda la violencia contra los niños y los hombres.
- El Módulo 4 del Programa Intensivo ilustra el costo de la GBV para las compañías, y la importancia de campañas contra la GBV.
- El Módulo 7 del Programa Intensivo ilustra la importancia del compromiso de los hombres y la necesidad de que los hombres pasen de apoyar la causa de manera pasiva a ser aliados proactivos.
- El Módulo 8 del Programa Intensivo articula cómo las compañías pueden prevenir y responder a la GBV, acoso sexual y violencia doméstica en el lugar de trabajo.





# FASE I

## ADMINISTRAR LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SOLICITUD E INSCRIPCIÓN

Cada socio implementador del Programa Intensivo es responsable de administrar los procesos de reclutamiento, solicitud e inscripción del programa. Engendering Industries de USAID apoyará a los socios del programa con estas actividades para cada programa piloto regional; sin embargo, los procesos de reclutamiento, solicitud e inscripción serán administrados exclusivamente por los socios en la provisión de los programas posteriores. Se recomienda que cada socio identifique un miembro del personal capaz de dedicar el 50 por ciento de su tiempo a administrar el curso. La administración del curso incluye capacitar facilitadores, organizar llamadas de preparación, asistir o liderar todas las sesiones del curso intensivo, identificar cofacilitadores, etc.



### EXTENSIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PARTICIPANTES DEL PROGRAMA

Cada Programa Intensivo aceptará e inscribirá a 30-40 personas, y cada organización participante debe inscribir tres participantes. Esto crea un grupo de trabajo de colegas que pueden colaborar para lograr el avance de las iniciativas de equidad de género en su organización. El programa apunta a empleados hombres y mujeres que trabajan en industrias dominadas por hombres dentro de sus respectivos países y regiones.

La extensión y el reclutamiento para el programa deberían comenzar idealmente entre seis y doce meses antes de la fecha planificada para la provisión del programa. Debido a la logística requerida para que las personas participen con éxito (lo que incluye la planificación de viajes requerida para los participantes que viajan regionalmente para programas presenciales), se recomienda que los socios finalicen y cierren la inscripción al menos ocho semanas antes del comienzo del programa.

El kit de herramientas de comunicaciones del Programa Intensivo circulará entre socios implementadores, y puede usarse para la extensión y el reclutamiento, y está disponible para que cada socio implementador lo adapte, lo personalice y lo use. El [sitio web del Programa Intensivo](#) y el [folleto del Programa Intensivo](#) también pueden compartirse en los esfuerzos de extensión y reclutamiento, y pueden adaptarse para la provisión de programas futuros. El folleto describe los objetivos del programa y los criterios de selección organizacionales e individuales para los participantes del programa. Los criterios de selección son críticos para el éxito del programa. Las lecciones aprendidas del Programa Intensivo de Engendering Industries indican que garantizar una mezcla de colegas hombres y mujeres influyentes que estén en una posición para generar cambio dentro de su organización respalda el apoyo del liderazgo sénior y aumenta la probabilidad de que las iniciativas de equidad de género tengan éxito.



## INSCRIPCIÓN AL PROGRAMA

El programa se comunicará con las organizaciones que se inscriben y les enviarán:

- El folleto y cronograma del Programa Intensivo
- Recordatorio de los criterios de selección para las organizaciones y personas; y
- El enlace al formulario de registro y pago del programa para la participación (que se realizará directamente al socio implementador)

Las organizaciones tendrán que completar el formulario de inscripción con la documentación requerida, lo que incluye información y CV adjunto de los empleados, biografías y fotos de los participantes y una carta de apoyo del director ejecutivo o director administrador.

Para los programas piloto, el Programa Engendering Industries de USAID manejará el proceso de inscripción de los participantes del programa, lo que incluye el envío del correo electrónico y enlace al formulario de inscripción al programa (Anexo 3) a las organizaciones que cumplen con los criterios mínimos. En programas futuros, se les recomendará a los socios implementadores adaptar y personalizar el formulario de inscripción al programa e incorporarlo en sus propias plataformas en línea según corresponda. Los formularios de inscripción y materiales que los acompañan se revisarán, y los participantes con solicitudes completas recibirán una notificación de su inscripción exitosa y harán un pago directo al socio implementador mediante un portal de pago proporcionado por la institución implementadora. Se confirmará la inscripción cuando se reciba el pago.



# FASE 2

## EVALUACIONES PREVIAS AL PROGRAMA Y PRERREQUISITOS DE APRENDIZAJE



### TRABAJO DE PREPARACIÓN PREVIO AL PROGRAMA

Luego de la inscripción y confirmación de los participantes de cada organización, se debería enviar un paquete de bienvenida un mes antes del comienzo del programa. Este paquete incluye:

- El [folleto del Programa Intensivo](#) y el cronograma específico con fechas y horarios;
- Invitaciones de calendario con información de la ubicación (ubicación para sesiones presenciales, enlace web para sesiones virtuales);
- [Cumplir con la equidad: Marco de buenas prácticas para industrias dominadas por hombres](#) de Engendering Industries;
- El Manual del Participante del Programa Intensivo, junto con copias electrónicas de herramientas y plantillas para que los participantes las usen y editen durante todo el curso;
- Capacitación de Género 101 ([en línea](#));
- Capacitación de gestión del cambio 101 ([en línea](#));
- Preparar un folleto Quién es quién, que incluye fotos y biografías de los facilitadores y todos los participantes individuales del programa. Esta información se obtendrá mediante el formulario de inscripción;
- Invitación para unirse a la [página de LinkedIn de Engendering Industries](#) para participar de la práctica comunitaria de todos los participantes y facilitadores del Programa Intensivo e Intensivo de Engendering Industries;
- Invitación para unirse a un grupo de WhatsApp creado por el socio académico para los participantes del programa y personal docente de cada programa con el fin de dar recordatorios a los participantes y facilitar el debate; y
- Enlaces a la [evaluación organizacional sobre la equidad de género en el lugar de trabajo](#) y [autoevaluación sobre equidad de género](#) que deben completarse antes de que comience el programa.

### PÁGINA DE LINKEDIN DE ENGENDERING INDUSTRIES DE USAID

La Página de LinkedIn de Engendering Industries es una red cerrada conformada por participantes actuales y pasados de Engendering Industries, y facilitadores de programas de Engendering Industries. Es un lugar para que todos los participantes de Engendering Industries de todo el mundo se conecten, obtengan contactos, aprendan y compartan. Los miembros de la página tendrán acceso a información sobre seminarios web, eventos y nuevos recursos y tendrán una comunidad de práctica que les brindará apoyo y consejos.



Las instituciones implementadoras deberían dar instrucciones claras para completar todos los prerrequisitos para el programa, lo que incluye fechas límite para cada uno. Se les recomienda a las instituciones implementadoras guardar los materiales y enlaces para participantes en una plataforma virtual para facilitar el acceso y la consulta, tanto en inglés como en otros idiomas según sea necesario. Los prerrequisitos del curso incluyen:

### Un mes antes del curso:

- Completar la [evaluación organizacional rápida del Programa Intensivo](#) (junto con otros participantes de la misma organización)
- Completar la [encuesta de autoevaluación del participante](#) (cada participante individualmente)

### En cualquier momento antes del curso:

- Repasar y familiarizarse con el cronograma del programa, [Cumplir con la equidad: Marco de buenas prácticas para industrias dominadas por hombres \(Delivering Equality: A Best Practices Framework for Male Dominated Industries\)](#) de Engendering Industries, y el Manual del Participante del Programa Intensivo.
- Unirse a la [página de LinkedIn de Engendering Industries](#) para participar de la práctica comunitaria de todos los participantes y facilitadores del Programa Intensivo e Intensivo de Engendering Industries y mirar el folleto Quién es quién.
- Ver la capacitación en línea de [Género 101](#) y [Gestión del Cambio 101](#).
- Completar todas las lecturas previas para el Módulo 1 (ver el Manual del Participante)



Consulten el Anexo 5 para obtener un modelo de correo electrónico que describe todos los prerrequisitos para los participantes.

No duden en usar este correo electrónico en su correspondencia previa al curso.



## HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN Y ENCUESTA

El Programa Intensivo utiliza tres herramientas de evaluación y encuesta, que se describen a continuación. Cada una atiende una necesidad específica y única que apoya el aprendizaje y la evaluación a nivel del participante individual y organizacional, y también apoya el aprendizaje sobre la eficacia de este programa para que se puedan hacer cambios y ajustes. La Evaluación

Organizacional Rápida del Programa Intensivo y la Encuesta de Autoevaluación del Participante se pueden encontrar en el sitio web de Engendering Industries. (Para los programas piloto, Engendering Industries de USAID manejará el monitoreo y evaluación y brindará esta información a los socios implementadores y a los participantes. En programas posteriores, cada socio implementador será responsable de realizar la recolección y análisis de los datos de las encuestas y de informar los resultados al programa Engendering Industries de USAID. Las herramientas de encuesta incluyen:

### Evaluación Organizacional Rápida sobre Equidad de Género

- **¿Qué es?** La evaluación organizacional rápida se realiza antes y después del programa, y es un requisito de cada organización participante. La evaluación organizacional rápida cubre cuatro áreas temáticas: 1. Políticas; 2. Buenas prácticas; 3. Composición del personal y recursos humanos; y 4. Estrategias organizacionales amplias. Estos resultados se presentarán y debatirán durante los módulos del programa para apoyar la identificación de brechas de equidad de género dentro de cada organización y ayudar a los participantes a desarrollar intervenciones estratégicas de equidad de género y un caso comercial que demuestra cómo la equidad de género tendrá un beneficio para los resultados de la organización. La encuesta se repetirá para medir el cambio y el impacto en la organización como resultado de este Programa Intensivo. Como parte de la evaluación organizacional después del coaching, los participantes

también tendrán que informar qué lograron, resumiendo las tres acciones con prioridad que identificaron en su GAP, qué se hizo y qué no, cualquier acción adicional tomada, resultados de todas las acciones, lo que aprendieron del proceso y sus intenciones para los próximos pasos o siguientes acciones con prioridad en las que trabajarán de forma independiente.

- **¿Quién la completa?** Cada participante individual del programa completa una encuesta.
- **¿Cuándo se completa?** Debería completarse por primera vez al menos un mes antes del comienzo de los módulos del programa, como prerrequisito. Debería completarse nuevamente en el último día del taller cuando se brinda el Módulo 12, y nuevamente al momento de la finalización de la última sesión de coaching.
- **¿Cómo se usan los datos?** Los datos recopilados la primera vez serán analizados por el equipo del programa Engendering Industries u otro implementador, y luego se compartirán con el facilitador del programa y cada respectiva organización recibirá sus propios resultados antes de la primera sesión. Antes de la sesión de inauguración, se resumirán los resultados agregados de todas las organizaciones participantes y se incluirán en las diapositivas de presentación de la sesión. Los datos recopilados en la segunda vez se analizarán para medir cambios con respecto a la primera vez que se realizó la encuesta antes del programa. Este análisis se compartirá con cada respectiva organización para que puedan compartir los resultados, impulsar acciones adicionales y desarrollar comunicaciones en torno a sus éxitos y desafíos. Los datos se compartirán con el equipo del programa Engendering Industries o el implementador del programa para analizar el impacto y la eficacia del Programa Intensivo a nivel mundial.



FOTOGRAFÍA: LASURECO/FILIPINAS

## Autoevaluación del Participante Individual

- **¿Qué es?** La autoevaluación del participante individual se completa antes y después del programa, y es un requisito de cada participante individual. Esta encuesta evalúa el conocimiento, la actitud y las prácticas relacionadas con la equidad de género de cada participante. Los resultados de estas encuestas se compartirán con los participantes individuales para que reflexionen durante todos los módulos del programa y se presentarán en conjunto para todos los participantes del programa. La autoevaluación se repetirá nuevamente (dos veces) después de que concluya el programa para medir el impacto del programa en el cambio del conocimiento, actitudes y prácticas de los individuos.
- **¿Quién la completa?** Cada participante individual completa una evaluación.
- **¿Cuándo se completa?** Debería completarse por primera vez al menos un mes antes del comienzo de los módulos del programa, como prerrequisito. Debería completarse por segunda vez en el último día de las sesiones del taller inmediatamente después de la finalización del último módulo. También debería repetirse por tercera vez al finalizar las sesiones de coaching.
- **¿Cómo se usan los datos?** Los datos recopilados serán analizados por el equipo del programa Engendering Industries o el implementador y cada respectivo socio implementador, y luego se compartirán con el facilitador del programa y cada respectivo individuo con sus propios resultados antes de la primera sesión. Antes de la sesión de inauguración, se resumirán los resultados agregados de todos los individuos participantes y se incluirán en las diapositivas de presentación de la sesión. Los datos recopilados en la segunda y tercera vez se analizarán, comparando cambios con respecto a la primera vez que se realizó la encuesta antes del programa. Este análisis del cambio se compartirá con cada respectivo individuo, y se compartirán con el equipo del programa Engendering Industries o el implementador para analizar el impacto y la eficacia del Programa Intensivo en los individuos a nivel mundial.

## Encuesta de Satisfacción del Participante Individual posterior al Programa

- **¿Qué es?** La encuesta de satisfacción del participante posterior al programa es un requisito de cada participante individual. La encuesta de satisfacción brinda opiniones fundamentales para el equipo del programa Engendering Industries o el socio implementador y para los miembros de su personal y docentes sobre qué tan satisfechos estuvieron los participantes individuales del programa con el contenido, la estructura y la facilitación del programa y el éxito percibido en el logro de los objetivos declarados del programa. Estos resultados serán analizados y usados por el programa Engendering Industries o el socio implementador para tomar decisiones sobre modificaciones necesarias en el programa para garantizar que se brinde un programa eficaz y de alta calidad en el largo plazo.
- **¿Quién la completa?** Los participantes de la misma organización pueden trabajar juntos para completar de manera colaborativa y enviar una encuesta organizacional por su organización.
- **¿Cuándo se completa?** Debería completarse una vez en el último día del taller cuando se brinda el Módulo 12.
- **¿Cómo se usan los datos?** Los datos recopilados serán analizados y revisados por el equipo del programa Engendering Industries para comparar la satisfacción de los participantes a nivel mundial entre socios implementadores, y cada respectivo socio implementador, para identificar fortalezas y desafíos que pueden requerir modificación en el contenido del programa, facilitación o enfoque de provisión para garantizar que se brinde un programa de alta calidad y que cumpla con los objetivos declarados del Programa Intensivo.



# FASE 3

## REALIZAR EL PROGRAMA INTENSIVO VIRTUAL O PRESENCIALMENTE

El Programa Intensivo fue diseñado con la intención de que se brinde en persona, pero se ha adaptado para permitir la facilitación virtual durante el COVID-19. Los siguientes consejos de facilitación son recomendaciones para la facilitación presencial y virtual.



### APOYO A LOS PARTICIPANTES PARA DESARROLLAR UN GAP ESTRATÉGICO

El Plan de Acción de Género (GAP, por sus siglas en inglés), la hoja de ruta que se usará para lograr el avance de la equidad de género en las organizaciones participantes, es el resultado esperado clave al momento de la finalización del curso. Los GAP serán creados progresivamente a lo largo del curso. Los participantes agregarán contenido a sus GAP a medida que se expongan a nuevos problemas, herramientas y buenas prácticas. El GAP para cada organización incluirá objetivos y acciones estratégicos a largo plazo, así como también tres intervenciones estratégicas que tienen prioridad para la implementación inmediatamente después del curso. El plan también servirá como documento de referencia para los instructores que están ayudando a los participantes del programa a implementar intervenciones de equidad de género al finalizar el programa.



Los facilitadores deberían recordarles frecuentemente a los participantes que reflexionen sobre cómo se puede incluir en sus GAP el contenido presentado en todo este curso y que tomen notas y registren sus ideas en su Manual del Participante, comenzando con las comunicaciones previas al curso y la introducción durante el Módulo I, con recordatorios a lo largo de todos los módulos. Al finalizar el Módulo II, los participantes tendrán un borrador del GAP final que presentarán al grupo plenario durante la sesión final (Módulo I2). Los GAP describirán las intervenciones con prioridad y los planes para el coaching de seguimiento virtual para apoyar la implementación en cada organización.

Las siguientes actividades, herramientas y métodos presentados durante todos los módulos informarán el GAP de cada participante.

- Los participantes usarán los resultados de la Evaluación Organizacional Rápida de Género de su organización para determinar qué intervenciones podrían usarse para lograr el avance de la equidad de género en sus organizaciones.
- El Marco de Buenas Prácticas de Engendering Industries articular buenas prácticas para lograr el avance de la equidad de género en cada fase del ciclo de vida del empleado. Los participantes identificarán y debatirán buenas prácticas con prioridad que pueden implementarse en sus organizaciones al final de

los Módulos 5, 6, 7, 8 y 9. Estas buenas prácticas tratarán las brechas y los desafíos que los participantes identifiquen durante todo el curso.

- Los ejercicios en el Módulo 5 les enseñan a los participantes a diseñar una estrategia de género, seleccionar intervenciones estratégicas de equidad de género y establecer metas y objetivos de equidad de género.
- El análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) realizado en el Módulo 5 servirá para determinar prioridades y diseño del GAP.
- La evaluación organizacional de la hoja de ruta de equidad de género realizada en el Módulo 5 es otra herramienta clave usada para seleccionar y priorizar iniciativas de equidad de género.

La plantilla del GAP puede encontrarse en el Anexo 7 y aparece en el Manual del Participante. La plantilla del GAP incluye secciones que les permiten a los participantes:

- Identificar las metas y visión generales de equidad de género de su organización.
- Seleccionar tres objetivos específicos, medibles, realizables, relevantes y ligados al tiempo (SMART) con acciones asociadas que se implementarán con el apoyo del instructor luego del curso.
- Resumir los resultados de referencia de la Evaluación Organizacional Rápida de Género.
- Resumir los resultados de la evaluación organizacional, lo que incluye la equidad de género, el análisis DOFA y el caso comercial.
- Producir un plan de implementación a largo plazo basado en la evaluación organizacional, con una lista de potenciales intervenciones que se pueden introducir en cada Ciclo de Vida del Empleado.



La plantilla del GAP también está disponible en el sitio web del Programa Intensivo de Engendering Industries y puede descargarse como archivo de Microsoft Excel. Se alienta a los participantes a trabajar en colaboración en un GAP compartido con sus colegas de la organización a lo largo del curso, utilizando una plataforma de documentos compartidos si es posible. Es una buena práctica que el implementador cargue una plantilla del GAP limpia para cada organización en una carpeta compartida y la comparta con el instructor asignado para que el instructor pueda ver el progreso del GAP en todo momento. En el Módulo 11, los participantes trabajarán con sus colegas para reflexionar y perfeccionar un GAP organizacional, que se presentará a los facilitadores, instructores y otros participantes durante el Módulo 12. Los instructores proporcionarán comentarios sobre el borrador del GAP y se centrarán en el apoyo de coaching después de que concluya el curso para finalizar el GAP y apoyar la implementación.

## ESTABLECER EXPECTATIVAS Y REQUISITOS DE LOS PARTICIPANTES

El programa será más beneficioso e impactante para las personas y organizaciones donde los participantes se comprometan y sean diligentes en completar la lectura y la tarea esperadas, participando activamente en las sesiones del curso y las sesiones de coaching, y trabajando en colaboración con sus colegas a lo largo de su GAP. Es importante comunicar temprano y con frecuencia lo siguiente a los participantes:

- Este es un compromiso de tiempo. En el transcurso de 10 semanas, los participantes pueden esperar pasar 37 horas en sesiones. Las evaluaciones previas al curso y los prerrequisitos llevarán varias horas para completarse. Las lecturas previas a la sesión y la tarea posterior a la sesión agregarán varias horas adicionales cada semana. Asegúrense de estar preparados para invertir el tiempo necesario.
- Se debe establecer un requisito de asistencia mínima del 85% para recibir un certificado del curso; hacer seguimiento y controlar la asistencia.

- Se debe solicitar que la tarea se envíe al coordinador del programa en la fecha límite o antes; hacer seguimiento y monitorear la finalización de la tarea.
- Se debe solicitar que el GAP se comparta con frecuencia con el coordinador del programa y el instructor para evaluar la finalización y brindar apoyo. Todos los participantes deben terminar el Módulo 12 con un borrador del GAP.



## PREPARACIONES DE LOGÍSTICA Y MATERIALES

El programa está diseñado para ser facilitado en persona en el transcurso de seis días, o virtualmente en el transcurso de diez semanas. Las siguientes consideraciones de logística y materiales deberían tomarse en cuenta antes del curso, ya sea que se brinde virtual o presencialmente.

### Facilitación presencial

- Se requiere un espacio físico que acomode a unas 50 personas (30-40 participantes y aproximadamente cinco a siete facilitadores y cofacilitadores) en una sala.
- La sala debería prepararse para facilitar frecuentes debates en grupos pequeños y actividades de reunión, con aproximadamente diez mesas redondas con asientos para cinco personas por mesa.
- Las mesas deberían estar a una distancia suficiente para acomodar discusiones vibrantes en grupos pequeños que no molesten a los otros grupos pequeños.
- Se requiere un proyector de alta calidad, pantalla y sistema de sonido para reproducir audio.
- Se recomienda una pizarra blanca, pizarra SMART y marcadores/herramientas.
- Debería haber disponible diez rotafolios y papel para rotafolios (uno por mesa), además de diferentes marcadores de colores, blocs de notas adhesivas y bolígrafos para cada mesa.

### Facilitación virtual

- Se usará Zoom como plataforma virtual durante los programas pilotos regionales respaldados por Engendering Industries.
- Una vez completada y cerrada la inscripción para el curso, el facilitador principal (gerente del programa) debería contar la cantidad de participantes registrados y, dividiendo este número en grupos pequeños de cinco, determinar cuántos facilitadores se necesitarán para brindar con éxito el curso virtualmente.
- En programas brindados en el futuro, cada socio implementador será responsable de celebrar y organizar la provisión del programa virtual en Zoom u otra plataforma virtual similar que use la institución (como Canvas u otras plataformas de aprendizaje).
- Es fundamental que la plataforma virtual elegida permita características avanzadas, como múltiples salas de reunión virtual en grupos pequeños, pizarras blancas virtuales y funciones de encuestas en directo.
- Se recomienda que haya una persona de soporte técnico para apoyar un funcionamiento técnico/logístico sin problemas establecida con antelación y que se una a todas las sesiones virtuales para ayudar a solucionar problemas y desafíos que surjan.
- Antes de la sesión, bríndele una lista con los nombres de todos los participantes y facilitadores, organizaciones y géneros al administrador o persona de soporte técnico indicándole cómo debería organizarse cada actividad/grupo de reunión.
- Antes de la sesión, identifiquen actividades y sesiones de reunión en grupos pequeños en las que sea importante tener un cofacilitador para facilitar el debate. Preparen a los cofacilitadores para que cada uno entienda su función y asegúrense de que los cofacilitadores tengan acceso a las preguntas de debate. Asegúrense de nunca tener más de cuatro o cinco participantes en cada sesión de grupo pequeño para que cada persona tenga tiempo suficiente para hablar.

- Antes de la sesión, asegúrense de que el administrador o persona de soporte técnico tenga guías escritas de dónde se requiere soporte. Por ejemplo, determinen si el soporte técnico sería útil para facilitar una interacción efectiva entre las salas de reunión virtual y el debate plenario, o si esta acción estará automatizada. Información adicional que le pueden brindar a la persona de soporte técnico incluye:
  - Especificaciones de los grupos de reunión, lo que incluye la cantidad de personas por reunión, si la composición de las salas de reunión será aleatoria u organizada con antelación, el desglose de géneros de cada grupo, asignaciones de salas específicas para los facilitadores, el momento de cada reunión y cuándo debería darse la advertencia de límite de tiempo a los grupos pequeños.
- Asegúrense de que las diapositivas que contienen indicadores de debate, preguntas o instrucciones para actividades sigan siendo visibles para cada sala virtual de grupos pequeños.
- Todos los facilitadores y cofacilitadores deben tener un buen dominio y práctica del uso de la plataforma virtual y de las funciones y características, y deben estar listos para ayudar a los participantes que se enfrenten a problemas técnicos.

## Consejos y trucos para el Zoom

- **Usar la función silenciar.** Recuérdenles a todos los participantes que deben permanecer silenciados mientras están dando la presentación. Además recuérdense a los participantes que deberían minimizar las distracciones apagando sus teléfonos celulares y, si es posible, asegurándose de estar en un lugar tranquilo.
- **Usar encuestas.** Las encuestas les permiten obtener comentarios en tiempo real, comprobar el conocimiento o interactuar con los participantes para romper el hielo de forma divertida. Las encuestas se pueden crear y manejar directamente en la reunión de Zoom. [Obtengan más información sobre cómo usar encuestas en Zoom.](#)
- **Fomentar el uso de reacciones.** Hagan que los participantes interactúen incentivándolos a usar el botón de Reacciones. Pueden compartir cómo se sienten, indicar que los pueden escuchar con pulgares arriba o celebrar un logro. [Obtengan más información sobre el uso de reacciones en Zoom.](#)
- **Crear y usar sesiones de reunión virtual.** Usar las salas de reunión de Zoom les permitirá a los participantes debatir en grupos pequeños. La guía de [Administración de salas de reunión](#) de Zoom brinda consejos útiles sobre cómo asignar participantes a salas, iniciar y detener sesiones de reunión, reasignar participantes y monitorear sesiones de reunión en progreso. [Obtengan más información sobre salas de reunión.](#)
- **Usar pizarras y Jamboards** Si bien ninguna actividad del curso requiere el uso de pizarras/ Jamboards, siéntanse libres de explorar y experimentar con el uso de estas herramientas si tienen la capacidad técnica para hacerlo. El uso de pizarras de Zoom le permite compartir su pantalla como una “pizarra” en la que todos en la reunión pueden contribuir con dibujos a mano alzada, texto, sellos, etc. También pueden explorar la posibilidad de usar un Jamboard (vea un video de descripción general sobre Jamboards aquí). También pueden usar una aplicación de terceros, como [Miro](#), para usar notas adhesivas en sus pizarras. [Obtengan más información sobre el uso de pizarras.](#)
- **Usar anotaciones.** De manera similar a las pizarras, las anotaciones les permiten dibujar o escribir mientras comparten su pantalla. Estas pueden usarse para señalar algo en una diapositiva, dibujar un diagrama o escribir algo en la pantalla. [Obtengan más información sobre el uso de anotaciones.](#)

## Otros recursos de Zoom

- [Cómo usar Zoom para presentadores virtuales](#)
- [Consejos audiovisuales](#)

- [Cómo hacer que las sesiones de Zoom sean interactivas](#)
- [18 cosas que hacer y no hacer en Zoom \[Consejos y trucos para usar Zoom como un profesional\]](#)

## Consideraciones de idioma y traducción

- **Presencial:** Procuren los servicios de traducción requeridos en el taller, considerando el idioma principal de los participantes registrados que puedan provenir de otros países. Se recomienda disponer de dos traductores como mínimo que puedan alternar responsabilidad durante el día.
- **Virtual:** Si se requiere traducción, procuren los servicios de al menos dos traductores por sesión familiarizados con la traducción simultánea virtual, y asegúrense de que la plataforma virtual usada (como Zoom) tenga capacidad para múltiples idiomas/canales.



## ¡PREPÁRENSE CON ANTELACIÓN!

- Repasen las diapositivas con antelación. Ya sea que brinden el programa virtual o presencialmente, asegúrense de darse suficiente tiempo de preparación para repasar y practicar todas las diapositivas en modo presentación. Asegúrense de poder ver las notas y de entender la diferencia entre “Notas para el facilitador” y los temas de presentación que deben darse verbalmente. Recuerden que algunas diapositivas tienen animación. Asegúrense de entender y estar preparados para la funcionalidad de las diapositivas antes de facilitar cada módulo.
- Envíen el paquete de bienvenida de materiales y prerrequisitos de inmediato después de la inscripción del participante, y luego envíen recordatorios de las fechas límite para completar las lecturas requeridas, los videos de capacitación y las evaluaciones.
- Antes de cada módulo o día, recuérdensles a los participantes que consulten su Manual del Participante para leer los materiales antes del módulo, completar la tarea y repasar los materiales específicos.
- Al final de cada módulo o día, cierren la sesión con un recordatorio del material de lectura requerido, la tarea y el horario de la próxima sesión.



## MANTÉNGANSE CONECTADOS CON LOS PARTICIPANTES

- Asígnenle a cada participante una persona de contacto en el equipo del programa Engendering Industries o el equipo del socio implementador que le brindará apoyo individual cuando se necesite y responderá cualquier pregunta sobre el programa. Idealmente, cada organización tendrá un instructor asignado quien será presentado por correo electrónico antes de que comience el curso y nuevamente durante la sesión de introducción existirá la oportunidad de conocerse en persona o virtualmente y saber quién es el instructor asignado. Los instructores también se reunirán con los participantes a lo largo del curso, trabajarán con ellos en pequeños grupos de trabajo y brindarán comentarios y coaching I-I durante los Módulos II, posteriormente y durante el Módulo I2.
- Buscar la participación individual y hacer seguimiento con las personas si faltan a una sesión, recordándoles los requisitos de finalización del curso y certificación
- A mitad del programa, pídanle a cada participante que se una a una llamada de control de 30 minutos con la persona de contacto y sus colegas. Idealmente la persona de contacto es también el instructor que orientará a la organización después del último módulo.
- Utilicen el grupo de WhatsApp creado para cada programa separado con todos los 30-40 participantes y facilitadores para enviar recordatorios de horarios de sesiones, prerrequisitos y materiales de lectura y facilitar el debate.
- Fomenten la creación de contactos entre pares de distintas organizaciones durante y después de los módulos.



## ¡FOMENTEN LA VARIEDAD E INCENTIVEN LA PARTICIPACIÓN!

Este taller, tanto presencial como virtual, es una mezcla de debates plenarios, sesiones en grupos de trabajo pequeños, ejercicios de representación de roles, actividades y encuestas con presentaciones multimedia.

- Los debates plenarios fomentan la interacción de los participantes con todo el grupo y con el facilitador.
- Las sesiones de reunión y grupos de trabajo pequeños dividen la presentación y garantizan que los participantes tengan tiempo suficiente para interactuar y debatir el contenido del programa en un espacio íntimo. Esto fomenta la participación y facilita un espacio más cómodo para hablar y compartir para los participantes menos vocales. Es importante planificar para tener tiempo adecuado para cada debate en grupos pequeños, según la cantidad de participantes en cada grupo de trabajo pequeño (por lo general no más de cinco personas por grupo) y qué se debatirá. Para un curso presencial, el facilitador y cofacilitadores deberían ir de un grupo a otro durante los debates de grupos pequeños para controlar cómo están trabajando los participantes, responder preguntas, etc. Si el curso es virtual, los facilitadores deberían determinar con antelación si las sesiones de reunión requerirán de un cofacilitador, y qué diapositivas/información es necesario que se muestren en cada sala de reunión para evitar confusión. Una transferencia clara y automatizada entre las salas de debate plenario y de reunión ayuda a agilizar el proceso.
- Este curso está diseñado para garantizar que el 70 por ciento de las sesiones sean interactivas.
  - La información compartida por el facilitador está limitada al 30 por ciento de cada sesión de 1.5 horas.
  - Cada sesión de 1.5 horas incluye una actividad en taller de 20 a 35 minutos.
  - Cada sesión de 1.5 horas presenta un video para una reflexión o debate.
  - Cada sesión comienza o termina con un cuestionario o pregunta de reflexión que se les presenta a los participantes y se anuncia con antelación para mantener la atención de los participantes (p. ej., “La semana pasada les mostramos una imagen con un hombre y una mujer subiendo una escalera y trabajando en un cable de electricidad; ¿qué dos conceptos en torno a la equidad de género ilustra esta imagen?”).



## MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES EN TODO MOMENTO

Al final de cada módulo, pida a los participantes que completen una breve encuesta utilizando Survey Monkey o la función Zoom Survey, para solicitar comentarios rápidos sobre el módulo (consulte el Anexo 10 para ver un ejemplo de encuesta). Proporcione un correo electrónico de seguimiento con un enlace a la encuesta en caso de que no la hayan completado. Este feedback rápido es importante para dar sustento a las adaptaciones continuas a lo largo de la implementación del curso.



## ¡APOYEN EL BIENESTAR DE LOS PARTICIPANTES Y DIVIÉRTANSE!

- Si la participación o la energía disminuyen durante una sesión, el facilitador debería organizar un descanso de tres a cinco minutos para respirar, bailar o estirarse, ya sea presencial o virtualmente.
- Se programan recesos de cinco minutos a lo largo de todos los módulos. El facilitador es libre de cambiar estos recesos según corresponda y/o cambiar la duración del receso.
- Algunos de los temas que se tratan en el programa son sensibles. En lugar de hacer preguntas en la sesión plenaria en la que los participantes pueden sentirse reticentes a responder, deberían usarse debates en grupos pequeños como foro de discusión de temas sensibles en los que los participantes se sentirán más cómodos.
- **Virtual:** Invitar a un músico local u otro artista a dar un espectáculo virtual durante la semana cuatro.

- **Presencial:** Los facilitadores pueden considerar invitar a un músico, “poeta de taller residente” u otra forma de arte creativa del área local para que participe en el taller y brinde un descanso creativo para los participantes.



## USEN FACILITACIÓN CON MÚLTIPLES PERSONAS Y TÉCNICAS PERIODÍSTICAS

- Cada sesión es cofacilitada por un equipo de facilitadores. Durante los pilotos regionales, un miembro del equipo de Engendering Industries cofacilitará con un facilitador capacitado de cada socio implementador.
- Los facilitadores usarán técnicas periodísticas para mantener la atención de los participantes, como el diálogo entre facilitadores para presentar una idea o un facilitador entrevistando al otro, o intercambio de comentarios.
- Los cofacilitadores estarán bien preparados para garantizar que las discusiones en grupos pequeños estén bien facilitadas y sean vibrantes.
- Los exalumnos y actuales participantes del Programa Intensivo de Engendering Industries están invitados como oradores para presentar sus experiencias sobre temas específicos, mediante entrevistas realizadas por el facilitador (por ejemplo, “¿Podría decirnos a qué desafíos se estaba enfrentando su organización?” o “¿Cuál es el beneficio que su organización obtuvo de la implementación de esta práctica?”)

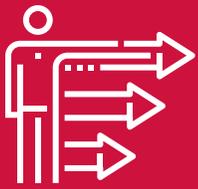


## ¡TERMINEN CON UNA SORPRESA!

- **Presencial:** Al final del programa, sorprendan a los participantes con una fiesta con comida, bebidas y música.
- **Virtual:** Pídanles a los participantes que lleven la comida y bebidas que quieran a la sesión y sorpréndalos con música en vivo virtual.



FOTOGRAFÍA: IBEDC/INGENIA



# FASE 4

## EVALUACIONES Y COACHING POSTERIORES AL PROGRAMA



### REALIZAR EVALUACIONES POSTERIORES AL PROGRAMA

Al finalizar el Módulo 12, los participantes deberían completar de inmediato dos encuestas:

1) Encuesta de Autoevaluación Individual; y 2) Encuesta de Satisfacción del Participante Individual

En un plazo de seis a doce meses después de la finalización de las cinco sesiones de coaching

virtual, los participantes deberían completar la encuesta de evaluación organizacional sobre género.

Estas encuestas, su finalidad y los enlaces se incluyen en la Fase 2 anterior a esta sección. Todas estas son encuestas fundamentales que se usan para analizar cambios, resultados, impactos y áreas para seguir mejorando a nivel del individuo, la organización y el programa.



### APOYO DE COACHING PARA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN DE GÉNERO

Al completar el curso, la organización participará en al menos cinco sesiones de coaching en el transcurso de cuatro meses, con el objetivo de implementar con

éxito el GAP que cada organización desarrolló durante el programa. Estas sesiones de coaching les brindan a los participantes del programa de cada organización la guía, el apoyo y la asistencia técnica que necesitan para implementar intervenciones de equidad de género en su organización. El coaching también está diseñado para apoyar a los participantes del programa para que se vuelvan agentes del cambio eficaces en sus organizaciones. Cinco sesiones repartidas en cuatro meses de coaching son una parte obligatoria del programa, aunque se recomienda encarecidamente el apoyo de coaching adicional cada dos semanas para continuar durante un total de 12 meses para apoyar una acción más profunda y sostenida. Al final del período de cuatro meses, los participantes deben estar en el proceso de implementar sus intervenciones prioritarias de equidad de género según lo identificado en su GAP.

El plan de coaching de cada organización se diseñará específicamente para satisfacer las necesidades particulares de la organización. Estas necesidades se identifican durante la evaluación organizacional sobre género antes del programa, se expanden durante el Programa Intensivo y se perfeccionan a medida que los participantes crean sus GAP. Se le asignará a cada organización un instructor específico, que será uno de los docentes/facilitadores capacitados de cada socio implementador. Cada docente/capacitador recibirá aproximadamente tres organizaciones para orientar y organizará cada sesión de coaching virtual con los participantes del programa de las tres organizaciones juntos en un grupo.

En el Módulo 11, los participantes conocen a su instructor asignado y reciben apoyo para enmarcar de manera realista el alcance de su estrategia de género/GAP que se usará para la actividad de coaching.

Durante la sesión del Módulo 11, todos los participantes reciben orientación para diseñar su GAP en grupos pequeños, y su instructor asignado pasará aproximadamente de 10 a 15 minutos con cada una de sus organizaciones asignadas. Después del Módulo 11, y antes del Módulo 12, se realiza una sesión de 45 minutos con los participantes de la misma organización y su instructor asignado para debatir y finalizar las intervenciones con prioridad que recibirán apoyo específico durante las cinco sesiones de coaching. Esta ocasión también se aprovechará para responder preguntas y ayudar al equipo de participantes de cada organización a prepararse para presentar su GAP durante el Módulo 12. Esta sesión debería programarse al menos dos semanas antes con el instructor asignado y cada organización para evitar problemas de programación.

- **Presencial:** Programen en la mañana del último día (antes del Módulo 12) sesiones presenciales de 45 minutos con cada organización (con todos los participantes de una misma organización juntos) para reunirse con su instructor asignado.
- **Virtual:** Programen sesiones virtuales de 45 minutos con cada organización (con todos los participantes de una misma organización juntos) para reunirse con su instructor asignado.

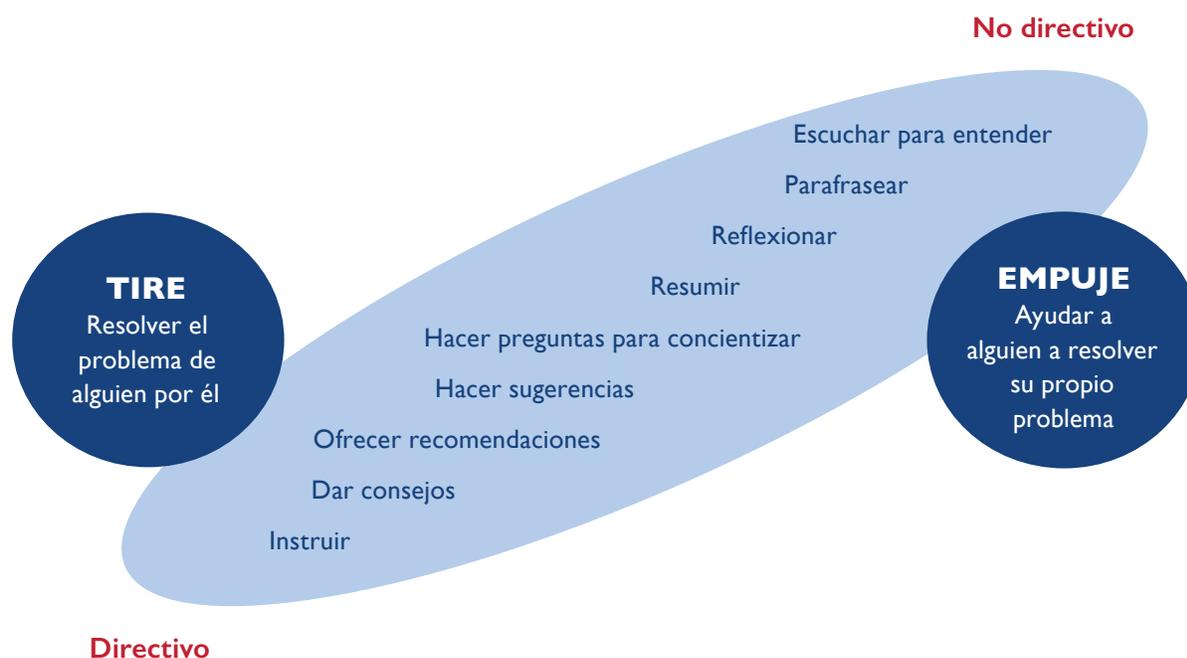


Durante estas sesiones de coaching individualizado, el instructor planificará el cronograma para la duración y la frecuencia de las sesiones de coaching. Debería haber un plan claro implementado para los próximos pasos y el cronograma de llamadas virtuales, y la primera llamada de coaching debería realizarse en un plazo de dos semanas después de la finalización del programa.

Al finalizar el coaching, se les debería recordar a los participantes del programa que deben completar nuevamente la evaluación organizacional sobre género. Al finalizar con éxito el coaching y la evaluación organizacional sobre género final, los participantes individuales, y la organización como entidad, recibirán entonces un Certificado de Finalización del Programa Intensivo.

## Enfoque de tire y empuje para el coaching

El modelo de coaching para Engendering Industries usa un enfoque de tire y empuje. Una *Guía de coaching sobre el Gestión del Cambio para la Equidad de Género* complementaria de Engendering Industries está [disponible aquí](#) y brinda detalles sobre el enfoque de coaching del programa. El instructor usa metodologías



de coaching para ayudar a los participantes a encontrar sus propias soluciones, pero también brinda recomendaciones y conocimientos técnicos.

### El modelo GROW

Los instructores de Engendering Industries usan el modelo GROW para apoyar la acción real. Esto incluye:

- Definir una meta (**G**oal)
- Revisar la realidad (**R**eality) en la que se enmarcará la implementación de la meta
- Explorar ideas y opciones (**O**ptions) para avanzar
- Ayudar a crear la voluntad (**W**ill) para avanzar y crear rendición de cuentas para lograr la meta deseada

### Enfoque sistémico para el coaching

Los instructores de Engendering Industries usan un enfoque sistémico para el coaching, que tiene en consideración que todas las acciones e intervenciones tienen lugar en el sistema en el que operamos. Usar un enfoque de sistema ayuda a los participantes a entender las interdependencias de una organización, lo que aumenta la capacidad de los participantes de navegar barreras y aprovechar oportunidades cuando surgen. También ayuda a los participantes a identificar palancas organizacionales que pueden usarse para alcanzar la meta deseada.

### Características clave de un instructor de gestión del cambio efectivo

- Escucha y observa activamente
- Parafrasea y resume
- Hace preguntas poderosas; hace las preguntas adecuadas en el momento adecuado
- Empatía y comunicación abierta para establecer una relación de confianza
- Dirige la atención a fortalezas y barreras, generando conciencia sobre potencial y limitaciones
- Brinda una estructura, usa estándares y herramientas para diseñar acciones, planifica y establece metas, administra el progreso y la responsabilidad
- Flexibilidad para ajustarse a la necesidad, situación y habilidades del cliente
- Respeta los pensamientos e ideas de los participantes sin juzgarlos y es paciente si ciertos conceptos son difíciles de entender.
- Fomenta el trabajo en equipo y el compromiso entre los participantes, recordándoles que juntos pueden llegar lejos.

### Objetivos y estructura de la sesión de coaching

El objetivo principal del coaching es ayudar a los participantes del programa a implementar las tres acciones con prioridad identificadas en su GAP. Los instructores apoyarán la integración del aprendizaje del programa en el GAP en Módulos 11 y 12, y brindará coaching de seguimiento después del curso. Los instructores actuarán como grupo de referencia para los participantes para apoyar los primeros pasos en el desarrollo y la implementación de intervenciones.



Las sesiones de coaching están pensadas para ser un punto de control para que los participantes:

- Debatan sus ideas y enfoques para comenzar e implementar sus intervenciones
- Reciban devoluciones y consejos técnicos sobre cómo mejorar enfoques, superar desafíos y hacer que las intervenciones sean sustentables
- Reciban apoyo moral y motivación de los instructores
- Aumenten su responsabilidad para seguir trabajando en intervenciones y aumentando el impacto

### **Consejos para antes, durante y después de una sesión:**

#### **Antes:**

- Establecer una hora y plataforma para reunirse y enviar la invitación con varios días de anticipación.
- Proporcionar una agenda y compartir materiales relevantes de antemano
- Enviar un recordatorio el día anterior a la sesión
- Solicitar a los participantes que envíen los documentos necesarios relacionados con las intervenciones con anticipación para poder revisarlos.
- Revisar el GAP y la Evaluación Organizacional Rápida de la organización y preparar preguntas o recomendaciones específicas para guiar el debate.

#### **Durante:**

- Comenzar y finalizar a tiempo y seguir la agenda a menos que los participantes hagan solicitudes especiales.
- Preguntar si los participantes tienen alguna actualización que deseen compartir.
- Tomar notas
- Acordar los próximos pasos y programar el día y la hora de la próxima llamada de coaching

#### **Después:**

- Actualizar el registro de coaching en curso con notas de la sesión
- Compartir un resumen de la reunión con los puntos clave y los próximos pasos con los participantes
- Responder con prontitud a la comunicación con los socios entre sesiones

#### **Continuamente:**

- Configurar un grupo en una plataforma como WhatsApp para comunicarse fácilmente o responder mensajes urgentes.

### **Desafíos frecuentes del coaching**

- Trabajar con organizaciones en desafíos técnicos y el establecimiento de prioridades para empezar e implementar intervenciones
- La creación de estructuras de participación y apoyo para impulsar el cambio
- La comunicación en la organización y por fuera de ella para aumentar la concientización, el entendimiento y el apoyo (mensajes y participación de las partes interesadas) a fin de mejorar la equidad de género
- Problemas en la recopilación de datos relevantes de los dueños de los datos dentro de la organización
- Hacer cambiar a las organizaciones de enfoques ad hoc para la equidad de género a la planificación de estrategias a largo plazo para la equidad de género

- Aprobación de recursos (tiempo y dinero) para impulsar la implementación
- Desafíos en la reconciliación de tareas laborales y la función como agentes del cambio para la equidad de género



Antes de cada sesión de coaching, los instructores hablarán con los participantes del coaching para identificar cualquier necesidad específica que haya surgido. Esto ayudará a los instructores a prepararse para la sesión y hacer que la sesión sea lo más eficiente posible. Los instructores también deberían definir las preguntas que más apoyo brinden para el coaching antes de cada sesión.

## Temas propuestos para las sesiones de coaching

El coaching debería realizarse con un enfoque impulsado por la demanda, con temas como:

- Desarrollos recientes, éxitos y desafíos en la implementación de la iniciativa de equidad de género identificada
- Discusión de aspectos técnicos para una de las intervenciones con prioridad
- Lluvia de ideas para pensar soluciones que permitan superar desafíos
- Acuerdo sobre los próximos pasos y acciones



Después de cada sesión de coaching, el instructor debería compartir verbalmente, y luego por escrito, un resumen de puntos de debate, resultados y próximos pasos acordados con los participantes del coaching.

## Marco propuesto para las sesiones de coaching

### Sesión 1 (sesión abierta):

- Esta sesión debe tener lugar mientras el curso aún está en sesión y debe programarse entre el Módulo 8 y el 12.
- Asegúrense de que los participantes tengan un GAP al menos parcialmente completo antes de la sesión. El instructor debe realizar una referencia cruzada de la evaluación organizacional rápida con el GAP y estar preparado para brindar recomendaciones según corresponda.
- Comiencen con breves presentaciones y pregunten a los socios qué les gustaría obtener del coaching con un enfoque en sus metas y expectativas.
- Concéntrense en las tres intervenciones seleccionadas y asegúrense de que los participantes puedan articular por qué han seleccionado estas tres. ¿Cómo mejorará esto la equidad de género en su organización? ¿Cómo respaldan estas intervenciones su objetivo o visión general y, fundamentalmente, cómo benefician al negocio?
- Como tarea, hagan que el equipo comience a pensar en cómo implementarán estas intervenciones y dediquen las siguientes tres sesiones a inmersiones profundas en cada una.

### Sesiones 2, 3 y 4:

- Dediquen cada sesión a cada una de las tres intervenciones de prioridad.
- Asegúrense de que cada intervención sea SMART; no se conformen con ideas generales.

- Pidan al equipo que articulen por qué han seleccionado esta intervención y cómo apoya las metas comerciales de su compañía.
- Decidan: ¿Qué se debe hacer? ¿Quién lo hará? ¿Cómo se hará? ¿Qué desafíos se anticipan? ¿Qué apoyo se necesita de parte del liderazgo y otras unidades comerciales? ¿Cuál es el marco de tiempo? ¿Qué recursos (dinero/tiempo/equipo, etc.) se requieren? ¿Cómo sabrán que han tenido éxito (qué deben monitorear/medir/indicadores)?
- Como tarea, pídanles a los socios que desarrollen un mini plan de acción para cada intervención basado en el coaching, obtengan la aprobación según sea necesario y comiencen la implementación.

### **Sesión 5 (sesión de cierre):**

- Hagan que el equipo asociado resuma lo que han logrado hasta ahora.
- ¿Qué ha ido bien? ¿Qué han logrado? Es importante que el instructor celebre sus logros.
- ¿Qué ha sido difícil? ¿Cuáles fueron los desafíos para la implementación?
- ¿Qué debe cambiarse para tener éxito en la implementación? ¿Necesitan cambiar de estrategia o curso para alguna de las intervenciones? ¿Qué apoyo adicional necesitan?
- Ayuden al equipo a pensar qué harán luego para continuar con la implementación y garantizar la sostenibilidad.
- En general: Asegúrense de que las ideas se traduzcan en acción, incluso en pequeños pasos. ¡Reconozcan y celebren los éxitos de cada socio!
- La conclusión clave de la última sesión del curso es: Han hecho un gran y extenso trabajo para llegar aquí. El final del curso es el comienzo del trabajo. Este es un proceso en curso, y han construido una base fuerte. ¡Sigamos adelante!
- Apoyen al equipo para pensar ideas sobre sus próximos pasos. ¿Qué priorizarán para lograr las metas de equidad de género en su organización? ¿Qué necesitan hacer para seguir desarrollando un entorno facilitador y de apoyo? ¿Cómo pueden identificar defensores dentro de la organización para aumentar y mantener la equidad de género?
- Recuérdenles que se mantengan en contacto con la comunidad de práctica más amplia de Engendering Industries en LinkedIn, en donde se seguirán compartiendo recursos, conocimientos e invitaciones a eventos y continuación del aprendizaje. También queremos que publiquen allí cualquier éxito sobre equidad de género para que todos podamos celebrar con ellos como comunidad.
- Envíenles el enlace para completar nuevamente la evaluación organizacional final sobre género para que podamos comparar los cambios organizacionales que puedan haberse dado como resultado de sus esfuerzos. Compartiremos los resultados del análisis con ellos.
- Infórmenles que, una vez completada la evaluación organizacional final sobre género, recibirán su Certificado de Finalización.

Si las organizaciones socias requieren apoyo adicional (más de cinco sesiones de coaching), las sesiones adicionales deben apoyar la implementación del GAP y la planificación estratégica para cumplir con las metas de equidad de género de la organización identificados en el GAP. ¡Motiven a los participantes a seguir así!

### **Recursos para instructores:**

- [Guía de coaching de Engendering Industries](#)
- [El Manual de Coaching Ejecutivo: Principios y Guía para una Asociación de coaching Exitosa \(The Executive Coaching Handbook: Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership\)](#) (incluye una lista de competencias centrales para el coaching)

- 16 preguntas poderosas que los instructores les hacen a sus clientes (16 powerful questions coaches ask their clients)
- Qué es el pensamiento sistémico (What is Systems Thinking)
- Herramientas de un pensador sistémico (Tools of a System Thinker)
- ¿Qué es el Modelo de Coaching GROW? (What is the GROW Coaching Model?)



## CERTIFICADO DE FINALIZACIÓN DEL PROGRAMA INTENSIVO

- Distribuyan un certificado de finalización a los participantes del programa después de haber completado todos los requisitos del programa, lo que incluye las sesiones de coaching virtual y la evaluación organizacional sobre género final. Se puede encontrar una plantilla para el certificado en el Anexo 8.
- Los requisitos para el certificado de finalización incluyen:
  - Completar la evaluación organizacional sobre género y la autoevaluación individual antes y después del programa.
  - Asistir y participar en los 12 módulos.
  - Completar un GAP organizacional al finalizar los Módulos.
  - Asistir y participar en cinco sesiones de coaching virtuales para el seguimiento.

## REÚNAN A LOS PARTICIPANTES NUEVAMENTE PARA COMPARTIR LECCIONES APRENDIDAS

Considere volver a reunir a los participantes como grupo después de que concluya el coaching para compartir las lecciones aprendidas y los resultados de sus GAP. Esto puede llevarse a cabo de manera trimestral durante un período de tiempo que comienza al finalizar el coaching. Este tipo de reunión puede ayudar a mantener a los participantes motivados para continuar su trabajo en sus GAP e implementar intervenciones de equidad de género incluso después de que finalice el coaching.



FOTOGRAFÍA: GRENLEC/GRANADA

# FACILITACIÓN DE MÓDULOS

# MÓDULO DE INTRODUCCIÓN



**TIEMPO DE PREPARACIÓN DEL FACILITADOR:** 1.5 horas

**DURACIÓN DEL MÓDULO:** 1 hora



## MÓDULO DE INTRODUCCIÓN RESUMEN

El módulo de introducción le presenta el grupo de participantes al facilitador y los presenta entre ellos, y presenta los Objetivos del Programa Intensivo en Equidad de Género en la Fuerza Laboral, el programa Engendering Industries de USAID, las fases del programa, agenda, socios institucionales y reglas de participación. Si se brinda virtualmente, los facilitadores deberían asegurarse de que haya un cofacilitador en cada grupo.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PARA LOS PARTICIPANTES

1. Se presenta a los participantes al facilitador y pares.
2. Los participantes entiendan cómo funcionará el programa tecnológicamente (silenciar micrófonos, levantar la mano, asistir a sesiones de reunión virtuales, etc.).
3. Los participantes entienden las “reglas básicas” (respeto por las diferencias de opinión, respeto por los demás que están hablando, conciencia de que hay temas sensibles y tratar a los demás con amabilidad).
4. Los participantes entienden la trayectoria del programa.
  - Cada módulo tiene un grupo de lecturas asignadas que se repasarán con antelación al módulo.
  - Un objetivo clave es la producción progresiva de un GAP que usarán para lograr el avance de la equidad de género en sus organizaciones.



## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO DE INTRODUCCIÓN

### Actividad I: Introducciones y “Por qué me uní al programa”

**Objetivo:** Brindarles oportunidades a los participantes para que se conozcan entre ellos y compartan sus motivos para participar en el Programa Intensivo.

**Duración:** 7 minutos de debate en grupos pequeños

**Formato:** Debate en grupos pequeños

**Resumen:** Dividan a los participantes en grupos pequeños de cinco personas durante siete minutos (organizarlos en mesas redondas si es presencial, o enviarlos a salas de grupos pequeños si es virtual). Hagan que un facilitador/cofacilitador se una a la mesa o sala de grupo pequeño virtual, para que haya un cofacilitador por sala/grupo. Los co-facilitadores deberán:

- Compartir su pantalla con la lista de preguntas de debate.
- Hacer que todos se presenten entre ellos. Cada participante tiene un minuto para compartir:
  - Nombre
  - Organización
  - País
  - Función
  - Por qué decidieron participar en el curso



FOTOGRAFÍA: RYAN KILPATRICK PARA USAID

# MÓDULO I: EQUIDAD DE GÉNERO: LA VISIÓN



**TIEMPO DE PREPARACIÓN DEL FACILITADOR:** 3 horas

**DURACIÓN DEL MÓDULO:** 2 horas



## MÓDULO DE INTRODUCCIÓN RESUMEN

El Módulo I continúa desarrollando lo que los participantes han aprendido en la capacitación de Género 101 que es un prerrequisito. Aunque el seminario web de Género 101 se centra en algunos de los conceptos fundamentales y hechos sobre equidad de género en el mundo y la sociedad, el Módulo I se centra en la equidad de género en el lugar de trabajo y el objetivo es ayudar a los participantes a desarrollar una visión de una fuerza laboral con equidad de género. Si se brinda virtualmente, los facilitadores deberían asegurarse de que haya un cofacilitador en cada grupo de reunión.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PARA LOS PARTICIPANTES

1. Aprender y poder explicar los hechos y conceptos fundacionales sobre la equidad de género en el lugar de trabajo a amigos, colegas y equipos de gestión/liderazgo.
2. Aprender a marcar puntos de referencia para el desempeño de género de su organización en comparación con otras organizaciones en la misma industria.
3. Construir y compartir la visión de un lugar de trabajo con equidad de género.
4. Analizar y hacer una lluvia de ideas sobre cómo el contenido y los problemas presentados en este módulo pueden abordarse en su GAP.



FOTOGRAFÍA: EDESUR, República Dominicana



## REQUISITOS DE LECTURA DEL FACILITADOR ANTES DEL MÓDULO

Los facilitadores deberían leer los siguientes materiales antes del programa. Los participantes también leerán los materiales que tengan un asterisco (\*).

- Repasen el estado de la equidad de género en su país usando los siguientes recursos en línea:\*
  - PNUD. (2020) [Informe de desarrollo humano \(Human Development Report\)](#).
  - Grupo Banco Mundial (World Bank Group). [Las mujeres, los negocios y la ley \(Women, Business and the Law\)](#).
- [Cumplir con la equidad de género: Marco de buenas prácticas para industrias dominadas por hombres \(Delivering Gender Equality: A Best Practices Framework for Male Dominated Industries\)\\*](#), con atención especial a los siguientes capítulos:
  - Por qué es importante la equidad de género
  - Glosario de términos relacionados con el género
- [Sitio web de ONU Mujeres\\*](#)
- Banco Mundial. (2019). [Las mujeres en compañías de servicios hídricos: rompiendo barreras \(Women in Water Utilities: Breaking Barriers\)\\*](#).
- Johnstone, N. & Silva, M. (2020). [Diversidad de género en la energía: lo que sabemos y lo que no \(Gender Diversity in Energy: What We Know and What We Don't Know\)\\*](#).
- Organización de las Naciones Unidas. [Equidad de género \(Gender Equality\)\\*](#).
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). [Un salto cuántico para la equidad de género: para un mejor futuro del trabajo para todos \(A quantum leap for gender equality: For a better future of work for all\)](#).

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO I

En el Módulo I, hay cuatro actividades que requerirán el uso del **Manual del Participante**.

### Actividad I: Círculo de la confianza

**Objetivo:** Ayudar a los participantes a entender el concepto de sesgo de afinidad y las formas en las que el sesgo de afinidad afecta al lugar de trabajo.

**Duración:** 7 minutos

**Formato:** Combinación de debate plenario/reflexión individual

**Resumen:** Pídanles a los participantes que escriban en su Manual del Participante los nombres de cinco o seis personas en las que más confían y que no sean familiares. Una vez que los participantes escribieron los nombres, el facilitador les pedirá que coloquen una marca junto a las personas con rasgos similares, lo que incluye:

- Género (por ejemplo, si la participante es una mujer, y el nombre en su lista es una mujer, debe colocar una marca junto a ese nombre)
- Nacionalidad (por ejemplo, si el nombre de la persona tiene la misma nacionalidad que el participante, debe colocar una marca junto a ese nombre)
- Lengua materna
- Edad
- Raza
- Antecedentes laborales
- Religión

El facilitador hará preguntas en el plenario, tales como:

- ¿Las personas de su lista tuvieron muchas marcas? ¿Eran similares a ustedes?
- ¿Estos resultados los sorprendieron?

Este ejercicio es potente para demostrar el efecto del sesgo de afinidad. Algunos participantes descubrieron que confiaron en 5-6 personas que mostraron una diversidad mínima. En cuanto a la mayoría de los participantes, su círculo íntimo incluye a personas con antecedentes similares a los de ellos. Esta tendencia o preferencia por las personas como nosotros se llama sesgo de afinidad o endogrupal y está bien documentada. Los estudios indican que, en general, las personas no solo demuestran mayor confianza, sino que también una mirada positiva, cooperación y empatía mayores hacia los miembros del endogrupo, en comparación con aquellos del exogrupo. Esta preferencia por las personas como nosotros es en gran medida instintiva e inconsciente. El sesgo de afinidad se manifiesta no solo como una preferencia por los grupos del endogrupo, sino también como una tendencia aversiva hacia los miembros del exogrupo. Por ejemplo, somos más propensos a negarles elogios o recompensas a los miembros del exogrupo.

El facilitador hará más preguntas en el plenario:

- ¿Cuáles son las consecuencias de esto en el lugar de trabajo?
- Por ejemplo, en cuanto a los líderes, cuando asignan la responsabilidad para un trabajo de alto nivel, ¿a quién le confían esa responsabilidad? ¿A quiénes somos más propensos a asesorar o proponer?

Con frecuencia les ofrecemos oportunidades a aquellas personas en las que más confiamos. Resulta que aquellas personas son similares a nosotros. Ahora bien, debido a que el éxito en tareas de alto nivel es fundamental para emerger como líder, la tendencia de favorecer a las personas como nosotros cuando asignamos tareas desafiantes conduce a la autoclonación y promueve la homogeneidad en el liderazgo. Si bien no es intencional, las personas que no son como nosotros son ignoradas y dejadas de lado.

## Actividad 2: Interseccionalidad

**Objetivo:** Debatan con sus pares qué identidades se enfrentan a la discriminación en su país o comunidad.

**Duración:** 13 minutos

- Grupo pequeño: 10 minutos
- Plenario: 3 minutos

## Actividad 3: Presentación y debate de la Evaluación Organizacional Rápida de Género

**Objetivo:** Compartir el resultado de la evaluación organizacional de muestra y darles tiempo a que reflexionen sobre los resultados de la evaluación de su propia organización mientras comienzan a pensar cómo influirán los resultados de la evaluación en su GAP.

**Duración:** 9 minutos

**Resumen:** Cada organización realizó la Evaluación Organizacional Rápida de Género antes del inicio del programa (consultar la fase I al principio del manual del facilitador). Hay una diapositiva marcadora de posición dentro del Módulo I donde se puede presentar un resultado de evaluación organizacional de muestra. Los facilitadores también deberían repasar los resultados de las evaluaciones organizacionales individuales y asegurarse de que cada organización individual haya recibido los resultados de su evaluación organizacional individual antes de la sesión (en copia electrónica si es virtual o impresa si es en persona), ya que habrá tiempo para reflexionar sobre las evaluaciones de la propia organización durante este Módulo. El facilitador debe hablar sobre la importancia de la Evaluación Organizacional y explicar las fases de la hoja de ruta y cómo conducen a la elaboración del Plan de Acción:

- **EVASIÓN:** cuestiones de equidad de género no reconocidas
- **CUMPLIMIENTO:** los esfuerzos de equidad de género impulsados únicamente por el cumplimiento
- **PROGRAMÁTICA:** se proporcionan programas de género para las necesidades adhoc
- **INTEGRACIÓN:** la equidad de género se internaliza dentro de los sistemas
- **SOSTENIBLE:** la equidad de género es una norma comercial y cultural

Conversen sobre las tendencias y promedios generales de las organizaciones que participan en este programa. Pídanles a los participantes que se tomen cinco minutos para reflexionar sobre sus propias evaluaciones organizacionales, en comparación con los resultados generales. **Deriven a los participantes a la [plantilla del GAP](#).** Pídanles que completen la sección en la plantilla del GAP que resume los resultados de las evaluaciones organizacionales sobre género. Pueden elegir hacerlo individualmente o en una copia electrónica compartida del documento con colegas participantes de su propia organización.

#### **Actividad 4: ¡Construyamos la visión de un lugar de trabajo con equidad de género!**

**Objetivo:** Construir una visión de un lugar de trabajo con equidad de género.

**Duración:** 21 minutos

- Presentación de la actividad: 1 minuto
- Debate en grupo: 15 minutos
- Debate plenario: 5 minutos

#### **Resumen:**

1. Faciliten un debate en grupo sobre cómo sería una organización justa y con equidad de género tratando las siguientes preguntas:
  - a. ¿Cómo se ve la fuerza laboral de su organización ahora que se logró la equidad de género?
  - b. ¿Cómo se ve su equipo de liderazgo organizacional? ¿Dirigen la organización de manera diferente, con prioridades diferentes?
  - c. ¿Qué prácticas negativas ya no son comunes?
  - d. ¿Cómo se beneficiarán tanto las mujeres como los hombres de la equidad de género en su organización?
  - e. ¿Quiénes tienen acceso a los salarios más altos?
2. Terminen con un debate recordatorio de los conceptos y definiciones relacionados con el género.



### **PREGUNTAS PREVISTAS DE LOS PARTICIPANTES O DESAFÍOS DE FACILITACIÓN PARA EL MÓDULO I**

- **Los participantes afirman que es imposible lograr la equidad de género.** Compartan con los participantes que, aunque la equidad de género requiere esfuerzos constantes y mucho trabajo duro, hemos vistos a muchas organizaciones lograr con éxito el avance de la equidad de género en su fuerza laboral. Cosas que antes parecían imposibles ahora son posibles. Si la humanidad es capaz de poner a una persona en la luna, podemos lograr que haya igual cantidad de hombres y de mujeres en nuestras organizaciones. Podemos tener organizaciones libres de violencia basada en el género y acoso sexual. La equidad de género es alcanzable. Recuerden los tres mensajes clave del Programa Intensivo: Todo comienza en su mente, La participación de los líderes es fundamental y Si desean llegar lejos, vayan juntos. Todo depende de nuestra voluntad y de nuestros esfuerzos. ¡Lo más importante es que empiecen! La buena noticia es que sabemos qué buenas prácticas los ayudarán a lograr la equidad de género en su organización.
- **La inclusión de personas con diferente orientación sexual o identidad de género no es una prioridad/no es posible/no es deseado en mi país O la homosexualidad/ las personas transgénero no existe(n) en mi país.** Las investigaciones indican que personas de muchos y muy diferentes países, tanto en desarrollo como países desarrollados, se identifican

como homosexuales o transgénero.<sup>2</sup> Solo porque nadie esté hablando de las personas con diferentes orientaciones sexuales en sus círculos, comunidades o países no significa que no existen. La equidad de género se trata de cambiar los roles asignados a los géneros, y esto se aplica también a las personas LGBTQ. La comunidad LGBTQ también sufre discriminación y violencia en el lugar de trabajo. Una organización en verdad arruinaría todos sus esfuerzos de género, diversidad e inclusión si lucha contra la discriminación contra las mujeres pero todavía tolera formas de discriminación y violencia contra otros grupos. ¡O son inclusivos para todos, o no son para nada inclusivos!



## PRÓXIMOS PASOS Y PREPARACIONES PARA EL MÓDULO 2

- Recuérdense a los participantes que, después de que concluya el módulo, deberían tomarse un tiempo para realizar una lluvia de ideas en su GAP sobre la base de las tres actividades que completaron. Al finalizar este módulo, pídale a los participantes que:
  - Completen los resultados resumidos de la evaluación organizacional sobre género en su GAP en el Manual del Participante, o junto con sus colegas en una copia electrónica compartida de la plantilla.
  - Reflexionen y registren en su Manual del Participante qué tipo de defensor de la equidad de género son o quieren ser y hagan una lluvia de ideas sobre qué otros defensores de la equidad de género existen en su organización (personas específicas) que podrían ayudar a desarrollar, implementar y apoyar su GAP. Una vez que este taller finalice y sea el momento de implementar el Plan, tener esta lista de personas que pueden ayudar con la implementación (formalmente e informalmente) puede ser algo esencial para el éxito en la implementación del plan.
- Repasen las lecturas requeridas para la próxima sesión.



## AUTOEVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL FACILITADOR

¿Qué es la equidad de género en el lugar de trabajo?

Den la definición aquí:

¿Cuál es mi visión de una organización con equidad de género?

Mi visión:

¿Considero que es posible lograr la equidad de género?

Expliquen:

¿Qué tan cómodo me siento facilitando lo siguiente?

Si su respuesta es '3' o menos, expliquen qué pueden hacer para sentirse más cómodos.

Conceptos sobre equidad de género

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

Expliquen:

¿Cómo luce un lugar de trabajo con equidad de género?

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

Expliquen:

<sup>2</sup> El Banco Mundial. (2017). Encuestas, Datos importantes y experimentos (Surveys, Big Data, and Experiments). ¿Cómo podemos aprender mejor sobre los resultados de desarrollo de las personas LGBTQ? (How Can We Best Learn about LGBTI Development Outcomes?) Disponible en: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/828531501521958802/pdf/WPS8154.pdf>



### **EQUIDAD DE GÉNERO:**

El proceso de lograr la equidad. El proceso de ser justo con mujeres y hombres, niños y niñas. Para garantizar la justicia, se deben tomar medidas o intervenciones de equidad para compensar por desventajas económicas, sociales y políticas acumuladas que evitan que los hombres y mujeres, niños y niñas operen en un campo de juego nivelado.

# MÓDULO 2: EQUIDAD DE GÉNERO: OBSTÁCULOS COMUNES



**TIEMPO DE PREPARACIÓN DEL FACILITADOR:** 3 horas

**DURACIÓN DEL MÓDULO:** 2 horas



## MÓDULO 2: RESUMEN

En el Módulo 1, los participantes desarrollaron una visión para la equidad de género en el lugar de trabajo. En el módulo 2, los participantes aprenderán sobre obstáculos para la equidad de género en el lugar de trabajo y cómo aplicar una perspectiva de género para mejorar la equidad de género en el lugar de trabajo. Si se brinda virtualmente, los facilitadores deberían asegurarse de que haya un cofacilitador en cada grupo de reunión.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PARA LOS PARTICIPANTES

1. Comprender y poder explicar los principales obstáculos económicos, sociales y culturales para la equidad de género, incluidos los estereotipos de género, los sesgos, la discriminación, la violencia basada en el género y el acoso sexual.
2. Comprender qué significa reflexionar sobre los prejuicios personales y aplicar una perspectiva de género a la toma de decisiones para mejorar la equidad de género en nuestras vidas y en los ambientes de trabajo.
3. Analizar y hacer una lluvia de ideas sobre cómo el contenido y los problemas presentados en este módulo pueden abordarse en su GAP.





## REQUISITOS DE LECTURA DEL FACILITADOR ANTES DEL MÓDULO

Los facilitadores deberían leer los siguientes materiales antes del programa. Los participantes también leerán los materiales que tengan un asterisco (\*).

- Organización de las Naciones Unidas y el estado de derecho: [Derechos humanos y género \(Human Rights and Gender\)](#)\*
- Catalyst. (2020). [Mujeres en industrias y ocupaciones dominadas por hombres: breve interpretación \(Women in Male-Dominated Industries and Occupations: Quick Take\)](#)\*
- Reconocer y responder a la violencia doméstica en su lugar de trabajo (Recognize and respond to domestic violence in your workplace), Western University, [http://s3.amazonaws.com/dna\\_futures/original/1323/Recognize\\_and\\_Respond.pdf?1418741069](http://s3.amazonaws.com/dna_futures/original/1323/Recognize_and_Respond.pdf?1418741069)\*
- Iris Bohnet. [Lo que funciona: equidad de género intencionalmente \(What Works: Gender Equality by Design\)](#) (2016).\*

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO 2

En el Módulo 2, hay tres actividades que requerirán el uso del **Manual del Participante**.

### Actividad 1: Presentación y debate de los resultados de la encuesta de autoevaluación individual

**Objetivo:** Compartir hallazgos/observaciones agregados clave de los resultados de las autoevaluaciones individuales para el grupo para reflexionar y registrar en su Manual del Participante áreas que les gustaría cambiar como grupo e individualmente.

**Duración:** 7 minutos

- Presentación: 1 minuto
- Debate plenario: 3 minutos
- Reflexión individual: 3 minutos

**Resumen:** Cada participante realizó la encuesta de autoevaluación individual antes del inicio del programa (consultar la guía de fase 1 al principio del manual del facilitador). Hay una diapositiva marcadora de posición en el Módulo 2 que presenta los resultados agregados y las observaciones del facilitador de la evaluación de los participantes. El facilitador tendrá que asegurarse de que dichos resultados agregados se presenten en las diapositivas marcadoras de posición.

Hablen sobre las tendencias y observaciones generales del conocimiento, actitudes y prácticas de los participantes. Pídanles a los participantes que se tomen tres minutos para reflexionar sobre su propia autoevaluación individual, en comparación con los resultados generales, y el conocimiento, actitudes y creencias en sus organizaciones. **Remitan a los participantes a su Manual del Participante.** Pídanles que completen el ejercicio en su manual sobre ellos mismos y sus organizaciones, mencionando dos o tres áreas de conocimiento, actitudes o prácticas sobre las que les gustaría trabajar individualmente y dos o tres áreas sobre las que les gustaría trabajar con otros en su organización.

### Actividad 2: Estereotipos de género y sesgo

**Objetivo:** Reflexionar sobre estereotipos de género y sesgos que los participantes individuales tienen o que pueden ser muy invasivos dentro de sus organizaciones.

**Duración:** 10 minutos

- Debate plenario: 10 minutos

**Resumen:** Reproduzcan el video, que describe diferentes situaciones en las que las mujeres y los hombres son tratados de forma diferente debido a su sexo. El video muestra que las mujeres (en el video son los hombres) suelen asociarse con palabras como “emocionales”, “trabajadoras en equipo”, “a la moda”, “tranquilas y con su vida bajo control”, “tienen buena letra”, “cónyuges” y “asistentes”. El video de cinco minutos [está aquí](#) y está incorporado en la presentación. Este video juega con los estereotipos de género, presentando distintas escenas que posiblemente hayan presenciado en su vida laboral: un empleado o empleada que le anuncia a un gerente que va a tener un bebé, etc. Aquí, los estereotipos que normalmente se aplican a las mujeres están aplicados a los hombres.

Antes de reproducir el video, pídanles a los participantes que intenten identificar esos estereotipos mientras miran el video y **que usen su Manual del Participante para tomar nota de las palabras** que por lo general están asociadas con las mujeres, como por ejemplo “emocional”, y vean cómo esos estereotipos o suposiciones tienen un impacto sobre la toma de decisiones. Luego, durante cinco minutos en plenario, pídanles a los participantes que compartan las notas que tomaron sobre las palabras asociadas con hombres y mujeres, revelando las palabras asociadas en las diapositivas con el grupo después del debate.

- ¿Creen que estos estereotipos son dañinos para alguno de los géneros? ¿Por qué? ¿Por qué no?
- ¿Ve a muchos hombres con estas características “femeninas” y mujeres con características “masculinas”?
- ¿Por qué son dañinos estos estereotipos?
- ¿Estos estereotipos obstaculizan el progreso de las mujeres en el lugar de trabajo?

Nota sobre el video: Si el facilitador considera que los participantes no entenderán o no se relacionarán con el contenido y el humor en este video, se brindan algunos videos alternativos a continuación:

- <https://www.youtube.com/watch?v=WmobP7LvNZM>
- <https://www.youtube.com/watch?v=ZeD47CFrNNk>
- <https://www.youtube.com/watch?v=oSO3F9z23vU>

### **Actividad 3: ¿Cuáles son los principales obstáculos para la equidad de género en su organización?**

**Objetivo:** Reflexionar sobre barreras para la equidad de género en nuestras organizaciones.

**Duración:** 15 minutos

- Debate en grupos pequeños: 10 minutos
- Informe plenario: 5 minutos

**Resumen:** En el grupo plenario, presenten las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los tres obstáculos que deben superar las mujeres para llegar al proceso de selección de personal de su organización?
2. ¿Cuáles son los tres obstáculos que deben superar las mujeres para trabajar en el departamento que elijan en su organización? Den ejemplos.

Dividan al grupo en grupos pequeños de tres personas (modalidad física o virtual) para debatir estas preguntas durante diez minutos, pidiéndoles a los participantes que den ejemplos concretos y mencionen problemas como estereotipos, sesgo, discriminación, violencia basada en el género y acoso sexual. También pueden mencionar otros factores más sistémicos, como la representación insuficiente de niñas y mujeres en carreras, educación y programas STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática). Pídanles a los participantes que escriban en su **Manual del Participante** los principales obstáculos/pensamientos debatidos, y estén preparados para compartirlos en el plenario.

En plenario, pidan que tres o cuatro voluntarios compartan algunos de sus principales obstáculos, pidiendo que cuando alguien comparte, agreguen una idea/un obstáculo nuevo a la lista de lo que compartieron los demás, en lugar de repetir lo que ya se ha mencionado. Pidan que todos escuchen y reflexionen individualmente sobre lo que están escuchando y tomen notas en su **Manual del Participante** sobre qué es verdad para sus propias organizaciones mientras escuchan.



## PREGUNTAS PREVISTAS DE LOS PARTICIPANTES O DESAFÍOS DE FACILITACIÓN PARA EL MÓDULO 2

- **Las niñas y mujeres tienen una representación insuficiente en STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática) y otros campos en los que mi organización selecciona personal.** Nunca recibimos solicitudes de mujeres para puestos técnicos. No es nuestra responsabilidad cambiar eso. Es verdad que la función de su organización no es tratar las desigualdades de género en todas partes de la sociedad. Pero al no tener acceso a un grupo de talentos más diversos, su organización se pierde buenas oportunidades de contratar grandes talentos y aumentar el desempeño comercial, la innovación y la resiliencia (en el módulo 4 hablaremos sobre los beneficios comerciales de la equidad de género).<sup>3</sup> También les presentaremos en el programa que, a través de asociaciones con instituciones educativas y comunicaciones externas y campañas de extensión que abordan los sesgos y normas sociales, su organización puede atraer más fácilmente a mujeres al campo y al plan de estudios que necesita para crear una reserva de talentos más sólida.
- **El sesgo y estereotipos de género están en todas partes: en las películas que miramos, los libros que leemos, en nuestra familia. Es una tarea demasiado grande; no podemos cambiar cómo piensa la gente.** Es verdad que los sesgos de género son invasivos y están profundamente arraigados en todos nosotros, de la misma manera que tenemos prejuicios sobre personas con una discapacidad, un acento diferente, etc. La cuestión no es cómo cambiamos la opinión de las personas, que es algo que realmente llevará mucho tiempo, sino cómo podemos cambiar nuestros comportamientos y establecer nuevas reglas y prácticas para ello. Iris Bohnet, por ejemplo, muestra que necesitamos concentrar nuestros esfuerzos en comportamientos y soluciones concretas como eliminar los nombres de los currículos:<sup>4</sup> incluso si las personas todavía tienen sesgos fuertes, esas simples soluciones hacen que el sesgo no tenga efecto. Y muchas de esas soluciones no tienen ningún costo.



## PRÓXIMOS PASOS Y PREPARACIONES PARA EL MÓDULO 3

- Recuérdenles a los participantes que, después de que concluya el módulo, deberían tomarse un tiempo para realizar una lluvia de ideas en su GAP. Al finalizar este módulo, pídale a los participantes que:
  - Reflexionen sobre lo que registraron en su Manual del Participante sobre ellos mismos y sus organizaciones:
    - » ¿Qué sesgos y estereotipos de género individuales tienen?
    - » ¿Qué sesgos y estereotipos de género son frecuentes en otras personas de su organización?
    - » ¿De qué modo influye esto sobre la equidad de género en su organización?
  - Anoten en su Manual del Participante consideraciones importantes para abordar sesgos y estereotipos de género individuales y así actuar para mejorar la cultura organizacional e implementar sus GAP. Es posible que quieran considerar desarrollar objetivos y metas estratégicas relacionadas con abordar los sesgos y estereotipos de género dentro de su cultura organizacional en sus GAP.
- Repasen las lecturas requeridas para la próxima sesión.

<sup>3</sup> McKinsey. (2015). El poder de la paridad (The Power of Parity). Disponible en: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/employment%20and%20growth/how%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/mgi%20power%20of%20parity\\_full%20report\\_september%202015.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/employment%20and%20growth/how%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/mgi%20power%20of%20parity_full%20report_september%202015.pdf)

<sup>4</sup> Bohnet, Iris. (2016). Lo que funciona: equidad de género intencionalmente (What Works: Gender Equality by Design).



## AUTOEVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL FACILITADOR

---

¿Por qué los sesgos y estereotipos de género dan lugar a la discriminación y violencia basada en el género?

*Expliquen:*

---

¿Por qué la discriminación y violencia basada en el género son más invasivas en organizaciones dominadas por hombres?

*Expliquen:*

**¿Qué tan cómodo me siento facilitando lo siguiente?**

*Si su respuesta es '3' o menos, expliquen qué pueden hacer para sentirse más cómodos.*

¿Qué tan cómodo me siento facilitando este módulo?

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

---

# MÓDULO 3: EQUIDAD DE GÉNERO Y DE LOS LÍDERES HOMBRES



**TIEMPO DE PREPARACIÓN DEL FACILITADOR:** 3 horas

**DURACIÓN DEL MÓDULO:** 2.5 horas



## MÓDULO 3: RESUMEN

El Módulo 3 ilustra la importancia y la función de líderes hombres en el avance del empoderamiento de las mujeres e equidad de género. Este módulo ilustra cómo las organizaciones pueden lograr la participación de los hombres para que se conviertan en aliados fuertes para las mujeres y la equidad de género en el lugar de trabajo. Si se brinda virtualmente, los facilitadores deberían asegurarse de que haya un cofacilitador en cada grupo de reunión.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PARA LOS PARTICIPANTES

1. Comprender cómo ir desde el androcentrismo (las normas, los valores y comportamientos patriarcales dominantes y las masculinidades estereotipadas) hacia las normas de género positivas y de apoyo y comportamientos relacionados que logren la participación de los hombres como aliados para el empoderamiento de las mujeres y la equidad de género en la sociedad, en casa y en el lugar de trabajo para el beneficio de todos, mientras se comprende y aborda la creciente oposición a la equidad de género.
2. Analizar y hacer una lluvia de ideas sobre cómo el contenido y los problemas presentados en este módulo pueden abordarse en su GAP.



FOTOGRAFÍA: RYAN KILPATRICK PARA USAID



## REQUISITOS DE LECTURA DEL FACILITADOR ANTES DEL MÓDULO

Los facilitadores deberían leer los siguientes materiales antes del programa. Los participantes también leerán los materiales que tengan un asterisco (\*).

- La caja del hombre: un estudio sobre cómo es ser un hombre joven en Australia ([The Man Box: A Study on Being a Young Man in Australia](#))\*
- Lo que los hombres tienen que ver con ello: políticas públicas para promover la equidad de género ([What Men Have to do with It: Public Policies to Promote Gender Equality](#))\*
- La encuesta International Men and Gender Equality Survey (IMAGES). Repasen los informes IMAGES para los países de sus participantes.\*
- Promundo (2017). Informe State of the World's Fathers: hora de la acción ([State of the World's Fathers: Time for Action](#)).\*
- The Week. (2020). Los países en donde la homosexualidad es ilegal ([The Countries Where Homosexuality is Illegal](#)).\*
- Men Engage. [www.menengage.org](http://www.menengage.org)\*
- Promundo. <https://promundoglobal.org/resources>\*
- MenEngage (2014). Declaración de Delhi y llamada a la acción ([Delhi Declaration and Call to Action](#)).
- State of the World's Fathers (2019). Desbloquear el poder del cuidado de los hombres ([Unlocking the Power of Men's Care](#)).\*



## NOTAS DE FACILITACIÓN GENERALES

Asegúrense de que, durante el módulo, tanto los participantes hombres como mujeres contribuyan. Para promover la equidad de género, los hombres y las mujeres necesitan poder tener debates juntos, mientras escuchan activamente.

Aunque verbalmente muchos hombres estarán “a favor” de la equidad y la justicia de género (de lo contrario no se hubieran anotado para la capacitación), es probable que haya un miedo no expresado entre algunos participantes hombres de que la posición dominante o los privilegios tradicionales que han tenido se verán afectados o modificados. Para lograr la participación activa y permanente de los hombres como defensores de la justicia de género, en lugar de una “caridad temporal” para las mujeres (o la autopromoción de un hombre como esfuerzos simbólicos para que lo reconozcan como “defensor de género”), la conversación debería centrarse en los beneficios de las acciones transformadoras de género para las mujeres y los hombres (en lugar de concentrarse en la equidad de género como una cuestión de derechos de las mujeres). La conversación debe mostrarles a los hombres lo que ganarían. Cuando los hombres vean lo que ganarían, es más probable que su compromiso con la equidad de género sea más duradero.

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO 3

En el módulo 3, hay dos actividades que requerirán el uso del Manual del Participante.

### Actividad 1: Normas sociales sobre la virilidad y lo masculino

**Objetivo:** Entender normas sociales para hombres, presiones sociales que motivan a los hombres a cumplir con las normas sociales y sanciones para hombres que no cumplen con las normas sociales.

**Duración:** 15 minutos

- Trabajo en grupos pequeños: 12 minutos
- Debate plenario: 3 minutos

**Resumen:** Bríndele instrucciones al grupo plenario para debatir en pequeños grupos de no más de cinco personas. Tendrán 12 minutos para conversar sobre las preguntas de abajo en grupos pequeños y luego habrá un debate plenario durante 3 minutos.

- ¿Cuáles son algunas de las normas sociales o de género con respecto a la hombría y masculinidad en su comunidad, cultura o país?
- ¿Las opiniones de quiénes influyen en las actitudes, creencias y comportamientos de los hombres en su comunidad, cultura o país? En otras palabras, ¿quién establece la expectativa de cómo se supone que los hombres deben comportarse?
- ¿Cuáles son las consecuencias para los hombres que se desvían de las características tradicionales de la masculinidad en su comunidad, cultura o país?

Se les debe indicar a los participantes que registren en el **Manual del Participante** sus reflexiones sobre estas preguntas en su propia comunidad, cultura y país.

## **Actividad 2: ¿Cuál es el problema con los hombres? ¿Los hombres realmente son el problema?**

**Objetivo:** Aumentar el entendimiento de los participantes de las formas en las que el patriarcado es malo para las mujeres y los hombres y las formas en las que el patriarcado limita las oportunidades para ambos.

**Duración:** 15 minutos

- Presentación: 3 minutos
- Trabajo en grupos pequeños: 7 minutos
- Debate plenario: 5 minutos

**Resumen:** Los participantes reflexionan en grupos pequeños sobre las siguientes preguntas durante siete minutos, y luego tres o cuatro voluntarios comparten sus comentarios durante tres minutos en plenario.

- ¿Cuál es el problema con los hombres?
- ¿Por qué los hombres no reconocen que el patriarcado los daña?
- ¿Por qué los niños y hombres temen reconocer la forma en la que el “man box” restringe sus vidas?
- ¿Qué tienen para perder los hombres si se logra la equidad de género?
- ¿Qué tienen para ganar los hombres si se logra la equidad de género?

Luego, después de una breve presentación, debatan en plenario durante cinco minutos, pidiéndoles a tres o cinco voluntarios que compartan sus conclusiones y pensamientos del debate en el ejercicio “¿Cuál es el problema con los hombres?”. ¿En qué otras identidades o posiciones de poder de las mujeres y los hombres pueden pensar que no sean las posiciones basadas en el sexo y el género? Háganles recordar este gráfico del Módulo I. Clase/riqueza, casta, etnia, edad, habilidades, ubicación rural o urbana, alfabetización, nivel de educación, SOGIESC, etc.

Luego, después de una breve presentación, reflexionen y debatan si los hombres son realmente el problema en plenario durante cinco minutos:

- Reflexionen sobre su propia posición y compartan en el grupo de la forma más honesta posible: ¿son felices con las funciones estipuladas por las normas patriarcales y las tradiciones de su sociedad (como hombre, mujer o persona no binaria)?
- ¿Consideran que los hombres son el problema de género y otras desigualdades?
- ¿Quisieran cambiar las normas y prácticas, si pudieran?

- ¿La violencia física, psicológica o emocional es parte de su vida, como un perpetrador o sobreviviente, en el hogar, el ámbito público o en su trabajo?
- ¿Pueden pensar formas de cambiar eso? ¿Creen que debería cambiar?
- ¿Se sienten inspirados y motivados para trabajar en desafiar y cambiar las funciones estipuladas y transformar las relaciones y tradiciones de poder de género hacia oportunidades iguales, mejorando la vida de todos en el trabajo y en el hogar?

Se les pide a los participantes que se remitan a su **Manual del Participante** luego del módulo, en donde estas preguntas para reflexionar se encuentran con espacio para tomar notas particulares sobre cómo se aplica a ellos de forma individual y en sus organizaciones.



## PREGUNTAS PREVISTAS DE LOS PARTICIPANTES O DESAFÍOS DE FACILITACIÓN PARA EL MÓDULO 3

- **¿Cuál es el problema con los hombres? ¡Decir esto es ofensivo!** Esta es una declaración intencionalmente provocativa para generar una reacción emocional en los participantes. Ciertamente habrá personas en la sala que expresarán su indignación. Esto tiene como fin hacer que los participantes se conecten con sus emociones más crudas y en especial incentivar a los hombres a sentirse vulnerables a esas emociones. Si alguien expresa su indignación, es importante validar y reconocer esos sentimientos e incentivarlos a pensar por qué es tan ofensivo para ellos, para guiarlos en la respuesta a las preguntas de debate grupal.
- **Crear normas de género más flexibles: “¿Significa que los hombres y las mujeres se volverán lo mismo?” o “Creo que hay cierta belleza en las diferencias entre hombres y mujeres. Las mujeres y los hombres se complementan entre sí, ¿por qué deberíamos cambiar eso?”.** Muchos sistemas de creencias en todo el mundo predicán el concepto de que las mujeres y los hombres se complementan entre sí, que un hombre necesita a una mujer para estar completo, y viceversa. Más allá de nuestras creencias y fe, cuando vemos cómo funcionan las sociedades, vemos muchas desigualdades, discriminación y violencia sobre la base de la clase, raza, género y otras identidades sociales. Si queremos lograr sociedades más igualitarias y pacíficas, necesitamos abordar estas desigualdades. Ver a los hombres y mujeres solo como “complementarios” sin oportunidad de intercambiar roles mantiene las normas de género estrictas en las que el hombre es el sustento del hogar y la mujer es la que se encarga de cuidar a los hijos. Ya hemos discutido en el programa que los roles y divisiones del trabajo estrictos con diferencia de género ponen a las mujeres en una posición de desventaja, en la que tienen menos acceso a oportunidades políticas, sociales y económicas que los hombres.<sup>5</sup> Para abordar con eficacia la desigualdad de género, la discriminación y la violencia, primero debemos abordar las normas y estructuras sociales, como el patriarcado, que permiten que persista la desigualdad. La equidad de género no significa que las mujeres y los hombres se volverán lo mismo; significa que tendrán el mismo acceso a derechos y oportunidades.
- **Si el patriarcado es la norma en la mayoría de las culturas de todo el mundo, ¿no quiere decir algo sobre la verdadera naturaleza de la humanidad? El patriarcado refleja el orden natural de las cosas.** En primer lugar, no todas las sociedades humanas son patriarcales. Hay muchas sociedades matriarcales en el mundo. Los khasis son un pueblo de 1.5 millones de personas que vive en el noreste de la India. Las mujeres son las jefas de la familia, administran la mayoría de los negocios y son dueñas de los recursos naturales, como la tierra y los bosques.<sup>6</sup> En esta cultura, solo las mujeres heredan de sus padres. Los hombres se mudan a la casa de su familia política, y

<sup>5</sup> McKinsey. (2020). Diez cosas que se deben saber sobre la equidad de género (Ten Things to Know About Gender Equality). Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/ten-things-to-know-about-gender-equality>

<sup>6</sup> Bouissou, Julien. (2011). Donde las mujeres de la India tienen el control y los hombres demandan equidad de género (Where Women of India Rule the Roost and Men Demand Gender Equality). The Guardian. Disponible en: <https://www.theguardian.com/world/2011/jan/18/india-khasi-women-politics-bouissou>

adoptan el nombre de su esposa cuando se casan. Los hombres dan el dinero que ganan a sus esposas, o a sus hermanas si no están casados. En segundo lugar, lo que es “natural” es un concepto que cambia a lo largo del tiempo y del espacio. Siglos atrás, era “natural” (y percibido como normal) que la mayoría de las personas murieran a los 40 años. Pero esto cambió en la mayoría de los países gracias a los esfuerzos intencionales de científicos y la medicina moderna. La pregunta no es “¿qué es natural?”. La pregunta es “¿qué tipo de sociedad queremos crear?” y “¿cómo es una sociedad tolerable para vivir?”.

- **Luchar contra el patriarcado y la violencia basada en el género está bien, pero ¿por qué las mujeres ahora tendrían que tener poder sobre los hombres?** La equidad de género no se trata de invertir el dominio y cambiar la opresión de un grupo de personas (hombres) a otro (mujeres). La equidad de género se trata de crear relaciones más igualitarias entre grupos de personas según su sexo, identidad de género y orientación sexual. En una sociedad con equidad de género, ningún grupo sufre opresión. Ser un defensor de la equidad de género no significa ser un defensor del matriarcado; el matriarcado es simplemente otra forma de dominación. Algunas personas malinterpretan la intención de determinadas formas de activismo, como el feminismo o el movimiento “Me Too”, y creen falsamente que la meta de este activismo es oprimir a los hombres. En la realidad, los movimientos, como “Me Too”, son una reacción a la violencia basada en el género y la violencia contra las mujeres generalizadas e invasivas. Una de cada tres mujeres sufrirá violencia sexual o de género en su vida,<sup>7</sup> y las mujeres y los hombres están demandando más justicia social, equidad de género y un fin a la violencia basada en el género.



## PRÓXIMOS PASOS Y PREPARACIONES PARA EL MÓDULO 4

- Recuérdenles a los participantes que, después de que concluya el módulo, deberían tomarse un tiempo para realizar una lluvia de ideas en su GAP. Al finalizar este módulo, pídanles a los participantes que reflexionen sobre lo que registraron en su Manual del Participante y, si es posible, debatan con colegas en su propia organización antes de la próxima sesión:
  - ¿Cuáles son las normas y opiniones sociales y/o de género sobre la virilidad y lo masculino dentro de su comunidad, cultura y país, y cuáles son las consecuencias para los hombres dentro de su organización que se desvían de las características tradicionales?
  - ¿Qué pueden hacer ustedes y otros en su organización para cambiar las normas y las prácticas?
  - ¿Qué apoyo encontraría en su organización para realizar este cambio? ¿De quién?
  - ¿Qué resistencia encontraría en su organización para realizar este cambio? ¿De quién?
  - ¿Unirse a la red de MenEngage los ayudaría a ustedes y a su organización a desarrollar las capacidades para el proceso de cambio en su compañía y a nivel personal? ¿Esto motivaría y posicionaría a otros para que promuevan el cambio en su organización?
- Registren cualquier objetivo estratégico identificado o acciones potenciales en su GAP individual o compartido con colegas de su misma organización. Asegúrense de recordarles a los participantes que reflexionen sobre lo que aprendieron y perfeccionen/modifiquen las ideas que ya hayan registrado en su plan, al completar el mapeo de partes interesadas y las potenciales actividades en su GAP.
- Repasen las lecturas requeridas para la próxima sesión.

<sup>7</sup> Organización Mundial de la Salud. (2021). Violencia en contra de las mujeres (Violence against Women). Disponible en: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/violence-against-women>



## AUTOEVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL FACILITADOR

¿Qué significa el compromiso de los hombres? *Expliquen:*

¿Por qué el patriarcado daña tanto a los hombres como a las mujeres? *Expliquen usando el concepto “Man Box”:*

¿Qué es típico de mi cultura/país que simboliza el patriarcado y el androcentrismo, que puedo usar como ejemplo en el programa? *Expliquen:*

¿Cómo es la división de responsabilidades domésticas en mi vida, o con mi pareja, o con mis hijas e hijos? *Expliquen:*

**¿Qué tan cómodo me siento facilitando el debate sobre los siguientes temas? *Si su respuesta es ‘3’ o menos, expliquen qué pueden hacer para sentirse más cómodos.***

Conceptos en torno a estereotipos de masculinidad y “Man Box”      1: Para nada cómodo; 5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5      *Expliquen:*

¿Violencia basada en el género contra mujeres, niñas, niños y hombres?      1: Para nada cómodo; 5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5      *Expliquen:*

¿Qué tan cómodo me siento facilitando este módulo?      1: Para nada cómodo; 5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5      *Expliquen:*



# MÓDULO 4: EQUIDAD DE GÉNERO: LOS BENEFICIOS



**TIEMPO DE PREPARACIÓN DEL FACILITADOR:** 3 horas

**DURACIÓN DEL MÓDULO:** 2 horas



## MÓDULO 4: RESUMEN

El Módulo 4 presenta los beneficios derivados de la mejora de la equidad de género. Este módulo también demuestra cómo los participantes pueden usar el Marco de buenas prácticas de Engendering Industries para industrias dominadas por hombres. Si se brinda virtualmente, los facilitadores deberían asegurarse de que haya un cofacilitador en cada grupo de reunión.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PARA LOS PARTICIPANTES

1. Entender y poder explicar cómo la equidad de género beneficia a una organización y usar este conocimiento para crear un caso comercial sobre la equidad de género en su organización.
2. Descubrir cómo usar Cumplir con la equidad de género: Marco de buenas prácticas para industrias dominadas por hombres de Engendering Industries para mejorar la equidad de género en su organización.
3. Analizar y hacer una lluvia de ideas sobre cómo el contenido y los problemas presentados en este módulo pueden abordarse en su GAP.



FOTOGRAFÍA: RYAN KILPATRICK PARA USAID



## REQUISITOS DE LECTURA DEL FACILITADOR ANTES DEL MÓDULO

Los facilitadores deberían leer los siguientes materiales antes del programa. Los participantes también leerán los materiales que tengan un asterisco (\*).

- ONU Mujeres. [Entender el caso comercial de la equidad de género en el lugar de trabajo \(Understanding the Business Case for Gender Equality in the Workplace\)\\*](#)
- McKinsey & Company. [Todavía se busca espacio en la cima: diez años de investigación sobre las mujeres en el lugar de trabajo \(Still Looking for Room at the Top: Ten Years of Research on Women in the Workplace\)\\*](#)
- ICRW. [Los costos del acoso basado en el sexo para las empresas: Una mirada profunda al lugar de trabajo \(The Costs of Sex-based Harassment to Businesses: An In-depth Look at The Workplace\)\\*](#)
- Catalyst. [Por qué la diversidad y la inclusión importan: breve interpretación \(Why Diversity and Inclusion Matter: Quick Take\)\\*](#)
- McKinsey. [La diversidad durante el COVID-19 sigue importando \(Diversity During COVID-19 Still Matters\)\\*](#)

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO 4

En el Módulo 4, hay tres actividades que requerirán el uso del **Manual del Participante**.

### **Actividad 1: ¿Cómo ha afectado la crisis del COVID-19 de manera diferente a los hombres y mujeres de su compañía?**

**Objetivo:** Comenzar a pensar en los beneficios y por lo tanto comenzar a desarrollar el caso comercial para la organización que patrocina a cada participante para participar en este programa.

**Duración:** 8 minutos

- Debate plenario: 8 minutos

**Resumen:** Es importante que el facilitador repase y se familiarice con las respuestas de organizaciones individuales a las preguntas sobre COVID-19 antes de esta sesión. El facilitador debería asegurarse de que los participantes individuales vengan preparados para la sesión con los resultados de la evaluación sobre equidad de su organización, y debería repasar en particular sus respuestas sobre COVID-19. Durante esta sesión, se les pedirá a los participantes que repasen sus propias encuestas organizacionales y debatan en plenario con otros sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo ha afectado la crisis del COVID-19 a su compañía?
2. ¿Cómo ha afectado la crisis del COVID-19 a la situación de las trabajadoras en su compañía?

Se les pide a los participantes que registren en su **Manual del Participante** notas clave de cómo el COVID-19 afectó a su compañía y a la situación de las trabajadoras en su compañía durante la discusión, reflexionando también sobre las ideas de los demás, y destacando algunas ideas para su GAP sobre desafíos críticos que es posible que tengan que abordar en la compañía para reducir los efectos ahora y desarrollar resistencia en el futuro. Se les pedirá a tres o cuatro voluntarios que las compartan en el plenario durante cuatro minutos.

Después de que el facilitador presenta información sobre COVID-19, se les pedirá a los participantes que debatan en plenario lo que ha implementado su organización y lo que podrían haber hecho de forma diferente o mejor. Se les pide a los participantes que registren en su Manual del Participante ideas que podría valer la pena considerar en su propia organización y que podrían incluirse en su GAP. Algunas ideas que podrían surgir incluyen:

- Crear planes y medidas de respuesta de género inclusivos.
- Aplicar un enfoque de género y diversidad a toda toma de decisiones para garantizar apoyo en el presupuesto, planificación, recorte u otro apoyo considera el impacto diferencial a corto plazo y largo plazo sobre las personas y la organización. Considerar soluciones alternativas, sobre todo con respecto a los despidos.
- Garantizar que las nuevas políticas planificadas no creen efectos adversos para las mujeres u otros con identidades sociales diversas, como opciones para trabajar desde casa que disminuyan la visibilidad y oportunidades para desafiar tareas, o medidas de seguridad que limiten la capacidad de las mujeres de desempeñarse.
- Elaborar un borrador de respuesta formal a una crisis o realizar un plan para comunicar a nivel tanto interno como externo que apoyar e incluir a las mujeres en este momento es una prioridad.
- Garantizar que las mujeres y otras personas con identidades sociales diversas tengan una representación en las fuerzas de trabajo para crisis y los equipos de respuesta, y en todas las decisiones relacionadas con el lugar de trabajo. Consultar a mujeres y otros grupos al tomar decisiones y elaborar planes para responder a una crisis.
- Garantizar que las medidas no generen efectos adversos.
- Apoyar a los padres que trabajan, y tener en cuenta que la mayoría del trabajo de cuidado no pago recae sobre las mujeres. Los hombres pueden motivarse para apoyar a las mujeres a reconciliar la vida laboral con la vida familiar.
- Permitir horarios de trabajo flexibles y trabajo desde el hogar, al tiempo que se reconoce la necesidad de atención infantil y la provisión de mecanismos de apoyo (por ejemplo, líneas directas o apoyo con el cuidado infantil) para aquellas personas que están luchando debido a condiciones de trabajo insuficientes o desafíos sociales. Desarrollar un plan para responder de los impactos que tiene el trabajo desde el hogar durante las revisiones de desempeño, sobre todo en el caso de mujeres que tenían responsabilidades de cuidado infantil en el hogar. Garantizar que no se los castigue por estar “ausentes”.
- Apoyar el bienestar mental de los empleados en épocas de crisis. Compartir recursos sobre violencia doméstica con todos los empleados, o encontrar maneras de que las mujeres denuncien casos de violencia doméstica. Ofrecer apoyo mental o psicológico virtualmente, mediante psicólogos u otro tipo de entrenamiento, o controles regulares con todo el equipo.
- Garantizar que la equidad de género, la diversidad y la inclusión sigan siendo una prioridad.

## Actividad 2: ¿Cuál es el beneficio para su organización?

**Objetivo:** Comenzar a pensar en los beneficios y por lo tanto desarrollar el caso comercial para la organización que patrocina a cada participante para participar en este programa.

**Duración:** 8 minutos

- Trabajo de reflexión individual: 3 minutos
- Debate plenario: 5 minutos

**Resumen:** Se les pide a los participantes que se tomen tres minutos para reflexionar y escribir en su **Manual del Participante** las respuestas a estas preguntas:

- ¿Qué beneficios espera su organización con el aumento de la equidad de género?
- ¿Cuál es la intención de su organización con la participación en este programa?

El facilitador entonces lidera un debate plenario, pidiéndoles a tres o cuatro voluntarios que compartan sus respuestas.

### Actividad 3: Equidad de género: Los beneficios principales

**Objetivo:** Entender los beneficios comerciales y de rendimiento de la equidad de género.

**Duración:** 20 minutos

- Trabajo en grupos pequeños: 10 minutos
- Debate plenario: 10 minutos

**Resumen:** El facilitador introducirá el gráfico que muestra la Equidad de Género: Los beneficios principales. Se les pide a los participantes que dediquen diez minutos en cuatro grupos pequeños para debatir lo siguiente: “¿Cómo puede la equidad de género mejorar estos atributos/crear estos beneficios?” A cada grupo se le asignarán beneficios específicos en los que centrarse, desglosados de la siguiente manera:

- Grupo 1: Beneficios 1, 2, 3; perspectiva, creatividad, innovación
- Grupo 2: Beneficios 4, 5, 6; resolución de problemas, toma de decisiones, aumento de las ganancias
- Grupo 3: 7, 8; mayor compromiso de los empleados, reducción de la rotación de empleados
- Grupo 4: 9, 10; mejor reputación de la compañía, mejores resultados de contratación

En el plenario, se pedirá a los grupos que presenten sus conclusiones. Se le pedirá a cada grupo que contribuya solo información nueva que aún no haya sido dicha por grupos previos.



### PREGUNTAS PREVISTAS DE LOS PARTICIPANTES O DESAFÍOS DE FACILITACIÓN PARA EL MÓDULO 4

- **La violencia doméstica es un asunto privado. No tiene nada que ver con el lugar de trabajo. Lo que sucede en casa se queda en casa.** Expliquen que la violencia doméstica, como cualquier otra forma de violencia basada en el género y acoso sexual, afecta a las personas, sus equipos y sus organizaciones. Las organizaciones son parte de la sociedad y necesitan asumir la responsabilidad de brindarles a los miembros de sus equipos lo que necesitan para prosperar. Si no lo hacen, las empresas se arriesgan a perder ganancias por la disminución de la productividad y la retención de empleados. Por ejemplo, un estudio<sup>8</sup> calcula que:
  - El costo promedio por la pérdida de productividad es de \$22,500 por persona que trabaja en un equipo afectado por el acoso;
  - El costo anual de acoso sexual debido al ausentismo, pérdida de productividad y rotación de personal excedió los \$6 millones por compañía de Fortune 500; y
  - Los costos de selección de personal van de \$5,000 a \$10,000 para un empleado por hora, de \$7,500 a \$12,500 para empleados de nivel medio, y de \$75,000 a \$211,000 para empleados de alto nivel.

Si quieren abordar el desafío de la GBV y el acoso sexual en su organización, pero no tienen experiencia específica internamente, les recomendamos que trabajen con un especialista en GBV y acoso sexual. La GBV y el acoso sexual son problemas complejos que deben abordarse con cuidado, con la experiencia adecuada y un enfoque centrado en el sobreviviente que dé la mayor prioridad a los intereses, decisiones y confidencialidad del sobreviviente.

<sup>8</sup> Centro Internacional de Investigación sobre la Mujer (International Center for Research on Women, ICRW). 2018. Los costos del acoso basado en el sexo para las empresas: Una mirada profunda al lugar de trabajo (The Costs of Sex-based Harassment to Businesses: An In-Depth Look at the Workplace). Disponible en: [https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2018/08/ICRW\\_SBHDonorBrief\\_v5\\_WebReady.pdf](https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2018/08/ICRW_SBHDonorBrief_v5_WebReady.pdf)

- **No estoy de acuerdo con lo que dijeron sobre el esencialismo de género. Las mujeres tienen diferentes actitudes o atributos que los hombres.** Hablemos sobre una distinción importante: existe una diferencia entre atributos específicos con los que nacen las personas, como el color de los ojos, y otros atributos, como rasgos de personalidad y actitudes que las personas desarrollan progresivamente según su entorno familiar y social. Como los hombres y las mujeres se socializan de manera diferente en la escuela, en su familia y en el trabajo, desarrollan rasgos diferentes. Pero esos atributos no son parte de su ADN; surgen de entornos y contextos sociales y pueden evolucionar. Al mismo tiempo, las mujeres pueden compartir rasgos comunes porque han pasado por experiencias similares. Por ejemplo, las mujeres líderes tienden a ser más inclusivas y compasivas y prestan más atención a las cuestiones relacionadas con el género. Al mismo tiempo, las mujeres son un grupo muy diverso de personas con personalidades y atributos tan diversos como su origen social, educación y experiencia de vida. No se puede esperar que una mujer líder sea más compasiva solo porque es mujer. Así que siempre busquen el equilibrio adecuado entre reconocer que, aunque las mujeres pueden compartir algunos rasgos y actitudes debido a experiencias de vida similares, son personas únicas con su propio talento y potencial.



## PRÓXIMOS PASOS Y PREPARACIONES PARA EL MÓDULO 5

- Recuérdenles a los participantes que, después de que concluya el módulo, deberían tomarse un tiempo para realizar una lluvia de ideas en su GAP. Al finalizar este módulo, pídale a los participantes que:
  - Reflexionen sobre cuáles son los beneficios para su propia organización de mejorar la equidad de género (por ejemplo, comiencen a pensar en el caso comercial e ideas para completar esa parte del GAP).
  - Reflexionen sobre cómo el COVID-19 ha afectado a las mujeres y hombres de manera diferente en su organización, y comiencen a tomar nota de algunas ideas para metas estratégicas, objetivos y actividades en su GAP que podrían ayudar a su organización a desarrollar más resiliencia para abordar, o mitigar, los efectos del COVID-19 según el género.
  - Reflexionen sobre lo que ya se incluyó en el GAP y apliquen su conocimiento en consecuencia para actualizar su plan.
- Repasen las lecturas requeridas para la próxima sesión.



FOTOGRAFÍA: GRENLEC/GRANADA

<sup>9</sup> IPew Research Center. (2018). Análisis de rasgos y competencias de los líderes y cómo se intersectan con el género (Views on Leadership Traits and Competencies and How they Intersect with Gender). Disponible en: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2018/09/20/2-views-on-leadership-traits-and-competencies-and-how-they-intersect-with-gender/>



## AUTOEVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL FACILITADOR

Indiquen tres beneficios comerciales que una organización puede obtener con la mejora de la equidad de género.

*Indique 3 beneficios aquí:*

¿Cómo explican que los equipos de liderazgo con diversidad de género toman mejores decisiones y logran mejores resultados de desempeño?

*Expliquen:*

¿Cómo explican que, en tiempos de crisis como pandemias, la equidad de género tiene que seguir siendo una prioridad para las organizaciones?

*Expliquen:*

¿Qué tan cómodo me siento facilitando lo siguiente?

*Si su respuesta es 3 o menos, expliquen qué temas no se sienten capaces de facilitar y qué podrían hacer sobre ello.*

¿Qué tan cómodo me siento facilitando este módulo?

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*



FOTOGRAFÍA: USUG/MONGOLIA

# MÓDULO 5: ESTRATEGIA DE EQUIDAD DE GÉNERO Y GESTIÓN DEL CAMBIO



**TIEMPO DE PREPARACIÓN DEL FACILITADOR:** 3 horas

**DURACIÓN:** 4.5 horas (Día 1: 2.5 horas; Día 2: 2 horas)



## MÓDULO 5: RESUMEN

El Módulo 5 continúa con el contenido del Módulo 4 (Equidad de género: los beneficios) e ilustra cómo las organizaciones pueden usar datos para diseñar una estrategia de equidad de género que incluya un caso comercial sobre la equidad de género. El módulo también demostrará cómo establecer objetivos y metas SMART para la equidad de género, y cómo planificar intervenciones y actividades usando un enfoque de gestión del cambio. Si se brinda virtualmente, los facilitadores deberían asegurarse de que haya un cofacilitador en cada grupo de reunión.

Esta sesión presenta algunas actividades esenciales que sirven como elementos básicos para completar el plan de acción de género. Los participantes deben ser presentados a su instructor asignado antes de esta sesión. Las actividades de esta sesión no están diseñadas para completarse en el tiempo asignado para el módulo, pero los participantes deben comenzar a trabajar en ellas durante las sesiones en grupos. La finalización de las actividades debe asignarse como tarea y los participantes deben enviar sus actividades completadas a su instructor asignado con una fecha límite adecuada según la duración y el ritmo del curso.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PARA LOS PARTICIPANTES

1. Aprender a diseñar e implementar una estrategia de equidad de género usando teorías de gestión del cambio.
2. Aprender cómo hacer participar a partes interesadas con éxito, lo que incluye al liderazgo, para lograr el avance de la equidad de género.
3. Aprender cómo prever y abordar desafíos y resistencia al cambio.
4. Aprender a realizar una evaluación sólida de la brecha de género, basada en la evaluación organizacional rápida de género antes del programa de su organización, y comenzar a diseñar una estrategia de equidad de género para su organización.
5. Aprender los conceptos básicos de creación de un presupuesto dedicado y rastrear el uso de recursos financieros para aumentar la equidad de género y la diversidad
6. Analizar y hacer una lluvia de ideas sobre cómo el contenido y los problemas presentados en este módulo pueden abordarse en su GAP.



## REQUISITOS DE LECTURA DEL FACILITADOR ANTES DEL MÓDULO

Los facilitadores deberían leer los siguientes materiales antes del programa. Los participantes también leerán los materiales que tengan un asterisco (\*).

- Gobierno de Australia. [Guía de estrategias de equidad de género en el lugar de trabajo \(Workplace Gender Equality Strategy Guide\)](#)\*
- Principios para el Empoderamiento de las Mujeres: [herramienta de análisis de la brecha de género \(Women Empowerment Principles: Gender Gap Analysis Tool\)](#)\*
- Programa Engendering Industries de USAID: [Desarrollar un caso comercial sobre la equidad de género \(Developing a Business Case for Gender Equality\)](#)\*
- Programa Engendering Industries de USAID: [Establecer objetivos estratégicos de equidad de género \(Setting Strategic Gender Equality Targets\)](#)\*
- Programa Engendering Industries de USAID: [Establecer metas organizacionales sobre la equidad de género \(Organizational Goal Setting for Gender Equality\)](#)\*
- Programa Engendering Industries de USAID: [Integrar el género en las políticas del lugar de trabajo \(Integrating Gender into Workplace Policies\)](#)\*

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO 5

En el Módulo 5, hay seis actividades que requerirán el uso del **Manual del Participante**.

### EJERCICIOS DEL DÍA I

#### Actividad I: Crear un mapa causal y desarrollar el caso comercial

**Objetivo:** Los participantes aprenderán a construir un [mapa causal](#), relacionando las intervenciones de equidad de género con las metas de equidad de género y objetivos concretos de desempeño comercial para apoyar 1) el desarrollo de un caso comercial sobre la equidad de género y 2) la creación de una estrategia de equidad de género.

**Duración:** 24 minutos

- Presentación y debate: 7 minutos
- Debate en grupos pequeños: 12 minutos
- Debate plenario: 5 minutos

**Resumen:** Esta actividad comienza con la introducción del concepto de un mapa causal en un debate plenario de siete minutos. Un mapa causal es una herramienta que se utiliza para explicar de qué modo los factores llevan a un resultado específico. Luego del debate plenario y de que el facilitador observe cómo se puede completar el vínculo del mapa causal para la Compañía C, el facilitador presenta ejemplos del caso de negocios, antes de que los participantes se dividan en pequeños grupos con sus colegas de la misma organización y participen en un taller de 17 minutos sobre la elaboración del caso comercial utilizando el mapa causal. Se les pide a los participantes que consulten la [hoja de trabajo de la herramienta de mapa causal](#). Al final, se les pedirá que resuman esto dentro de su GAP en la sección de beneficios comerciales del plan. Los participantes de la misma organización trabajarán juntos en grupos pequeños durante 12 minutos sobre el uso de la herramienta de mapa causal para responder las siguientes preguntas para su propia organización:

- Indiquen dos prioridades/objetivos comerciales de su organización en la columna C del mapa causal, consultando sus respuestas en la evaluación organizacional antes del programa. Trabajen hacia atrás a la Columna B y luego A.

- Expliquen cómo la equidad de género puede contribuir con estos objetivos y los beneficios de una mayor equidad de género en una organización.

Durante cuatro minutos en el plenario, el facilitador pide voluntarios o selecciona unos grupos para presentar su caso comercial/mapa causal con un ejemplo. El objetivo es mostrar que una variedad de intervenciones posibles podría producir resultados prometedores para las organizaciones. Se les debería recordar a los participantes que luego, con sus colegas, traduzcan este mapa causal que han desarrollado para su organización para completar la parte del caso comercial de la plantilla del GAP para su organización.

## Actividad 2: Herramienta de evaluación de equidad de género organizacional

**Objetivo:** Ayudar a los individuos a reconocer como equipo dónde se encuentra su organización en la hoja de ruta de equidad de género usando la [herramienta de evaluación de la fase organizacional](#).

**Duración:** 25 minutos

- Explicación en el plenario: 2 minutos
- Trabajo en grupos pequeños: 20 minutos
- Informe en el plenario: 3 minutos

**Resumen:** Los participantes de la misma organización trabajarán juntos durante 12 minutos con la guía intermitente del cofacilitador en la evaluación organizacional de la hoja de ruta de equidad de género (que se encuentra en línea [aquí](#)). Los participantes pueden decidir trabajar de modo colaborativo en una copia electrónica. Es posible que los participantes no la completen en su totalidad, pero es una oportunidad para comenzar con un cofacilitador a recibir apoyo, y pueden seguir trabajando con sus colegas para completarla después de la sesión. Este ejercicio ayudará a desarrollar prioridades estratégicas dentro de su GAP.

### LA EVALUACIÓN DE LA FASE ORGANIZACIONAL DE LA HOJA DE RUTA DE EQUIDAD DE GÉNERO:

FASE	CARACTERÍSTICAS	SE APLICA A MI/NUESTRA ORGANIZACIÓN (SÍ/NO)	COMENTARIO/EXPLICACIÓN
Evasión	Las barreras estructurales y culturales para el progreso laboral de las mujeres no se reconocen, o se niega su existencia.		
	El comportamiento de exclusión y/o discriminación hacia las mujeres es aceptado y/o está normalizado.		
	No se mide ni se informan los problemas de equidad o representación de género.		
	Nadie acepta (ni considera que sea necesario asignar) responsabilidad por la equidad/diversidad de género.		
Cumplimiento	Se considera que la equidad/diversidad de género es un riesgo de cumplimiento, no una herramienta que permita hacer negocios ni una imperativa.		
	Las actividades de equidad/diversidad de género se limitan a cumplir con las obligaciones de cumplimiento.		
	La responsabilidad de cumplimiento con la legislación o norma de género corresponde a las funciones de soporte.		
	Solamente se recopilan los datos requeridos para cumplir con las obligaciones de cumplimiento, y estos datos no se aprovechan.		

Continúa en la siguiente página

## LA EVALUACIÓN DE LA FASE ORGANIZACIONAL DE LA HOJA DE RUTA DE EQUIDAD DE GÉNERO:

FASE	CARACTERÍSTICAS	SE APLICA A MI/ NUESTRA ORGANIZACIÓN (SÍ/NO)	COMENTARIO/ EXPLICACIÓN
<b>Programática</b>	Las actividades de equidad/diversidad de género solamente ocurren en respuesta a problemas que no se pueden ignorar.		
	Las acciones e iniciativas son ad hoc, reactivas y tácticas, en lugar de planificadas, proactivas y estratégicas.		
	Las iniciativas de género están desconectadas y fragmentadas, lo que limita la sinergia, la eficiencia y el impacto.		
	Las prioridades comerciales toman precedencia y desplazan la acción de equidad de género si es/cuando es necesario.		
	El fracaso de las iniciativas de programas de género para progresar o cambiar socava el apoyo a largo plazo.		
<b>Estratégica</b>	Los líderes identifican y promueven un caso comercial específico para abordar la equidad de género.		
	Se desarrolla una estrategia de género, que se conecta a la estrategia y los objetivos comerciales y los apoya.		
	Se utiliza una estrategia de género para guiar el esfuerzo, la inversión e iniciativas específicas, y esta estrategia se revisa regularmente.		
	Se desarrollan e implementan GAP para hacer realidad los objetivos estratégicos de equidad de género.		
	Hay mecanismos de gobierno e informes para garantizar la supervisión del liderazgo.		
<b>Integración</b>	La buena práctica de equidad de género está integrada al negocio y las políticas y los procesos relativos al personal.		
	El caso comercial de equidad de género se entiende y acepta en todos los niveles organizacionales.		
	El compromiso y la inversión en el progreso en equidad de género no se ven afectados por los desafíos comerciales.		
	Las barreras estructurales y culturales para el progreso laboral de las mujeres se desafían y abordan activamente.		
<b>Sustentable</b>	Los líderes comerciales se responsabilizan y responsabilizan a su gente públicamente por los resultados de equidad de género.		
	Los líderes cuentan con la capacidad, la confianza y el compromiso necesarios para desarrollar culturas con inclusión de género.		
	La organización y sus líderes son modelos a seguir para la equidad de género/inclusión, e influyen a los demás.		
	El compromiso continuo para con la equidad de género no se ve afectado por los cambios en la composición de liderazgo.		
	La equidad de género es simplemente parte de cómo se hacen los negocios y cómo la gente trabaja junta, siempre.		

### Actividad 3: Realizar un análisis DOFA

**Objetivo:** Los participantes comienzan a trabajar juntos en un análisis DOFA de su organización para evaluar el estado de la equidad de género en su organización.

**Duración:** 20 minutos

- Explicación en plenario: 3 minutos
- Trabajo en grupos pequeños: 15 minutos
- Informe plenario: 2 minutos

**Resumen:** Los participantes de la misma organización trabajarán en un análisis DOFA durante 15 minutos en grupos pequeños con los cofacilitadores yendo por cada grupo dando apoyo. Un análisis DOFA es una herramienta útil que se enfoca en la equidad de género para ayudar a los participantes de una organización a identificar y evaluar el estado de la equidad de género en la organización, qué están haciendo bien y qué necesitan mejorar. La herramienta de análisis DOFA puede encontrarse en línea [aquí](#). Se les recomienda a los participantes trabajar junto con sus colegas de la misma organización en una versión electrónica en una plataforma para comenzar a colaborar en el DOFA. Es posible que los participantes no completen el DOFA pero puedan comenzar y continuar haciendo progreso en esto después de la sesión con sus colegas..

### Actividad 4: Identificar desafíos y obtener la participación del liderazgo

**Objetivo:** Los participantes identificarán los principales desafíos para la implementación de los esfuerzos de equidad de género y comenzarán a hacer una lluvia de ideas para abordar estos desafíos, con foco en obtener la participación del liderazgo.

**Duración:** 13 minutos

- Presentación: 1 minuto
- Trabajo en grupos pequeños: 10 minutos
- Intercambio en plenario de los resultados en el chat: 2 minutos

**Resumen:** En grupos pequeños de cinco, los participantes realizarán un debate de diez minutos de los tres desafíos principales para la implementación de intervenciones de equidad de género. En el plenario, un representante de cada grupo compartirá los resultados en el chat. Después de la sesión, se incentiva a los participantes a reflexionar con colegas de su propia organización sobre los desafíos que prevén y a registrarlos en su Manual del Participante. Deberían reflexionar sobre cómo su GAP puede tener que incluir medidas estratégicas para superar estos desafíos.

## EJERCICIOS DEL DÍA 2

### Actividad 5: Comiencen a trabajar en su estrategia de equidad de género

**Objetivo:** Los participantes comienzan a trabajar juntos para desarrollar una estrategia de equidad de género para su organización con metas SMART.

**Duración:** 15 minutos

- Trabajo en grupos pequeños: 10 minutos
- Debate plenario: 5 minutos

**Resumen:** Los participantes de la misma organización debaten lo siguiente en grupos pequeños durante diez minutos:

- I. Veán su evaluación organizacional rápida e identifiquen una brecha importante de equidad de género que, si la resuelven, puede ayudar a lograr una meta organizacional global. Consulten su mapa causal y seleccionen una brecha estratégica de equidad de género que ayudará a lograr una meta organizacional.

2. Los participantes luego trabajarán colaborativamente para completar la [hoja de trabajo de metas de equidad de género, objetivos SMART y actividades](#). Para obtener más información, usen y deriven a los participantes a las guías [para establecer metas organizacionales](#) y [establecer objetivos de Engendering Industries](#).
3. ¿Qué actividades realizarían para cumplir su meta y objetivo SMART? ¿En el año uno? ¿Año dos? ¿Año tres? ¿Después?

En plenario, pídanles a uno o dos participantes que presenten su trabajo (cinco minutos totales en plenario). Brinden comentarios sobre qué tan SMART son las metas. Recuérdenles a los participantes que deben seguir elaborando las metas SMART con colegas de la misma organización y comenzar a trasladar la información al GAP de su organización, sobre lo que tendrán más tiempo para trabajar en el Módulo II.

## Actividad 6: Mapeo de partes interesadas

**Objetivo:** Aumentar el entendimiento de las partes interesadas y su influencia sobre la implementación con éxito de su GAP usando la [hoja de trabajo de mapeo de partes interesadas](#).

**Duración:** 25 minutos

- Presentación: 3 minutos
- Trabajo en grupos pequeños: 20 minutos
- Informe en el plenario: 2 minutos

**Resumen:** Una parte interesada es alguien:

- Que tiene un interés o preocupación sobre algo
- Que puede malograr un proyecto
- Que puede permitir un proyecto
- Que es afectado por un proyecto

Pídanles a los participantes que se tomen dos minutos para responder la pregunta en su **Manual del Participante**.

- ¿Cómo logran un equilibrio entre las necesidades/intereses de las diversas partes interesadas (p. ej., personal, clientes, reguladores, socios y familiares)?

Pídanles a los participantes que trabajen con sus colegas después de la sesión para reflexionar sobre las partes interesadas en su organización que pueden tener influencia para el éxito de la organización en la implementación de su GAP. La hoja de trabajo de mapeo de partes interesadas puede encontrarse en la página web del Programa Intensivo [aquí](#).

El facilitador debe proporcionar los siguientes recordatorios a los participantes:

- Asegúrense de que tanto las partes interesadas masculinas como las femeninas participen plenamente en el proceso. Esto puede requerir extensión y un esfuerzo adicional... especialmente en culturas donde las mujeres están menos representadas en foros profesionales o públicos.
- Al pensar en sus partes interesadas, puede ser fácil pasar demasiado tiempo prestando atención a las personas que lo apoyan y son positivas. Si bien estas partes interesadas son útiles, los participantes deben tener cuidado de no sobrestimar cuánta influencia tienen en la organización. Involúcrenlos como participantes, defensores y campeones del cambio. Si pueden fortalecer su influencia en la organización, pueden aumentar su influencia con el tiempo. Sin embargo, es posible que estas personas no sean los “caballos” que aún creen en sus metas, pero que TAMBIÉN tienen influencia y poder en la organización. Pueden ayudar a proporcionar acceso a otros líderes o recursos para ayudarlos a alcanzar sus metas.

- A las personas que se resisten débilmente se les pueden dar datos u otra evidencia para fomentar su apoyo.
- Deben tener cuidado con las personas que se resisten fuertemente. Si no es posible convencerlos, tal vez puedan mitigar su impacto negativo siendo estratégicos acerca de su inclusión en reuniones o grupos de trabajo para asegurarse de que no dominen la conversación.



## PREGUNTA PREVISTA DE LOS PARTICIPANTES O DESAFÍOS DE FACILITACIÓN PARA EL MÓDULO 5

### ¿Qué pasa si el caso comercial contradice otras mediciones de desempeño comercial o factores de éxito?

Un caso comercial adecuado sobre equidad de género debería apoyar las métricas comerciales de la compañía y ayudar a la compañía a reducir el riesgo y volverse más exitosa.<sup>10</sup> Hay algunas instancias en las que el caso comercial sobre equidad de género puede entrar en conflicto con otros indicadores clave de desempeño comerciales, por ejemplo, cuando las compañías necesitan reducir personal. En este caso, es importante buscar soluciones que no entren en conflicto con estos objetivos (p. ej., en lugar de contratar nuevo personal, mejorar las cualidades profesionales de las mujeres que ya están en la fuerza laboral, analizar las oportunidades que surgen con el retiro, etc.). En algunos otros casos, se puede tomar un enfoque orientado al valor en el que el beneficio de una mayor equidad de género sea la prioridad del liderazgo sénior, aunque no respalde otros KPI. Los argumentos más persuasivos con los líderes sénior son generalmente cuantitativos y cercanos al negocio.<sup>11</sup> Entender y brindar ejemplos específicos de cómo se beneficiará el negocio con una mayor participación femenina será fundamental.



## PRÓXIMOS PASOS Y PREPARACIONES PARA EL MÓDULO 6

- **TRABAJO PARA EL HOGAR:** Recuérdenles a los participantes que, después de que concluya el módulo, deberían tomarse un tiempo para realizar una lluvia de ideas en su GAP. Al finalizar este módulo, pídanles a los participantes que reflexionen y continúen perfeccionando con sus colegas:
  - Mapa causal
  - Evaluación organizacional de la hoja de ruta de equidad de género
  - Metas SMART
  - Desafíos de equidad de género y estrategias para la participación del liderazgo sénior
  - Matriz de mapeo de partes interesadas
- Los participantes deben completar las actividades en esta sección y enviarlas como tarea para el hogar a su instructor asignado o punto de contacto para
- En el Módulo II, tendrán más tiempo para reflexionar sobre estas incorporaciones en su GAP. Mientras tanto, asegúrense de repasar cualquier contenido que ya hayan documentado en su plan y actualizarlo según lo que aprendieron hoy.
- Antes de la próxima sesión, repasen el sitio web de su organización. Vean si su organización informa indicadores de género y diversidad y miren las imágenes y palabras usadas para presentar a la organización, los productos y los servicios, y la fuerza laboral. Si es posible, se les debe decir a los participantes que lleven copias electrónicas o impresas de las prácticas de comunicaciones de su organización.
- Repasen las lecturas requeridas para la próxima sesión.

<sup>10</sup> PMI. (n.d.) Disponible en: <https://www.pmi.org/learning/library/need-business-case-6730>

<sup>11</sup> ONU Mujeres. (n.d.) Entender el caso comercial de la equidad de género en el lugar de trabajo (Understanding the Business Case for Gender Equality in the Workplace). Disponible en: <https://promundoglobal.org/resources/understanding-the-business-case-for-gender-equality-in-the-workplace/>



## AUTOEVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL FACILITADOR

¿Cuáles son las cuatro características de una buena estrategia de equidad de género?

*Expliquen:*

¿Qué es lo que hace que un caso comercial sobre la equidad de género sea convincente?

*Expliquen:*

Tres consejos que recomendaría para obtener la participación del liderazgo de la organización para los esfuerzos de equidad de género y diversidad e inclusión

*Expliquen:*

¿Por qué es importante entender la red social al liderar el cambio hacia la equidad de género?

*Expliquen:*

**Califiquen qué tan cómodos se sienten facilitando los siguientes temas:**

*Si su respuesta es 3 o menos, expliquen qué pueden hacer para sentirse más cómodos.*

**Cómo diseñar una estrategia de género**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

**Cómo desarrollar un caso comercial sobre la equidad de género**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

**Debatan los principales desafíos en torno a los esfuerzos de equidad e inclusión**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*



FOTOGRAFÍA: TPDDL/INDIA

# MÓDULO 6: EQUIDAD DE GÉNERO, CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA



**TIEMPO DE PREPARACIÓN DEL FACILITADOR:** 3 horas

**DURACIÓN:** 2 horas



## MÓDULO 6: RESUMEN

El Módulo 6 continúa con el contenido del Módulo 5 hablando sobre cómo la estrategia de equidad de género puede integrarse en la cultura organizacional. El Módulo 6 continúa explorando cómo una organización puede adoptar estándares internacionales y participar en campañas internacionales sobre equidad de género para obtener apoyo para sus acciones y mejorar su reputación. También examina la importancia de compromisos públicos con metas e informes regulares sobre el progreso y brinda recomendaciones para desarrollar prácticas de comunicaciones corporativas con mayor sensibilidad de género. Si se brinda virtualmente, los facilitadores deberían asegurarse de que haya un cofacilitador en cada grupo de reunión.

**ARTEFACTOS:**  
Normas, prácticas,  
símbolos

**FUNDAMENTOS:**  
Supuestos, valores,  
significados



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PARA LOS PARTICIPANTES

1. Aprender a cambiar una cultura de organizaciones dominadas por hombres por una cultura y liderazgo que busquen activamente lograr el avance de la equidad de género, y cómo comunicar esta intención a la organización.
2. Descubrir cómo adoptar estándares internacionales, avalar los compromisos internacionales, unirse a las campañas internacionales para la equidad de género que beneficiarán la reputación de su organización y preservar su estrategia de género. Aprender cómo discutir estas opciones con el liderazgo organizacional.
3. Aprender cómo divulgar metas de equidad de género (internamente dentro de la organización y externamente al público) y alinear prácticas de marca y comunicaciones corporativas con metas de equidad de género.
4. Aprender cómo hacer participar a los líderes y al departamento de comunicaciones de la organización para desarrollar prácticas de comunicaciones corporativas con mayor sensibilidad de género.
5. Analizar y hacer una lluvia de ideas sobre cómo el contenido y los problemas presentados en este módulo pueden abordarse en su GAP.



## REQUISITOS DE LECTURA DEL FACILITADOR ANTES DEL MÓDULO

Los facilitadores deberían leer los siguientes materiales antes del programa. Los participantes también leerán los materiales que tengan un asterisco (\*).

- Repasen el sitio web de su organización: vean si su organización informa indicadores de género y diversidad y miren las imágenes y palabras usadas para presentar a la organización, los productos y los servicios, y la fuerza laboral. Si es posible, los participantes deberían tener con ellos durante el módulo ejemplos guardados electrónicamente (modalidad virtual) o impresos (modalidad presencial) de las prácticas de comunicación de su organización.
- Lean acerca de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEP, por sus siglas en inglés) en su sitio web: <https://www.weps.org/>.
- UNDP. “Hablemos de género”: 10 principios de comunicaciones con sensibilidad de género para el desarrollo (“Let’s Speak Gender”: 10 Principles for gender-responsive communications for development).\*
- New York Times. Señora Directora Ejecutiva, tráigame un café (Madam C.E.O., get me a coffee).\*
- Boston Consulting Group. Medir lo que importa en la diversidad de género (Measuring What Matters in Gender Diversity).
- Manpower Group. 7 pasos para una inclusión consciente: una guía práctica para impulsar a más mujeres hacia el liderazgo (7 Steps to Conscious Inclusion: A Practical Guide to Accelerating More Women into Leadership).
- McKinsey (2018). Todavía se busca espacio en la cima: diez años de investigación sobre las mujeres en el lugar de trabajo (Still Looking for Room at the Top: 10 Years of Research on Women in the Workplace).
- SHRM. Entender y desarrollar la cultura organizacional (Understanding and Developing Organizational Culture).
- Gotham Culture. Cultura organizacional (Organizational Culture).

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO 6

En el Módulo 6, hay cuatro actividades que requerirán el uso del **Manual del Participante**.

### **Actividad 1: Artefactos y bases de la cultura organizacional (ejemplo del iceberg)**

**Objetivo:** Descubrir los artefactos visibles y las bases bien arraigadas de la cultura organizacional.

**Duración:** 10 minutos (sesión plenaria)

**Resumen:** La cultura organizacional es un conjunto de supuestos compartidos que guían los comportamientos. Los artefactos son cosas que se pueden OBSERVAR:

- Premios otorgados
- Normas de vestimenta
- Lugares de estacionamiento preferenciales para el jefe contra el “empleado del mes”
- Ubicaciones y tamaños de las oficinas
- Prácticas de ascenso

A la inversa, las bases o suposiciones no son visibles, pero subyacen a los artefactos:

- Que se recompense el trabajo duro
- Que se ascienda a los familiares en lugar del personal que no son familiares
- Que la obtención de resultados sea más importante que el proceso utilizado para lograrlos

Se facilitará el debate plenario durante cinco minutos para discutir las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son algunos de los artefactos en su cultura organizacional?
- ¿Cuáles son algunos de los fundamentos o supuestos de su cultura organizacional?

Aliente a los participantes a reflexionar y registrar tanto los artefactos y las suposiciones de su cultura organizacional en el **Manual del Participante** mientras el grupo debate. Esto será importante para el desarrollo del GAP, garantizando que haya metas estratégicas implementadas para abordar tanto los artefactos como la cultura organizacional subyacente que dan lugar a suposiciones dañinas.

### **Actividad 2: Cambiar la cultura corporativa, ejercicio N. 1**

**Objetivo:** Descubran los desafíos para cambiar la cultura corporativa.

**Duración:** 6 minutos

**Resumen:** En el plenario, debatan las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son algunos de los artefactos en su cultura organizacional?
- ¿Cuáles son algunos de los fundamentos o supuestos de su cultura organizacional?

El cofacilitador asignado tomará notas, indicando acciones que se requerirán para cambiar a una cultura que apoya la equidad de género. Esto se volverá a ver en el plenario al debatir la última diapositiva de la sesión. Se alienta a los participantes a reflexionar y registrar sus pensamientos en el **Manual del Participante** sobre los desafíos y acciones que pueden realizar para cambiar la cultura y apoyar la equidad de género en su propia organización. Esto será importante para reflexionar e incorporarlos al GAP.

### **Actividad 3: Cambiar la cultura corporativa, ejercicio N.º 2**

**Objetivo:** Conjuntamente, debatir cómo las suposiciones y valores arraigados en la cultura pueden permitir o inhibir el cambio y mantener la equidad de género.

**Duración:** 20 minutos

- Explicación en el plenario: 2 minutos
- Debate en grupos pequeños: 15 minutos
- Debate plenario: 3 minutos

**Resumen:** En grupos pequeños, junto con colegas de sus respectivas organizaciones, los participantes debatirán y completarán las siguientes preguntas durante 15 minutos.

- ¿Cuáles son las suposiciones o valores fundamentales de su organización?
- Para ser ejecutivos en esta organización, deben...
- Para ser ascendidos, deben...
- La mayoría de los que son seleccionados para la capacitación avanzada son...
- ¿Cómo afectan estas suposiciones o valores al comportamiento, actitudes, motivación y ética de trabajo del empleado (p. ej., quién es invitado a capacitaciones, quién es considerado para ascensos, etc.)?
- ¿Existe algún supuesto o valor que dificulte el progreso de la mujer en la organización?

Los participantes deberían registrar las respuestas en su **Manual del Participante** para que puedan reflexionar sobre estas respuestas y diseñar metas y estrategias apropiadas como parte de su GAP. En plenario, se le pide a cada organización que comparta una suposición o valor. Escribanlas en una pizarra.

## Actividad 4: Crear comunicación sensible al género

**Objetivo:** Analizar el rol de las imágenes para transmitir el compromiso de una organización con la equidad de género.

**Duración:** 6 minutos

- Trabajo en grupos pequeños: 4 minutos
- Debate plenario: 2 minutos

**Resumen:** En función de los principios de las comunicaciones sensibles al género, pidan a los participantes que debatan las tres imágenes presentadas en la diapositiva en grupos pequeños durante cuatro minutos y registren sus pensamientos en su manual del participante.



### PREGUNTA(S) PREVISTA(S) DE LOS PARTICIPANTES O DESAFÍOS DE FACILITACIÓN PARA EL MÓDULO 6

- **Es posible que los hombres se sientan excluidos cuando la equidad de género se vuelva una prioridad en las comunicaciones y cultura corporativa. ¿Qué podemos hacer para abordar este problema?** Es importante aclarar que la equidad de género es un tema que involucra a todos (hombres y mujeres) y que todos se benefician al mejorar la equidad de género. Los líderes, que también son parte del personal en la compañía, necesitan comprender por qué la equidad de género es buena para el negocio y para la imagen de la compañía. Asimismo, deben ser aliados para apoyar los esfuerzos de la equidad de género y convertirse en seguidores orgullosos, en lugar de personas “excluidas” que se resisten.
- **Es posible que los participantes completen las preguntas en la Actividad 3 de la siguiente manera:**
  - Para ser ejecutivos en esta organización, deben... ser hombres.
  - Para ser ascendidos, deben... ser de la familia adecuada o tener conexiones adecuadas.
  - La mayoría de los que son seleccionados para capacitación avanzada son... hombres porque las mujeres no pueden permanecer fuera de casa para la capacitación.

Si los participantes dan estas respuestas, el facilitador debería explicar que estas suposiciones reflejan una cultura organizacional que inhibe el progreso de las mujeres. Son creencias y rasgos de cultura organizacional que son compartidas entre los equipos, a veces inconscientemente, y deben ser identificados para luego ser abordados a fin de darles a las mujeres el mismo acceso a las oportunidades.



### PRÓXIMOS PASOS Y PREPARACIONES PARA EL MÓDULO 7

- **Trabajo para el hogar: Ejercicio de comunicación corporativa**
  - Pídanles a los participantes que repasen el sitio web de su organización para ver si la organización informa indicadores de género y diversidad y miren las imágenes y palabras usadas para presentar a la organización, los productos y los servicios, y la fuerza laboral.
  - Pídanles a los participantes que identifiquen tres formas de fortalecer las guías y políticas de comunicaciones de su organización para tener más sensibilidad de género, y que las registren en su Manual del Participante.

- Pídanles a los participantes que debatan sus recomendaciones clave con los colegas de su organización y que reflexionen sobre lo que pueden incorporar en su GAP en la Estrategia de Comunicaciones, y potencialmente en la tabla del ELC de Comunicaciones, según lo que han registrado.
- Recuérdenles a los participantes que, después de que concluya el módulo, deberían tomarse un tiempo para realizar una lluvia de ideas en su GAP. Al finalizar este módulo, pídale a los participantes que:
  - Revisen y reflexionen sobre lo que apuntaron respecto a los desafíos dentro de la cultura organizacional, los desafíos para cambiarla y las ideas sobre las estrategias, acciones y objetivos para incorporarlas en su GAP, en especial en el ELC de Cultura Corporativa.
  - Revisen otras ideas registradas en su GAP y reflexionen sobre lo que aprendieron hoy.
  - Debatan con colegas de su organización y hagan modificaciones o actualizaciones para reflejar lo que aprendieron.
- Repasen las lecturas requeridas para la próxima sesión.



## AUTOEVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL FACILITADOR

¿Qué tan cómodo me siento debatiendo la cultura organizacional?

*Expliquen:*

¿Tengo suficiente conocimiento de base para responder preguntas sobre cómo se puede cambiar la cultura organizacional?

*Expliquen:*

¿Estoy familiarizado con la función de las alianzas internacionales en el cambio de las percepciones?

*Expliquen:*

**Califiquen qué tan cómodos se sienten facilitando los siguientes temas:**

*Si su respuesta es '3' o menos, expliquen qué pueden hacer para sentirse más cómodos.*

**Cambio de la cultura organizacional**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

**Ejemplos de campañas internacionales sobre equidad de género, como los WEP**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

**Prácticas de comunicaciones con sensibilidad de género**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*



FOTOGRAFÍA: USUG/MONGOLIA

# MÓDULO 7: EQUIDAD DE GÉNERO Y DE LOS LÍDERES HOMBRES COMO ALIADOS



**TIEMPO DE PREPARACIÓN DEL FACILITADOR:** 3 horas

**DURACIÓN:** 2 horas



## MÓDULO 7: RESUMEN

El módulo continúa con el contenido enseñado en el Módulo 3 sobre el compromiso de los hombres y el Módulo 6 sobre cultura organizacional y comunicación corporativa centrándose en las intervenciones de compromiso de los hombres en el lugar de trabajo. Si se brinda virtualmente, los facilitadores deberían asegurarse de que haya un cofacilitador en cada grupo de reunión.

INCLUSIÓN

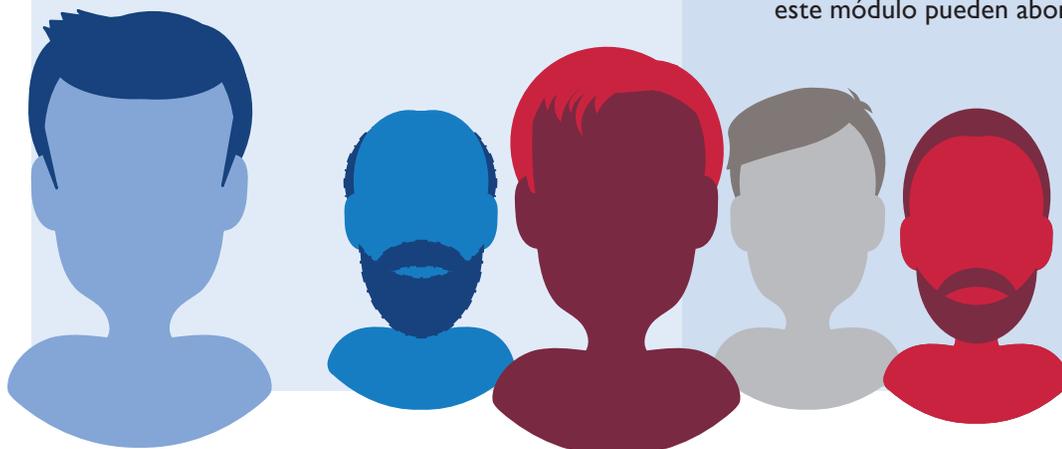
INCLUSIÓN



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PARA LOS PARTICIPANTES

1. Aprender a desarrollar estrategias transformadoras para industrias dominadas por hombres y debatir metas para el cambio corporativo.
2. Aprender a apoyar la participación de hombres, identificar hombres que actúen como agentes del cambio y motivarlos a actuar como promotores y embajadores de la equidad de género.
3. Aprender cómo hacer participar al personal y liderazgo sénior en los esfuerzos de equidad de género e inclusión.
4. Aprender cómo intervenir al presenciar comportamientos discriminatorios o inapropiados hacia mujeres y otros empleados.
5. Analizar y hacer una lluvia de ideas sobre cómo el contenido y los problemas presentados en este módulo pueden abordarse en su GAP.

INCLUSIÓN





## REQUISITOS DE LECTURA DEL FACILITADOR ANTES DEL MÓDULO

Los facilitadores deberían leer los siguientes materiales antes del programa. Los participantes también leerán los materiales que tengan un asterisco (\*).

- Acciones que los hombres pueden tomar para crear un lugar de trabajo inclusivo (Actions Men Can Take to Create an Inclusive Workplace) (MARC por Catalyst)\*
- Lo que hay que hacer y lo que no para lograr la participación de hombres y niños (Dos and Don'ts for Engaging Men and Boys) (Interagency Gender Working Group de USAID)
- Campaña HeforShe\*
- Promundo-US (2019). ¿Así que quiere ser un hombre aliado de la equidad de género? (Y debería): resultados de una encuesta nacional y algunas cosas que deberían saber (So, You Want to be a Male Ally for Gender Equality? (And You Should): Results from a National Survey, and a Few Things You Should Know). Washington, DC: Promundo

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO 7

En el Módulo 7, hay cinco actividades que requerirán el uso del **Manual del Participante**.

### Actividad 1: De tolerar a las mujeres a invitarlas como iguales

**Objetivo:** Identificar las condiciones requeridas para que los hombres pasen de tolerar a las mujeres a invitarlas como iguales, y para que las mujeres se sientan aceptadas e invitadas como iguales.

**Duración:** 15 minutos

- Debate en grupos pequeños: 15 minutos

**Resumen:** En grupos pequeños de cinco participantes con un cofacilitador asignado, debatan las siguientes dos preguntas. Asegúrense de que los participantes usen el defensor de género asignado para pensar en grande y atreverse a desarrollar ideas, en especial en relación al aspecto de equidad de género que sea el enfoque del defensor. Deben registrar sus ideas en su Manual del Participante para reflejar sus ideas y llevarlas a su propia organización y al GAP.

#### Pregunta 1

¿Qué hace falta para que los hombres pasen de tolerar > aceptar > acoger > invitar a las mujeres como iguales en todos los ámbitos técnicos, de gestión y otros de sus industrias e instituciones y considerarlas indispensables para el éxito?

*Detallen y expliquen dos condiciones (políticas, salario igualitario, etc.).*

#### Pregunta 2

¿Qué hace falta para que las mujeres se sientan aceptadas, acogidas e invitadas como iguales en todos los ámbitos técnicos, de gestión y otros de sus industrias e instituciones y como indispensables para el éxito?  
¿Cómo atraerían más mujeres en puestos técnicos/superiores en su industria?

*Detallen y expliquen dos condiciones (políticas, oportunidades profesionales, salario igualitario, etc.).*

No se olviden de la función de los hombres en la compañía, desde el directorio y la alta gerencia hasta el personal de campo.

## Actividad 2: Miedos o ansiedades por equidad de oportunidades y salarios

**Objetivo:** Explorar los miedos que las mujeres y los hombres tienen respectivamente sobre las medidas de equidad de género en grupos del mismo sexo.

**Duración:** 25 minutos

- Trabajo en dos grupos grandes: 15 minutos
- Debate plenario de 10 minutos

**Resumen:** Los participantes debaten las siguientes preguntas en grupos del mismo sexo durante 15 minutos a continuación. Explíquenles a los participantes que ponerlos en un grupo de personas del mismo sexo puede ayudarlos a ver similitudes de experiencias y opiniones. Puede que sea la primera vez, en especial para los hombres, que debaten esta clase de temas solo con hombres. Invítenlos a disfrutar este ejercicio como una nueva experiencia. Recuérdenles a los participantes que los grupos del mismo sexo siguen siendo muy diversos: el grupo de mujeres y el de hombres pueden componerse de mujeres y hombres de distintas edades, clases y opiniones. Es importante tener en cuenta todas las formas de diversidad al tomar decisiones en la compañía. Pregúntenles si esos miedos se agravan en los momentos de crisis, como una pandemia o una recesión. Después del debate grupal, inviten a los participantes a compartir en el debate plenario.

GRUPO DE HOMBRES	GRUPO DE MUJERES
<p>¿Qué miedo les tienen ustedes, los hombres, a la equidad de oportunidades y a las medidas igualitarias?</p> <p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Perder poder?</li> <li>• ¿Una mujer como su jefa?</li> <li>• ¿Perder la cultura “masculina” de la compañía?</li> <li>• ¿La competencia/inseguridad laboral?</li> <li>• ¿Que las mujeres (o esposa) ganen más que ustedes?</li> <li>• ¿Que las mujeres (o esposa) se vuelvan más (económicamente) independientes?</li> <li>• ¿Que tenga más tareas en casa?</li> </ul> <p>¿Esos miedos se refuerzan en los momentos de crisis?</p>	<p>¿Qué miedo les tienen ustedes, mujeres, a la equidad de oportunidades y a las medidas igualitarias?</p> <p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El incremento de la carga de trabajo/ responsabilidad?</li> <li>• ¿Prioridades contradictorias: trabajos de cuidados no remunerados contra el trabajo remunerado?</li> <li>• ¿El (aumento) de la violencia doméstica?</li> <li>• ¿El riesgo de sufrir situaciones de abuso/abusivas?</li> <li>• ¿No ser tomadas en serio?</li> <li>• ¿No ser aceptadas como jefas?</li> <li>• ¿Que las traten con condescendencia?</li> <li>• ¿Ser probadas de forma constante (por ejemplo, con trabajo físico pesado)?</li> </ul> <p>¿Esos miedos se refuerzan en los momentos de crisis?</p>

### Actividad 3: Del apoyo pasivo a la alianza proactiva

**Objetivo:** Cultiven la apreciación de lo que significa ser un aliado proactivo.

**Duración:** 15 minutos

- Autorreflexión individual: 5 minutos
- Debate plenario: 10 minutos

**Resumen:** Martin Luther King dijo: “Lo que más dolerá al final no es lo que digan nuestros enemigos, sino el silencio de nuestros amigos”. La mayoría de los hombres quieren ser aliados de la equidad de género, y muchos creen que ya lo son, pero las mujeres no están convencidas. Es hora de que los hombres cierren esta “brecha en la alianza” y pasen de la intención a la acción atenta. Se invita a los participantes a reflexionar sobre su propia experiencia, registrando sus pensamientos en el **Manual del Participante**, seguido de una conversación en plenario. Luego se plantean preguntas, sobre las cuales se invita a los participantes a reflexionar y registrar en su **Manual del Participante**, seguido de un segundo breve debate plenario:

- ¿Implementan estas acciones en su vida personal y trabajo?
- ¿Qué pueden cambiar en su propia vida personal y trabajo para ser mejores defensores de la equidad de género?

Se alienta a los participantes a reflexionar sobre estas ideas para preparar una acción estratégica para sus GAP.

### Actividad 4: Debate plenario: Cómo intervenir en una demostración de poder

**Objetivo:** Experimenten lo que significa intervenir como un aliado proactivo e influir en el cambio.

**Duración:** 10 minutos

- Debate plenario: 10 minutos

**Resumen:** En el plenario, pídanles a los participantes que consideren posibles respuestas al escenario:

Oyen por casualidad a un gerente sénior pedirle a una empleada de nivel junior que supervisa que tome una copa con él después del trabajo.

- ¿Cuál sería un buen enfoque centrado en el sobreviviente versus un enfoque dañino?
- ¿Cómo debe responder a la situación un espectador (p. ej., un observador/reportero, una empleada junior, un gerente y un miembro del personal preocupado)?

Aquí hay algunas posibles soluciones a las que el facilitador puede hacer referencia en el debate plenario:

- ¿Existe una política en contra de eso en la organización? No sean agresivos (p. ej., no haga eso, hay una política en contra de eso. Odiaría que le pasara algo malo’’) No suenen como la policía, sino que demuestren que lo hacen en pos de sus mejores intereses. Es una forma efectiva de cambiar el enfoque.
- También se puede hablar con la mujer que es la víctima y contarle sobre la política y decirle que no tiene que aceptar la invitación.
- Pídanles a todos los colegas que se unan a la fiesta también; se puede pretender que entendió que el gerente estaba invitando a todos en el equipo. Es una intervención indirecta. Pero puede que no sea una solución a largo plazo.
- Pidan a los equipos de RR. HH. que desarrollen una política contra ese tipo de comportamiento. ¡Empiecen el proceso con el equipo de RR. HH.!

- Si no existe una política formal, aún pueden hablar con el gerente acerca de cómo se puede percibir su comportamiento y que puede parecer que está tratando de aprovechar su posición (p. ej., “Esta empleada puede sentir que tiene que salir con usted porque es un gerente sénior, pero es posible que ella no quiera hacerlo”). Puede que no lo convenzan, pero como defensores del género, es importante ver que se necesita una nueva política.
- Hagan una intervención grupal junto con 1 o 2 colegas, donde hablan con el gerente. Eviten hacer esto de una manera agresiva, pero tengan una perspectiva de cuidar y lo que es bueno para él y para la organización.
- Expresen su incomodidad (p. ej., “No me siento cómodo con este comportamiento”). Nadie puede oponerse a su opinión.
- Independientemente de la respuesta, lo más importante es que todos los espectadores adopten un enfoque centrado en la sobreviviente que respete las necesidades y los deseos de la mujer (o en otros casos, un hombre) que está siendo objeto del comportamiento. El sobreviviente debe tener el control total de si debe tomar medidas, cuándo y cómo tomarlas.

### Actividad 5: Hacer participar a los hombres en acciones transformadoras

**Objetivo:** Aumentar el entendimiento de los participantes de las formas en las que el patriarcado es malo para las mujeres y los hombres y las formas en las que el patriarcado limita las oportunidades para ambos.

**Duración:** 3 minutos

- Debate plenario: 3 minutos

**Resumen:** El facilitador presenta dos ideas diferentes: 1) Acción transformadora para el cambio; y 2) Ejercicios de equidad.

- La acción transformadora que se necesita para el cambio:
  - Comprender, reconocer y abordar las injusticias de género
  - Comprender y reconocer la resistencia al cambio
  - Elaborar los ingredientes para el cambio en cada nivel: micro y macro (en el hogar, el trabajo, espacios públicos y niveles políticos), por ejemplo, guarderías, el traslado seguro, lugares de trabajo seguros, salud, uso de la lengua, oportunidades profesionales
- Ejercicios de equidad:
  - Compartir roles de cuidador y trabajador asalariado
  - Promover y apoyar públicamente la equidad de género
  - Impulsar cambios de políticas que apoyen la equidad/justicia
  - Permitir que se cometan errores sin condenar
  - Crear apoyo en las comunidades y alianzas
  - Rechazar el comportamiento de espectador

Los participantes debaten las siguientes preguntas durante cinco minutos, registrando sus pensamientos y reflexiones sobre sus propias organizaciones en su Manual del Participante para que puedan considerar metas y objetivos estratégicos mientras desarrollan su GAP:

- ¿Este enfoque funcionaría para ustedes?
- ¿Creen que encontrarían apoyo sobre esto en su compañía?

- ¿Habrá mucha resistencia? ¿De parte de quién esperan que haya resistencia en su compañía?
  - ¿Los hombres, las mujeres, los directivos o los mandos intermedios? ¿El personal de campo?
  - ¿Creen que la compañía está lista para cambiar?

También se les pide a los participantes que reflexionen sobre lo siguiente:

- ¿Sienten que unirse a la red de MenEngage los ayudaría a desarrollar sus capacidades para el proceso de cambio en su compañía y a nivel personal?
- ¿La idea de ser parte de una alianza mundial para la justicia de género, que se concentra en comprometer a los hombres, fortalecería su motivación y posición para promover el cambio en la compañía?

Pueden encontrar información sobre MenEngage en el Manual del Participante junto con estas preguntas de reflexión y una indicación de considerar esta acción como potencial actividad y meta estratégica.





## PRÓXIMOS PASOS Y PREPARACIONES PARA EL MÓDULO 8

- Recuérdenles a los participantes que, después de que concluya el módulo, deberían tomarse un tiempo para realizar una lluvia de ideas en su GAP. Al finalizar este módulo, pídanles a los participantes que reflexionen sobre cómo ellos, como individuos:
  - Inspiran el diálogo en sus organizaciones para superar los miedos relacionados con la equidad de género y pasar de tolerar a las mujeres a invitarlas como iguales.
  - Se vuelven aliados proactivos e inspiran a otras personas a hacer lo mismo, con la incorporación de estrategias y acciones concretas en su GAP.
  - Repasen las ideas anteriores sobre las metas o actividades del Módulo 3 relacionado con el compromiso de los hombres y del Módulo 6 sobre el cambio en la cultura organizacional que anotaron en el GAP y realicen los ajustes necesarios según lo que aprendieron el día de hoy.
- Repasen las lecturas requeridas para la próxima sesión.



## AUTOEVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL FACILITADOR

¿Me veo a mí mismo como defensor de género y aliado para la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres?

1: Totalmente en desacuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

1 • 2 • 3 • 4 • 5

¿Qué tengo que cambiar en mi vida personal y laboral para ser aún mejor defensor de género y evitar actitudes pasivas?

*Expliquen: (¡No se olviden de la distribución de responsabilidades domésticas en su familia!)*

¿Por qué la equidad de género en el lugar de trabajo beneficia tanto a las mujeres como a los hombres?

*Expliquen:*

¿Qué tan cómodo me siento facilitando el debate sobre lo siguiente?

*Si su respuesta es '3' o menos, expliquen qué pueden hacer para sentirse más cómodos.*

¿El rol que los hombres tienen que tener como aliados para la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres?

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo

1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

¿Ejemplos de alianza proactiva?

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo

1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

¿Estrategias de intervención hacia los comportamientos indebidos?

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo

1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*



FOTOGRAFÍA: EVN/VIETNAM

# MÓDULO 8: EQUIDAD DE GÉNERO EN LA FUERZA LABORAL



**TIEMPO DE PREPARACIÓN DEL FACILITADOR:** 3 horas

**DURACIÓN:** 5 horas



## MÓDULO 8: RESUMEN

El Módulo 8 presenta buenas prácticas y políticas fundacionales que abordan uno de los desafíos más críticos para las organizaciones dominadas por hombres: cómo atraer, contratar y retener a más mujeres. Estas tres sesiones se centran directamente en el Marco de Buenas Prácticas. Los participantes deberían familiarizarse con el Marco de Buenas Prácticas mediante la participación activa en estas sesiones. Habrá varias oportunidades para que los participantes trabajen con colegas de su organización para desarrollar intervenciones dentro de fases específicas del ciclo de vida del empleado, con una meta final de transferir su trabajo a su GAP. Si se brinda virtualmente, los facilitadores deberían asegurarse de que un cofacilitador en cada reunión.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PARA LOS PARTICIPANTES

Aprender y poner en práctica la aplicación de buenas prácticas y políticas reconocidas internacionalmente para mejorar la equidad de género y la participación de las mujeres en la fuerza laboral, lo que incluye:

1. Buenas prácticas para atraer, seleccionar y contratar un grupo de talentos más diverso;
2. Políticas de recursos humanos que son esenciales para incrementar la equidad de género; y
3. Buenas prácticas para la incorporación y capacitación con sensibilidad de género, la retención y participación de los empleados y la desvinculación y retiro.





## REQUISITOS DE LECTURA DEL FACILITADOR ANTES DEL MÓDULO

Los facilitadores deberían leer los siguientes materiales antes del programa. Los participantes también leerán los materiales que tengan un asterisco (\*).

- [LeanIn: 50 formas de luchar contra el sesgo \(LeanIn: 50 Ways to Fight Bias\)\\*](#)
- [Las empresas luchan contra la pobreza: cómo las empresas pueden abordar la violencia basada en el género en el mundo del trabajo \(Business Fights Poverty: How Businesses Can Tackle Gender-Based Violence in the World of Work\)\\*](#)
- Secciones del [Marco de Buenas Prácticas\\*](#):
  - Atracción y extensión a talentos
  - Selección y contratación de personal
  - Incorporación y capacitación
  - Retención y participación de los empleados
  - Desvinculación y retiro
  - Políticas y gestión de quejas
- [Comisión Australiana de Derechos Humanos: Una guía paso por paso para prevenir la discriminación en el reclutamiento \(A Step-by-Step Guide to Preventing Discrimination in Recruitment\)](#)
- [USAID: Integrar el género en las políticas del lugar de trabajo \(Integrating Gender into Workplace Policies\)\\*](#)
- [Society for Human Resource Management: Nueva guía de incorporación de empleados \(New Employee Onboarding Guide\)](#)



FOTOGRAFÍA: TPDDL/INDIA

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO 8

En el Módulo 8, hay cinco actividades que requerirán el uso del **Manual del Participante**.

### Actividad 1: Establecer objetivos a corto y mediano plazo

**Objetivo:** Aplicar lo aprendido en el Módulo 8 sobre cómo establecer metas SMART con equidad de género.

**Duración:** 17 minutos

- Trabajo en grupos pequeños: 12 minutos
- Debate plenario: 5 minutos

**Resumen:** Los participantes trabajarán en grupos asignados al azar para trabajar a través de un ejemplo práctico de establecimiento de objetivos a corto y mediano plazo. Los participantes leerán un escenario de una compañía que tiene un 18 por ciento de mujeres en su fuerza laboral pero quiere aumentar su porcentaje al 40 por ciento. La meta es identificar objetivos o procesos a corto y mediano plazo que una organización podría implementar para alcanzar este objetivo del 40 por ciento. Se recomienda que los facilitadores y participantes revisen la guía *Engendering Industries: Establecer metas estratégicas de equidad de género*. Los participantes deben registrar sus respuestas en su manual del participante.

### Actividad 2: Revisar las buenas prácticas de reclutamiento y contratación

**Objetivo:** Hacer un balance de todas las buenas prácticas que se trataron hasta ahora en el Módulo 8 e identificar lo que la organización ha hecho hasta ahora y qué más puede hacer.

**Duración:** 15 minutos

- Trabajo en grupos pequeños: 10 minutos
- Debate plenario: 5 minutos

**Resumen:** Los participantes trabajarán con otros en su organización para analizar qué buenas prácticas de reclutamiento y contratación que se presentan en el Módulo 8 ya se han implementado en su organización, y qué buenas prácticas pueden desear implementar en el futuro. Esta actividad sirve como propósito para comenzar a pensar en la fase de Reclutamiento y Contratación en su Plan de Acción de Género. Se debe recordar a los participantes las prácticas que se trataron en el Módulo 8:

- Políticas de contratación con equidad de género
- Extensión a instituciones educativas
- Adopción de una Política de Oportunidades Igualitarias de Empleo
- Prácticas de reclutamiento y contratación inclusivas con respecto al género, incluso entrevistas basadas en el comportamiento, capacitación sobre sesgos inconscientes para los comités de selección, listas de preselección con equilibrio de género y eliminación de información biográfica del CV
- Anuncios de empleo inclusivos de género para atraer a más mujeres candidatas

Pidan a los participantes que registren sus pensamientos en su Manual del Participante.

### Actividad 3: ¿Cuál es el rol de una compañía en la provisión de cuidado infantil?

**Objetivo:** Debatar si una compañía debe o no hacer un esfuerzo y llevar la carga financiera de proporcionar cuidado infantil a los hijos de los empleados.

**Duración:** 20 minutos

- Trabajo en grupos pequeños: 15 minutos
- Debate plenario: 5 minutos

**Resumen:** Los participantes se dividirán en grupos pequeños asignados de manera aleatoria para analizar la pregunta de por qué las compañías deben hacer un esfuerzo y llevar la carga financiera de proporcionar cuidado infantil a los hijos de los empleados. Este debate variará según el contexto cultural y regional. En muchos países, los mecanismos de cuidado infantil están fuera de la familia tradicional (p. ej., los abuelos u otros parientes), mientras que en otras regiones, como Europa, el cuidado infantil formal será más común. Asegúrense de que los participantes se enfoquen en el hecho de que mientras las mujeres sigan haciendo proporcionalmente más trabajo no pago, en comparación con los hombres, relacionado con el hogar y la familia, estas obligaciones seguirán bloqueando el desarrollo profesional y limitando la empleabilidad. Animen a los participantes a identificar los beneficios para el cuidado infantil proporcionado por el empleador (p. ej., mejor productividad, ausentismo, etc.) y registren estos pensamientos en su Manual del Participante.

### Actividad 4: ¿Cuál es el rol de una compañía para responder a la violencia doméstica?

**Objetivo:** Debatar si la compañía debe o no responder a la violencia doméstica.

**Duración:** 20 minutos

- Trabajo en grupos pequeños: 15 minutos
- Debate plenario: 5 minutos

**Resumen:** Los participantes se dividirán en pequeños grupos asignados de manera aleatoria para debatir si la violencia doméstica es un problema para las compañías y si abordar o no la violencia doméstica cruza la línea al interferir en la vida privada de los empleados. Asegúrense de que los participantes entiendan el impacto de la violencia doméstica para un empleado y cómo afecta el lugar de trabajo (p. ej., la salud mental y la productividad del sobreviviente, los perpetradores traen comportamientos inseguros al lugar de trabajo, etc.). Los participantes deben analizar las cosas que un empleador puede hacer para abordar la violencia doméstica (p. ej., brindar asesoramiento, capacitación, apoyo externo, etc.). Tengan en cuenta que este puede ser un tema muy delicado y debe manejarse con cuidado ya que algunos participantes pueden tener experiencia personal con la violencia doméstica. Asegúrense de que todos los facilitadores de grupos pequeños se sientan cómodos para hablar sobre el tema de manera sensible.

### Actividad 5: Mejorar la equidad de género en los ciclos de vida del empleado

**Objetivo:** Aplicar lo aprendido en el Módulo 8 a la propia organización individual de los participantes, identificando intervenciones específicas para integrar en el [GAP](#).

**Duración:** 20 minutos

- Trabajo en grupos pequeños: 20 minutos

**Resumen:** Los participantes de la misma organización trabajarán juntos en la plantilla del [GAP](#). La meta es identificar las buenas prácticas para mejorar la equidad de género en los ciclos de vida del empleado. Los participantes deben enfocarse en las buenas prácticas y políticas que son más importantes para su organización, e identificar cualquier desafío que esperan encontrar en su implementación. El Manual del

Participante tiene este ejercicio, pero es posible que quieran trabajar juntos en una plataforma colaborativa compartiendo el documento. Puede que los participantes no completen este ejercicio, pero se los anima a seguir reflexionando, insertando acciones concretas en su GAP a medida que progresan a través de los módulos y desarrollan más su plan.

<b>INTERVENCIONES DE EQUIDAD DE GÉNERO DE PRIORIDAD EN EL CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO (a largo plazo)</b>						
<b>Fase del ciclo de vida del empleado</b>	<b>Visión</b> ¿Qué desean lograr?	<b>Objetivos SMART</b> ¿Cómo desglosan la visión para que se pueda tomar acción?	<b>Acciones</b> ¿Cómo alcanzaremos el objetivo?	<b>Responsabilidades</b> ¿Quiénes llevarán a cabo el proceso? ¿Quiénes apoyarán el proceso?	<b>Períodos de tiempo</b> ¿Cuándo se logrará esto?	<b>Presupuesto</b> ¿Necesitamos un presupuesto? ¿Quién lo aprobará?
Atracción y extensión a talentos						
Selección y contratación de personal						
Incorporación y capacitación						
Gestión del desempeño, compensación y beneficios						
Desarrollo de talentos y liderazgo						
Retención y participación de los empleados						
Planificación de sucesión y ascensos						
Desvinculación y retiro						



## PREGUNTAS PREVISTAS DE LOS PARTICIPANTES O DESAFÍOS DE FACILITACIÓN PARA EL MÓDULO 8

- **¿Por qué debemos preocuparnos por ser atractivos para las niñas y mujeres si tenemos suficientes talentos masculinos en el mercado?** Muchos miembros de la industria compiten por los mismos talentos en el mercado laboral y, para algunos de ellos, es muy difícil conseguir gente talentosa en su fuerza laboral. Incluso si tuviéramos suficientes talentos masculinos en el mercado, es una oportunidad perdida no aprovechar el 50 por ciento de la población.<sup>12</sup> Aumentar el grupo de talentos y el grupo de personas que quieren trabajar para una compañía brinda no solo una oportunidad de contratar, sino de contratar a los mejores. Las actividades de extensión tienen una función importante en abrir perspectivas para que las niñas y mujeres jóvenes consideren trabajar en industrias o puestos técnicos que son mayormente dominados por hombres. También ayudan a concientizar a nivel de los padres y las comunidades acerca de que estas son buenas oportunidades para aumentar los ingresos familiares y mejorar las oportunidades económicas, no solo para las mujeres, sino también para sus familias.
- **La violencia doméstica es un asunto privado. No tiene nada que ver con el lugar de trabajo. Lo que sucede en casa se queda en casa.** Expliquen que la violencia doméstica, como cualquier otra forma de violencia basada en el género y acoso sexual, afecta a las personas, sus equipos y sus organizaciones. Las organizaciones son parte de la sociedad y necesitan asumir la responsabilidad de brindarles a los miembros de sus equipos lo que necesitan para prosperar. Si no lo hacen, las empresas se arriesgan a perder ganancias por la disminución de la productividad y la retención de empleados. Por ejemplo, un estudio calcula que el costo promedio por la pérdida de productividad es de \$22,500 por persona que trabaja en un equipo afectado por el acoso.<sup>13</sup> Si quieren abordar el desafío de la GBV y el acoso sexual en su organización, pero no tienen experiencia específica internamente, les recomendamos que trabajen con un especialista en GBV y acoso sexual. La GBV y el acoso sexual son problemas complejos que deben abordarse con cuidado, con la experiencia adecuada y un enfoque centrado en el sobreviviente que dé la mayor prioridad a los intereses, decisiones y confidencialidad del sobreviviente.



## PRÓXIMOS PASOS Y PREPARACIONES PARA EL MÓDULO 9

- Recuérdenles a los participantes que, después de que concluya el módulo, deberían tomarse un tiempo para realizar una lluvia de ideas en su GAP. Deben contemplar de con cuidados las cinco fases del ELC que se cubrieron en este módulo.
- Repasen las lecturas requeridas para la próxima sesión.

<sup>12</sup> McKinsey. (2018). Cerrar la brecha de género: oportunidad perdida por los nuevos CEO (Closing the Gender Gap: A Missed Opportunity for New CEO)s. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Gender%20Equality/Closing%20the%20gender%20gap%20A%20missed%20opportunity%20for%20new%20CEOs/Closing-the-gender-gap-A-missed-opportunity-for-new-CEOs.pdf?shouldIndex=false>

<sup>13</sup> Centro Internacional de Investigación sobre la Mujer (International Center for Research on Women, ICRW). 2018. Los costos del acoso basado en el sexo para las empresas: Una mirada profunda al lugar de trabajo (The Costs of Sex-based Harassment to Businesses: An In-Depth Look at the Workplace). Disponible en: [https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2018/08/ICRW\\_SBHDonorBrief\\_v5\\_WebReady.pdf](https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2018/08/ICRW_SBHDonorBrief_v5_WebReady.pdf)



## AUTOEVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL FACILITADOR

---

¿Qué tan familiarizado está con el Marco de Buenas Prácticas?      1: Para nada familiarizado; 5: Muy familiar  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

---

¿Creo que es responsabilidad del empleador desarrollar soluciones de cuidado infantil?      *Sí o no; expliquen:*

---

¿Creo en una política de licencia parental que incluya licencia por maternidad y paternidad de la misma duración?      *Sí o no; expliquen:*

---

¿Creo que es responsabilidad del empleador abordar la violencia basada en el género y el acoso sexual en el lugar de trabajo?      *Sí o no; expliquen:*

---

**Entre todas las buenas prácticas y políticas presentadas en el módulo:**

¿Cuáles son las dos buenas prácticas o políticas que soy más capaz de facilitar?

---

¿Cuáles son las dos buenas prácticas o políticas que soy menos capaz de facilitar?

---

¿Qué puedo hacer para sentirme más preparado y capaz?

---

# MÓDULO 9: EQUIDAD DE GÉNERO EN EQUIPOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO



**TIEMPO DE PREPARACIÓN DEL FACILITADOR:** 3 horas

**DURACIÓN:** 4.5 horas (virtualmente en 2 días: Día 1 - 2.5 horas; Día 2 - 2 horas)



## MÓDULO 9: RESUMEN

Después del Módulo 8, que se centra en cómo atraer, contratar y retener a más mujeres, el módulo 9 presenta buenas prácticas que abordan otros desafíos críticos a los que se enfrentan las organizaciones dominadas por hombres: cómo desarrollar equipos de gestión y liderazgo con mayor diversidad de género que contribuirán con que las organizaciones tengan un mejor desempeño y se vuelvan más resilientes. Si se brinda virtualmente, los facilitadores deberían asegurarse de que haya un cofacilitador en cada grupo de reunión.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PARA LOS PARTICIPANTES

1. Aprender cómo aplicar prácticas reconocidas internacionalmente para empoderar a las mujeres en la organización y aumentar la equidad de género y la diversidad en los equipos de gestión y liderazgo.
2. Trabajar conjuntamente en sus propias estrategias de equidad de género y GAP para diseñar con éxito un sistema imparcial de gestión del desempeño de empleados; un sistema de salario, compensación y beneficios igualitarios; y un plan imparcial de desarrollo y ascenso de talentos; y
3. Aprender consejos para administrar programas de tutoría y patrocinio con éxito para hombres y mujeres que son empleados talentosos.





## REQUISITOS DE LECTURA DEL FACILITADOR ANTES DEL MÓDULO

Los facilitadores deberían leer los siguientes materiales antes del programa. Los participantes también leerán los materiales que tengan un asterisco (\*).

- ¿Suelos pegajosos o techos de cristal? La función del capital humano, la flexibilidad de los horarios de trabajo y la discriminación en la brecha salarial por género (Sticky floors or glass ceilings? The role of human capital, working time flexibility and discrimination in the gender wage gap).\*
- WGEA - Apoyar las carreras: tutoría o patrocinio (Supporting Careers: Mentoring or Sponsorship?)\*
- 7 pasos para una inclusión consciente: una guía práctica para impulsar a más mujeres hacia el liderazgo (7 Steps to Conscious Inclusion: A Practical Guide to Accelerating More Women into Leadership) (Manpower Group)\*
- Agencia de Equidad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno de Australia, Guía para la equidad salarial de género (Guide to Gender Pay Equity)
- Qué tanto se debe impulsar la diversidad (How Hard to Push the Case for Diversity) (caso)
- La lucha por los talentos femeninos en mercados emergentes (The Battle for Female Talent in Emerging Markets)
- Secciones del Marco de Buenas Prácticas:\*

  - Gestión del desempeño, compensación y beneficios
  - Desarrollo de talentos y liderazgo
  - Planificación de sucesión y ascensos



## NOTAS DE FACILITACIÓN GENERALES

- Como esta es la última sesión dedicada al Marco de Buenas Prácticas (BPF), el facilitador debería incentivar y esperar preguntas de cualquier parte del BPF.
- Los estudiantes disfrutarán el debate cerca del final. Está allí para absorber cualquier tiempo adicional disponible al final de la sesión.

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO 9

En el Módulo 9, hay tres actividades que requerirán el uso del **Manual del Participante**.

### Actividad 1: El techo de cristal, el acantilado de cristal y el escalón roto

**Objetivo:** Aprender cómo el techo de cristal, el acantilado de cristal y el escalón roto actúan como barreras para el avance profesional de las mujeres y cómo superar estos desafíos.

**Duración:** 15 minutos

- Debate en grupos pequeños: 10 minutos
- Debate plenario: 5 minutos

**Resumen:** Dividan a los participantes en pequeños grupos de cinco personas para un debate de 10 minutos sobre las siguientes preguntas. Se debe asignar un cofacilitador a cada grupo pequeño para facilitar la conversación y hacer las preguntas.

- Facilitación presencial: Los participantes pueden permanecer en sus mesas redondas.
- Facilitación virtual: Los participantes se asignan de manera aleatoria a salas de reuniones virtuales (aleatorizadas por género, organización). Se debe dar una advertencia de cuatro minutos y un minuto antes de enviar automáticamente a los participantes de regreso al plenario a los 10 minutos.

Cofacilitadores para plantear las siguientes preguntas en cada grupo pequeño:

- ¿Han presenciado o experimentado alguno de estos fenómenos en su organización? Compartan ejemplos entre sí.
- ¿Cuáles creen que son las razones más comunes de estas experiencias?
- Lluvia de ideas sobre soluciones a estos fenómenos. ¿Cómo se pueden prevenir?

### Actividad 2: Tutoría vs. patrocinio

**Objetivo:** Aprender la diferencia entre la tutoría y el patrocinio, y por qué ambos son importantes para avanzar las carreras de las mujeres.

**Duración:** 15 minutos

- Debate en grupos pequeños: 10 minutos
- Debate plenario: 5 minutos

**Resumen:** Dividan a los participantes en pequeños grupos de cinco personas para un debate de 10 minutos sobre las siguientes preguntas. Se debe asignar un cofacilitador a cada grupo pequeño para facilitar la conversación y hacer las preguntas.

- Facilitación presencial: Los participantes pueden permanecer en sus mesas redondas.
- Facilitación virtual: Los participantes se asignan de manera aleatoria a salas de reuniones virtuales (aleatorizadas por género, organización). Asegúrense de que esta diapositiva se muestre en la pantalla para cada sesión virtual.

En grupos pequeños, un cofacilitador asignado debe preguntar lo siguiente:

- ¿Cómo la tutoría y/o el patrocinio pueden ayudar a Linda?
- ¿Cómo la tutoría y/o el patrocinio pueden ayudar a Kim?

### Actividad 3: Mejorar la equidad de género en el ciclo de vida del empleado en las fases de desarrollo de talento y liderazgo y gestión del desempeño, compensación y beneficios del ciclo de vida del empleado

**Objetivo:** Aplicar lo aprendido en el Módulo 9 a la propia organización individual de los participantes, identificando intervenciones específicas para integrar la parte del ELC en el GAP.

**Duración:** 25 minutos

- Trabajo en grupos pequeños: 25 minutos

**Resumen:** Los participantes de la misma organización trabajarán juntos en el ejercicio en la plantilla del GAP. La meta es identificar las buenas prácticas para mejorar la equidad de género en los ciclos de vida del empleado. Los participantes se deben enfocar en estas buenas prácticas en las fases de desarrollo de talento y liderazgo y gestión del desempeño, compensación y beneficios durante 20 minutos para identificar qué buenas prácticas y políticas son las más importantes para su organización e identificar cualquier desafío que esperan encontrar en su implementación. El Manual del Participante tiene este ejercicio, pero es posible que quieran trabajar juntos en una plataforma colaborativa compartiendo el documento. Puede que los participantes no completen este ejercicio, pero se los anima a seguir reflexionando, insertando acciones concretas de la plantilla de ELC en su GAP a medida que progresan a través de los módulos y desarrollan más su plan.

#### INTERVENCIONES DE EQUIDAD DE GÉNERO DE PRIORIDAD EN EL CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO (a largo plazo)

Fase del ciclo de vida del empleado	Visión ¿Qué desean lograr?	Objetivos SMART ¿Cómo desglosan la visión para que se pueda tomar acción?	Acciones ¿Cómo alcanzaremos el objetivo?	Responsabilidades ¿Quiénes llevarán a cabo el proceso? ¿Quiénes apoyarán el proceso?	Períodos de tiempo ¿Cuándo se logrará esto?	Presupuesto ¿Necesitamos un presupuesto? ¿Quién lo aprobará?
Atracción y extensión a talentos						
Selección y contratación de personal						
Incorporación y capacitación						
Gestión del desempeño, compensación y beneficios						
Desarrollo de talentos y liderazgo						
Retención y participación de los empleados						
Planificación de sucesión y ascensos						
Desvinculación y retiro						



## PREGUNTAS PREVISTAS DE LOS PARTICIPANTES O DESAFÍOS DE FACILITACIÓN PARA EL MÓDULO 9

- **¿Los cupos son buenos o malos?** Respondería “las dos cosas”. La mayoría de las organizaciones en la actualidad prefiere establecer metas y responsabilizar a las personas por ellas. Esto es un poco diferente de un cupo dado que les da a los líderes la oportunidad de ejercer su criterio. Los cupos suelen usarse en especial en la administración pública y cuando las desigualdades son tan significativas que otros medios llevarían mucho tiempo para cambiar el sistema existente. Los cupos son una buena forma de generar oportunidades para que las minorías lleguen a ciertos puestos por primera vez. Sin embargo, la desventaja puede ser que el cupo se convierta en un estigma y que todos con este atributo específico sean cuestionados si llegaron al puesto por mérito o por un cupo. Muchas mejoras con respecto a la inclusión tuvieron sus raíces inicialmente en la aplicación de cupos. Los cupos son buenos en una situación en la que, por ejemplo, los candidatos cumplen con los mismos criterios y se le da preferencia al grupo con menos representación. Los objetivos, por otro lado, se usan más comúnmente en el mundo de los negocios y, por lo tanto, tienen una mayor aceptación.
- **Diferencias de compensación.** Hay una gran discusión sobre las diferencias de compensación entre hombres y mujeres. Por ejemplo, a algunos les gusta hablar de que a las mujeres les pagan \$0.82 por cada \$1.00 que gana un hombre. <https://www.americanprogress.org/issues/women/reports/2020/03/24/482141/quick-facts-gender-wage-gap/>. Si tienen en cuenta las diferencias en años trabajados, cargos, educación requerida, etc., las diferencias se reducen... pero nunca llegan totalmente a cero. Sin embargo, no es suficiente ver las diferencias de compensación usando estas consideraciones. Esto se debe a que el “techo de cristal” y otros factores a los que a veces se enfrentan las mujeres pueden influir en la trayectoria profesional, cargo y años trabajados. Por ejemplo, el cargo de una mujer es posible que no refleje su nivel de habilidad o capacidad sino el valor que la organización le da a ella. Por ejemplo, es posible que la penalicen por el tiempo fuera del trabajo por maternidad (que también se conoce como penalización por maternidad). Por lo tanto, todavía hay trabajo importante por realizar para ir más allá de la superficie de un simple análisis de brecha salarial.
- **¿Por qué necesitaríamos nuevos modelos de liderazgo (más femeninos)? ¿Qué tiene de malo seguir con lo que veníamos haciendo? ¿Y qué es exactamente un modelo de liderazgo femenino? ¿No provoca más estereotipos de género? La inteligencia emocional puede bloquear la toma de decisiones rápida.** El punto aquí se trata menos de cambiar modelos de liderazgo para que sean más “femeninos” y más de abrir los modelos existentes a opciones más diversas que incluyan diferentes estilos y perspectivas sobre parámetros de toma de decisiones, ejecución y desempeño. Un líder más empático no necesariamente es un mejor líder, pero las investigaciones indican que la empatía ayuda a los líderes mujeres y hombres a mejorar el crecimiento y la productividad de la compañía y hace que los líderes estén mejor equipados para lidiar con determinadas personas y problemas.<sup>14</sup>
- **El problema no es una falta de desarrollo de talentos y liderazgo o programas de planificación de sucesión, sino que las mujeres no quieren estos puestos.** Las preguntas a hacer:
  - ¿Están seguros de que las mujeres no quieren estos puestos o están suponiendo que no los quieren? Si es así, ¿por qué estas mujeres no quieren los puestos?
  - ¿Qué tipo de métrica de desempeño o entorno se ha creado para que sea difícil para las mujeres imaginarse incrementando o asumiendo responsabilidades? O, lo que es más importante, ¿las métricas de desempeño usadas valoran las habilidades, y habilidades únicas, que tanto las mujeres como los hombres aportan?

<sup>14</sup> Parmer, Belinda. (2016). Las compañías con más empatía (The Most Empathetic Companies), 2016. Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2016/12/the-most-and-least-empathetic-companies-2016>

- ¿Las mujeres que asumieron estos desafíos en el pasado tuvieron éxito o fallaron? ¿Qué tipo de mensaje les da esto a otros? Es importante indicar claramente que los sesgos ocurren con frecuencia y que hay un mayor nivel de escrutinio de las mujeres líderes que de los hombres; a veces se espera que las mujeres fallen y tienen que cumplir con un estándar más elevado. Si una mujer falla, es posible que las personas indiquen rápidamente que el fracaso se debe a que es una mujer que representa a todas las demás mujeres, mientras que a un hombre líder que fracasa probablemente no le atribuyan su fracaso a su sexo. Es problemático cuando la cultura organizacional usa diferentes estándares para los líderes hombres y mujeres.
- ¿Tienen modelos a seguir que puedan hablar sobre cómo han superado cualquier barrera a la que se hayan enfrentado?
- **No existen las brechas salariales de género cuando hay un esquema salarial que se aplica a todos los puestos.** Por desgracia, esto no es verdad. En primer lugar, muchos esquemas salariales usan un principio de antigüedad, experiencia en un puesto similar o inferior y antecedentes salariales, lo que hace que sea más difícil para las mujeres llegar a rangos salariales más altos dentro de un grupo laboral. Incluso si tienen un esquema salarial, es fundamental analizar en dónde se encuentran las mujeres y los hombres dentro de departamentos y rangos e identificar si hay brechas de género en puestos específicos con paga más alta y paga más baja. También es importante escudriñar los esquemas salariales para detectar sesgos. Por ejemplo, ¿el personal de apoyo administrativo, generalmente dominado por mujeres, tiene el mismo rango salarial que personal de campo no calificado, generalmente dominado por mujeres? ¿Hay diferencias de rango salarial que compensan de manera diferente a los puestos dominados por mujeres frente a los dominados por hombres?



## PRÓXIMOS PASOS Y PREPARACIONES PARA EL MÓDULO 10

- Recuérdenles a los participantes que, después de que concluya el módulo, deberían tomarse un tiempo para realizar una lluvia de ideas en su GAP. Deben contemplar de con cuidados las cuatro fases del ELC que se cubrieron en este módulo.
- Los participantes deberían estar preparados para la sesión del próximo Módulo 11 para estar listos para trabajar con colegas de su organización para finalizar su GAP, sintetizando todas las actividades que han completado hasta el final del Módulo 10. Se brindará tiempo para trabajar colaborativamente en cada organización para finalizar el GAP durante el Módulo 11.



## AUTOEVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL FACILITADOR

**¿Qué es un tutor?** Un tutor es un profesional que está uno o dos escalones por encima suyo en la escalera profesional. Un buen tutor escuchará su experiencia y podrá darle consejos y compartir cómo tomaron decisiones cuando estaban en su puesto.

**¿Qué es un patrocinador?** Un patrocinador es un profesional que trabaja para su compañía o tiene lazos directos con su compañía, con cierto nivel de influencia en las personas que toman las decisiones en su organización. Si un tutor es como un entrenador de boxeo, alentándolos y dándoles consejos en su esquina, un patrocinador es como el promotor de boxeo que pudo hacer que se encuentren en el cuadrilátero en primer lugar.

**¿Qué es un entrenador?** Un entrenador de carrera es un profesional pago que ofrece consejos de carrera a clientes para ayudarlos en un desafío profesional. Un entrenador de carrera se concentrará en el problema que están teniendo, establecerá metas profesionales y trabajará con ustedes para ayudarlos a lograr esas metas.

**¿Qué tan cómodo me siento facilitando?**

*Si su respuesta es '3' o menos, expliquen qué pueden hacer para sentirse más cómodos.*

**¿Buenas prácticas sobre capacitación y desarrollo?**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

**¿Buenas prácticas sobre planificación de sucesión y ascensos?**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

**¿Buenas prácticas sobre gestión del desempeño, compensación y beneficios?**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

# MÓDULO 10: EMPODÉRESE Y LIDERE EL CAMBIO



**TIEMPO DE PREPARACIÓN DEL FACILITADOR:** 3 horas

**DURACIÓN:** 3 horas



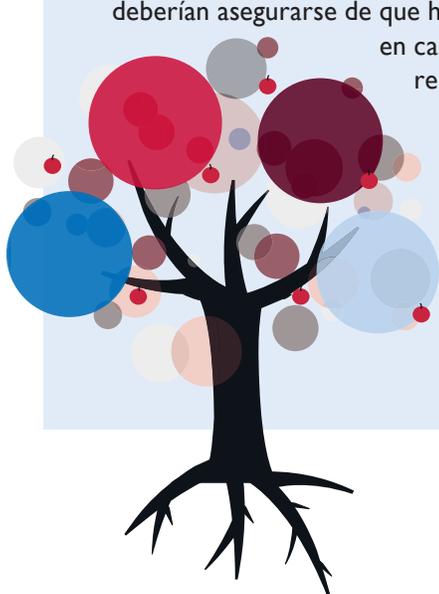
## MÓDULO 10: RESUMEN

El Módulo 10 está diseñado para brindarles a los participantes las herramientas y habilidades necesarias para desarrollar hábitos mentales positivos para el empoderamiento personal y el crecimiento como líder. Los participantes aprenderán acerca del ciclo Pensar-Sentir-Hacer para entender cómo los pensamientos y las emociones influyen en nuestras acciones. A través de actividades individuales y grupales, los participantes explorarán sus experiencias pasadas, logros y metas, y desarrollarán visiones para diversos aspectos de su vida. Estas actividades les permitirán a los participantes superar creencias limitadoras y desarrollar técnicas para establecer proactivamente una visión clara y establecer metas para sus vidas. Si se brinda virtualmente, los facilitadores deberían asegurarse de que haya un cofacilitador en cada grupo de reunión.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PARA LOS PARTICIPANTES

1. Desarrollar habilidades de liderazgo y voluntad, basándose en lecciones de la Iniciativa See Change de la John Hopkins University.
2. Reflexionar sobre necesidades y metas personales y aprender a superar creencias limitadoras y desarrollar hábitos mentales positivos.
3. Mejorar las competencias de liderazgo y desarrollar técnicas para establecer una visión clara y establecer metas.
4. Analizar y hacer una lluvia de ideas sobre cómo el contenido y los problemas presentados en este módulo pueden abordarse en su GAP.





## REQUISITOS DE LECTURA DEL FACILITADOR ANTES DEL MÓDULO

No hay lecturas preasignadas para este módulo; sin embargo, si les interesa aprender más sobre el empoderamiento de empleados y empresarios, hay recursos adicionales disponibles [aquí](#).

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO 10

En el Módulo 10, hay siete actividades que requerirán el uso del **Manual del Participante**.

Las actividades en este módulo ayudan a los participantes a examinar sus metas y la visión que tienen para su vida. Las actividades en este módulo consisten en llevar un registro y luego compartir y explorar. Los individuos compartirán información personal, y el facilitador debería repetir la necesidad de respeto, amabilidad y paciencia hacia los demás participantes del programa mientras se comparte información con el grupo.

### Actividad 1: Pensar-Sentir-Hacer

**Objetivo:** Introducir el ciclo Pensar-Sentir-Hacer.

**Duración:** 10 minutos

**Resumen:** Nuestros pensamientos, emociones y comportamientos están interconectados e influyen en nuestras acciones. El argumento del ciclo Pensar-Sentir-Hacer es que nuestros pensamientos, emociones y comportamientos están interconectados e influyen en nuestras acciones:

- Lean la diapositiva;
- Den un ejemplo breve y sencillo de cómo sus pensamientos han afectado sus sentimientos y acciones (un ejemplo personal si está disponible)
- Dediquen 5 minutos a alentar a los participantes a responder las siguientes preguntas:
  - “¿Qué opinan de este ciclo y estas conexiones?”
  - “¿Alguien ha observado esta conexión en su propia vida?”
  - Permitan un silencio incómodo si es necesario para que los voluntarios escriban en el chat o se expresen.

### Actividad 2: Yo mismo, mi amigo

**Objetivo:** Ayudar a los participantes a entender que deberían valorarse y quererse tanto como quieren a sus familiares y amigos.

**Duración:** 11 minutos

- Autorreflexión individual: 3 minutos
- Debate plenario: 4 minutos
- Ejercicio de meditación: 4 minutos

**Resumen:** Esta actividad ayuda a los participantes a comprender que deben valorarse y quererse a sí mismos como lo hacen con su familia y amigos. Durante esta actividad, los participantes harán una lista de todas las personas a las que quieren en el **Manual del Participante**. Luego se les solicitará a los voluntarios

que compartan ejemplos de las personas que quieren y cómo los tratan. Mediante este ejercicio, el facilitador articulará la importancia del amor propio, y cómo el amor propio, la autocompasión y el entendimiento propio son la base de la confianza y el éxito. Los participantes luego practicarán una meditación sobre [Conciencia Plena del Cuerpo](#).

- **Logística:** El facilitador necesita una pizarra y bolígrafo para escribir lo que diga el grupo.
- **Preparación:** El facilitador debería tener una pizarra y bolígrafo y estar listo para escribir sugerencias de participantes.
- **Reglas:** Los participantes pueden hablar libremente, pero deberían dejar que otros hablen y en lo posible no hablar uno sobre el otro.

### Actividad 3: **Árbol de la Vida**

**Objetivo:** Permitirles a los participantes ver cómo su vida pasada y actual los ha formado y cómo esto les ha permitido lograr sus metas. También deberían identificar algunas metas o sueños que tengan para su vida.

**Duración:** 15 minutos

- Individual: 10 minutos
- Grupos pequeños: 5 minutos

**Resumen:** El ejercicio del [Árbol de la Vida](#) incentiva a los participantes a entender cómo sus vidas los han formado. Cada parte del árbol simboliza una parte de la vida de la persona. Las raíces representan la historia personal y familiar de una persona. El tronco representa la vida actual. Los frutos representan los logros de la persona, y los brotes representan esperanzas y sueños. Los participantes dibujarán su árbol de la vida individual, y voluntarios compartirán sus árboles con el grupo más grande. Tengan en cuenta que el ejercicio del “árbol de la vida” puede hacer que los participantes se pongan tristes o emocionales, a medida que recuerden experiencias del pasado. Incentiven y elogien a estas personas, y pídanles que busquen el apoyo de familiares, amigos o un profesional médico cuando lo necesiten.

- **Logística:** Los participantes necesitarán su Manual del Participante para trabajar y tiempo para hacer el trabajo individual. Los participantes deberían dividirse en grupos de tres o cuatro al final para compartir sus árboles (5 minutos).
- **Preparación:** Diapositiva/rotafolio con árbol etiquetado.
- **Reglas:** Los participantes deberían escucharse entre ellos con respeto mientras comparten sus árboles.

### Actividad 4: **Creencias limitadoras y replanteamientos**

**Objetivo:** Los participantes entienden qué es una creencia limitadora y los diferentes tipos de creencias limitadoras, y luego identifican una de sus propias creencias limitadoras. Luego, practican el replanteamiento de sus creencias limitadoras.

**Duración:** 25 minutos

**Resumen:** Durante esta actividad, los participantes aprenderán qué es una creencia limitadora y los diferentes tipos de creencias limitadoras e identificarán sus propias creencias limitadoras. Luego, practicarán el replanteamiento de sus creencias limitadoras. Esta actividad puede ser difícil para algunos; identificar creencias limitadoras y replanteamientos no es fácil. Algunas personas pueden sentir que no tienen ninguna creencia limitadora. Incentiven a los participantes a mirar en su interior profundamente, ya que todos

tenemos creencias limitadoras en algún área de nuestras vidas. Está bien si a algunas personas les cuesta pensar en una creencia limitadora y replanteamiento claros. ¡Se requiere práctica! Este ejercicio es solo una introducción con el objetivo de mostrarles a los participantes cómo y por qué es importante estar al tanto de nuestros pensamientos limitadores.

- **Logística:** Los participantes necesitarán su Manual del Participante para trabajar y tiempo para hacer el trabajo individual.
- **Preparación:** El facilitador debería asegurarse de que haya suficiente tiempo para llevar un registro y hacer una revisión.
- **Reglas:** Los participantes pueden compartir al final si lo desean, pero no habrá tiempo para todos ni tampoco es necesario que todos lo hagan.

### **Actividad 5: Desarrollar nuestras visiones: líderes visionarios y cualidades de liderazgo**

**Objetivo:** Los participantes debaten líderes visionarios y cualidades de liderazgo.

**Duración:** 10 minutos

**Resumen:** Los participantes se dividirán en grupos de tres o cuatro para debatir líderes visionarios y cualidades de liderazgo.

- **Logística:** Los participantes necesitarán un diario para trabajar y tiempo para hacer el trabajo individual.
- **Preparación:** Los facilitadores deberían garantizar los debates grupales interactivos y que haya suficiente tiempo para llevar un registro en su Manual del Participante y hacer una revisión. Los facilitadores tienen que poder reproducir música suave en el fondo para la visualización.
- **Reglas:** Los participantes pueden compartir al final si lo desean, pero no habrá tiempo para todos ni tampoco es necesario que todos lo hagan.

### **Actividad 6: Desarrollar nuestras visiones de trabajo**

**Objetivo:** Los participantes desarrollan una visión para su vida y trabajo.

**Duración:** 13 minutos

**Resumen:** Durante este ejercicio, los participantes desarrollarán una visión clara para su vida y trabajo. Los facilitadores guiarán al grupo en una meditación de visualización en grupo, y luego los harán llevar un registro independiente que compartirán con el grupo.

### **Actividad 7: Desarrollar metas SMART**

**Objetivo:** Los participantes entienden y desarrollan metas SMART que les permiten lograr sus visiones.

**Duración:** 20 minutos

**Resumen:** Los participantes aprenderán a desarrollar metas SMART que les permitirán ejecutar sus visiones. Es posible que algunos participantes propongan metas vagas, por ejemplo, “mi meta es ser una buena persona”. Aunque está es una buena meta, no es lo suficientemente específica para apoyar un cambio de comportamiento. El facilitador debería incentivar a los participantes a ser lo más concretos posible con sus metas. Los participantes deberían usar la [hoja de trabajo “Desarrollar metas SMART”](#) para desarrollar al menos una meta SMART que les permitirá progresar hacia su visión de trabajo. Luego, compártanla con el grupo (opcional).



## PREGUNTAS PREVISTAS DE LOS PARTICIPANTES O DESAFÍOS DE FACILITACIÓN PARA EL MÓDULO 10

- Durante algunos ejercicios, es posible que algunas personas lloren. El llanto es una respuesta natural cuando alguien se siente lastimado, decepcionado o triste, cuando no se cumplen sus expectativas o cuando recuerdan estrés, decepciones o tristeza del pasado.
  - Si esto sucede, déjle espacio a la persona para sentir sus emociones. Esperen con calma que indiquen que están listos para seguir adelante. Por lo general, si le dicen a una persona que se tome su tiempo y se siente con calma en silencio, esa persona les hará saber cuándo está lista para seguir adelante. Ofrezcanle pañuelos descartables si tienen. Si no puede controlar el llanto, ofrezcanle a la persona salir de la sala. Es **fundamental** no hacerla sentir mal por llorar.
- Resistencia al cambio: hay algunas personas que es posible que se resistan mucho al cambio; esto está bien. A veces es porque tienen miedo, están enojados o decepcionados por algo que les impide avanzar. Hasta que no descubran cuál es la fuente de las emociones de la persona (lo que sienten que está en juego si cambian o lo que no están recibiendo que necesitan antes de poder aceptar el cambio), esta información tendrá un efecto mínimo. Es probable que la persona tampoco sepa qué es lo que impulsa su comportamiento.
  - Siempre recuerden: Eviten juzgar a las personas por sus reacciones. Téngalas en muy alta estima durante una conversación difícil.
- Escuchen activamente: esto puede incluir concentrarse en entender lo que los demás están comunicando y reflejar su entendimiento a otros para que puedan aclarar. Intenten no ponerse a la defensiva ni juzgar en su respuesta.
- Den apoyo y consuelo.
  - Intenten crear un espacio de apoyo para que la persona se calme. Si no pueden, denle la opción de salir de la sala o buscar ayuda.



## PRÓXIMOS PASOS Y PREPARACIONES PARA EL MÓDULO II

- Recuérdenles a los participantes que, después de que concluya el módulo, deberían tomarse un tiempo para realizar una lluvia de ideas en su GAP. Al finalizar este módulo, pídales a los participantes que reflexionen sobre ellos mismos como agentes de cambio y qué tipo de visión y metas SMART necesitan establecer para ellos para generar impulso y mantener el cambio con su GAP en sus organizaciones.
- Repasen las lecturas requeridas para la próxima sesión.



## AUTOEVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL FACILITADOR

Expliquen el ciclo Pensar-Sentir-Hacer.

*Expliquen:*

¿Cuáles son las cuatro partes del árbol de la vida y cómo se corresponden con nuestra vida?

¿En qué se diferencia una lista de cosas que hacer de una lista de cosas que ser?

¿Qué tan cómodo me siento explicando?

*Si su respuesta es 3 o menos, expliquen qué pueden hacer para sentirse más cómodos.*

Identificar una creencia limitadora y replanteamiento

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

Desarrollar una visión

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

Ciclo pensar-sentir-actuar

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

## El costo promedio por la pérdida de productividad es de \$22,500 por persona que trabaja en un equipo afectado por el acoso

Fuente: Centro Internacional de Investigación sobre la Mujer (International Center for Research on Women, ICRW). 2018. Los costos del acoso basado en el sexo para las empresas: Una mirada profunda al lugar de trabajo (The Costs of Sex-based Harassment to Businesses: An In-Depth Look at the Workplace).



FOTOGRAFÍA: LASURECO/FILIPINAS

# MÓDULO II: CONSTRUIR EL GAP Y PLANIFICAR PARA UNA SESIÓN DE COACHING EXITOSO



**TIEMPO DE PREPARACIÓN DEL FACILITADOR:** 2 horas

**DURACIÓN:** 1.5 horas



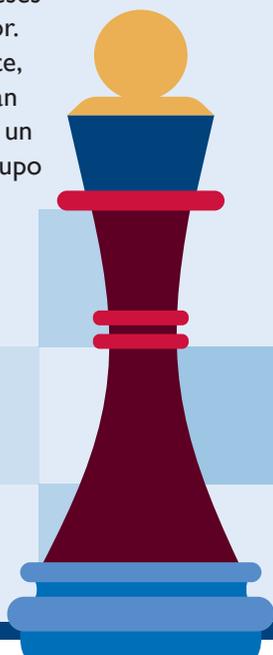
## MÓDULO II: RESUMEN

Después de asistir a los Módulos I al 10, los participantes han identificado brechas y potenciales intervenciones, han aprendido acerca de algunas de las buenas prácticas más importantes y han desarrollado habilidades para diseñar e implementar intervenciones de equidad de género personalizadas en su propia organización. En el Módulo II, perfeccionarán y finalizarán un GAP junto con colegas de su organización con el apoyo del instructor asignado. Esto incluirá enfoques e intervenciones estratégicos a largo plazo, de los cuales se seleccionarán tres intervenciones con prioridad para ser implementadas en los próximos cuatro meses con apoyo del instructor. Si se brinda virtualmente, los facilitadores deberían asegurarse de que haya un cofacilitador en cada grupo de reunión.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PARA LOS PARTICIPANTES

1. Sintetizar aprendizajes y buenas prácticas identificadas para integrarlas en el GAP.
2. Ponerse de acuerdo con colegas de su organización sobre el enfoque estratégico a largo plazo con una larga lista complementaria de posibles intervenciones.
3. Priorizar tres intervenciones para que su organización las implemente con apoyo del instructor en los próximos cuatro meses.
4. Desarrollar ideas sobre cómo crear participación organizacional y de liderazgo en las intervenciones planificadas.
5. Desarrollar GAP más detallados con responsabilidades claras y plazos realistas.
6. Reunirse con su instructor asignado y planificar los próximos pasos.





## REQUISITOS DE LECTURA DEL FACILITADOR ANTES DEL MÓDULO

Los facilitadores deberían leer los siguientes materiales antes del programa. Los participantes también leerán los materiales que tengan un asterisco (\*).

- [Guía de estrategias de equidad de género de WGEA \(WGEA Gender Equality Strategy Guide\)\\*](#)
- [Guía para establecer metas organizacionales de Engendering Industries\\*](#)
- [Establecer objetivos estratégicos de equidad de género de Engendering Industries\\*](#)
- [Guía de Coaching de Engendering Industries](#)
- [Sección de Coaching y Equidad de Género en el Manual del Facilitador](#)
- [El Manual de Coaching Ejecutivo: Principios y Guía para una Asociación de coaching Exitosa \(The Executive Coaching Handbook: Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership\) \(incluye una lista de competencias centrales para el coaching\)](#)
- [16 preguntas poderosas que los instructores les hacen a sus clientes \(16 powerful questions coaches ask their clients\)](#)
- [Qué es el pensamiento sistémico \(What is Systems Thinking\)](#)
- [Herramientas de un pensador sistémico \(Tools of a System Thinker\)](#)
- [¿Qué es el Modelo de Coaching GROW? \(What is the GROW Coaching Model?\)](#)



## TAREAS ASIGNADAS A LOS PARTICIPANTES ANTES DEL MÓDULO

Se les pedirá a los participantes que revisen su GAP con colegas de sus organizaciones. En este momento, el GAP ya debería estar parcialmente completado. Pídanles también a los participantes que revisen su trabajo escribiendo ideas y reflexiones en las actividades del Manual del Participante. Pídanles que reflexionen sobre lo que aprendieron, individualmente y con sus colegas, y que comiencen a perfeccionar lo que está en su GAP como equipo.

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO

En el Módulo II, hay una actividad que requerirá el uso del **Manual del Participante**.

### **Actividad: Perfeccionar y finalizar el GAP**

**Objetivo:** Asegurarse de que cada organización participante en el programa tenga un GAP estratégico bien pensado, con tres intervenciones con prioridad en las que planean trabajar después del curso.

**Duración:** 60 minutos

- Trabajo en grupos pequeños: 60 minutos

**Resumen:** Los participantes individuales trabajan juntos con colegas de la misma organización para completar el GAP y verificar que incluya lo que aprendieron más recientemente. Los equipos solidifican su visión, metas, objetivos y acciones a largo plazo, con una variedad de posibles intervenciones estratégicas en todo el ELC, lo que incluye acciones claras para abordar el cambio de cultura organizacional. El instructor asignado a cada organización dedicará de 10 a 15 minutos a cada grupo, dándole tiempo para trabajar de manera independiente, pero también tiempo para reunirse e interactuar con el instructor y escuchar preguntas y comentarios del instructor para facilitar la finalización sólida de su plan. Los equipos también deberían definir los próximos pasos para finalizar el GAP antes de presentarlo a otros en el Módulo 12.



## NOTAS DE FACILITACIÓN GENERALES

Será importante asignar los instructores antes de esta sesión para que se hagan las presentaciones de los instructores y ellos sepan con qué grupos interactuar durante la sesión. El facilitador deberá completar diapositivas con fotos y nombres de los instructores, y también con la asignación de instructores, identificando qué instructor se asignó a qué organización.

Esta sesión requiere preparación de los cofacilitadores/instructores asignados, que deberían, como mínimo, revisar el Quién es Quién de los participantes y las evaluaciones organizacionales sobre género para cada organización asignada.

Se les recomienda a los participantes trabajar de modo colaborativo como equipo en una plantilla del GAP electrónica, preferentemente compartida en una plataforma de modo que todos los participantes de la misma organización puedan trabajar juntos para completar el plan.



## PRÓXIMOS PASOS Y PREPARACIONES PARA EL MÓDULO 12

- Recuérdenles a los participantes que deberían tomarse tiempo después de que concluya el módulo para perfeccionar y finalizar, según sea necesario, su GAP, identificando cuestiones pendientes que les gustaría discutir con su instructor asignado durante su sesión de coaching personal programada.
- Los participantes deberían prepararse para presentar el GAP en el Módulo 12, concentrándose en presentar su visión, caso comercial y las tres acciones con prioridad en las que se concentrarán, describiendo las razones estratégicas y los objetivos SMART para esas acciones con prioridad.
- Si es posible, los participantes deberían compartir una copia electrónica de su GAP con su instructor asignado inmediatamente después de que termine el Módulo 11, incluso si no es definitiva, para que el instructor asignado también pueda estar preparado para la sesión de coaching personal.
- Los participantes deberían repasar y reflexionar sobre todas sus actividades y notas registradas de los Módulos 1 al 10 para identificar áreas a mejorar y fortalecer su GAP.
- Es importante mantener las sesiones de coaching personal programadas, a las que todos los participantes deberían asistir juntos, ya que es una oportunidad importante para recibir comentarios y guía de un experto antes de presentar el GAP en el Módulo 12.



## AUTOEVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL FACILITADOR

**¿Qué tan cómodo me siento facilitando?**

*Si su respuesta es 3 o menos, expliquen qué pueden hacer para sentirse más cómodos.*

**¿Componentes centrales del GAP?**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

**¿Aspectos clave de un GAP estratégico de alta calidad?**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

**¿Cómo el coaching complementa y apoya el éxito de este programa?**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

**¿Responder preguntas sobre cronograma, expectativas y enfoque de coaching?**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

# SESIÓN DE COACHING



**TIEMPO DE PREPARACIÓN DEL FACILITADOR:** 2 horas

**DURACIÓN:** 45 Minutos



## SESIÓN DE COACHING: RESUMEN

Cada equipo de participantes de la misma organización tendrá la oportunidad de tener una sesión de coaching personal durante 45 minutos con su instructor asignado. Los instructores deben ser presentados a sus organizaciones aproximadamente a la mitad del curso, idealmente alrededor del Módulo 4 o 5. Luego, los instructores deben programar su primera sesión de coaching con al menos una o dos semanas de anticipación. Esta primera sesión debe tener lugar después del Módulo 8 y antes del Módulo 12. La sesión será una oportunidad para que el instructor y los participantes desarrollen una relación para apoyar el compromiso después de que finalice el taller. También será una oportunidad para que el instructor se familiarice con el GAP, plantee preguntas para ayudar al equipo a pensar el plan, y ayude al equipo para la presentación del plan durante el Módulo 12 y la planificación de la implementación.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PARA LOS PARTICIPANTES

1. Perfeccionar su GAP y prepararse para presentar el plan final.
2. Familiarizarse con el instructor asignado.
3. Recibir apoyo y guía de un instructor experto para finalizar su plan.



## TAREAS ASIGNADAS A LOS PARTICIPANTES ANTES DE LA SESIÓN DE COACHING

Se les pedirá a los participantes que finalicen el GAP con colegas de sus organizaciones y compartan el documento con su instructor asignado para una breve revisión antes de esta sesión.



## REQUISITOS DE LECTURA DEL FACILITADOR ANTES DEL MÓDULO

Los facilitadores deberían leer los siguientes materiales antes del programa. Los participantes también leerán los materiales que tengan un asterisco (\*).

- Planes organizacionales de equidad de género para todas las organizaciones asignadas al instructor
- Evaluaciones organizacionales de equidad de género para todas las organizaciones asignadas al instructor
- Guía de Coaching de Engendering Industries
- Sección de Coaching y Equidad de Género en el Manual del Facilitador



## NOTAS DE FACILITACIÓN GENERALES

Tómense tiempo para llegar a conocer a cada participante individual y comenzar a desarrollar y establecer una relación de trabajo positiva con el fin de sentar la base para sesiones de coaching virtual de seguimiento exitosas. Será importante para el instructor asignado familiarizarse con el GAP y evaluación organizacional de género de cada organización asignada e ir preparado para la sesión de coaching con preguntas para ayudar a los participantes a pensar áreas en las que podrían fortalecer su plan. La Guía de Coaching de Engendering Industries debería brindar información sobre consejos y enfoques de coaching que pueden usarse. Prevean posibles preguntas que pueden hacer los participantes, ya sea sobre su plan o sobre los próximos pasos, y vayan preparados.



## AUTOEVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL FACILITADOR

---

**¿Tengo suficiente conocimiento de base para apoyar el desarrollo de un GAP estratégico?**

*Sí o no. Si su respuesta es NO, expliquen qué van a hacer para cerrar cualquier brecha existente*

---

**¿Tengo suficiente información sobre las buenas prácticas que se describen para cada fase del ciclo de vida del empleado en el Marco de Buenas Prácticas para orientar, y soy capaz de indicar qué buenas prácticas ayudarán a la organización a cumplir sus metas indicadas?**

*Sí o no. Si su respuesta es NO, expliquen qué van a hacer para cerrar cualquier brecha existente*

---

**Se ha guiado a los participantes para que trabajen en las diferentes secciones del GAP durante los módulos previos del curso. ¿Sé qué parte del plan se ha introducido en cada módulo y el fundamento detrás de cada parte?**



## AUTOEVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL FACILITADOR

**¿Qué tan cómodo me siento facilitando?**

*Si su respuesta es '3' o menos, expliquen qué pueden hacer para sentirse más cómodos.*

**¿Componentes centrales del GAP?**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

**¿Aspectos clave de un GAP estratégico de alta calidad?**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

**¿Buenas prácticas de intervenciones estratégicas?**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

**¿Cómo el coaching complementa y apoya el éxito de este programa?**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

**¿Coaching con un enfoque sistémico para asegurarse de que las partes interesadas clave en la organización se involucren en la implementación de las intervenciones propuestas?**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

**¿Hacer preguntas poderosas para ayudar a los participantes a desarrollar sus propias soluciones?**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*

**¿Lograr un equilibrio entre un enfoque de TIRE y EMPUJE para apoyar el desarrollo de intervenciones y soluciones?**

1: Para nada cómodo;  
5: Muy cómodo  
1 • 2 • 3 • 4 • 5

*Expliquen:*



# MÓDULO 12: CIERRE



**TIEMPO DE PREPARACIÓN DEL FACILITADOR:** 2 horas

**DURACIÓN:** 2.5 horas



## MÓDULO 12: RESUMEN

Este último módulo resumirá los aprendizajes y conclusiones clave de todas las sesiones. Los participantes tendrán tiempo para presentar su GAP a sus pares, docentes e instructores, identificando las tres acciones con prioridad en las que se concentrarán con el apoyo del instructor en los próximos cuatro meses, junto con cualquier otra área de enfoque estratégica clave o su caso comercial. Se dará tiempo para planificar los próximos pasos en su camino del programa, recordatorios y algunas celebraciones.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PARA LOS PARTICIPANTES

1. Resumir lo que aprendieron y las conclusiones clave de los módulos.
2. Presentar el GAP de su organización y recibir comentarios de facilitadores, instructores y pares.
3. Planificar los próximos pasos para implementar el GAP y asegurarse de que las sesiones de coaching estén programadas con su instructor asignado.
4. Brindar comentarios sobre su satisfacción con el programa.
5. ¡Celebrar la conclusión de esta parte del camino y prepararse para la acción!



## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES CLAVE EN EL MÓDULO

En el Módulo 12, hay una actividad que requerirá el uso del **Manual del Participante**.

### Título de la actividad: **Presentación del GAP y revisión entre pares**

**Objetivo:** Los participantes tienen una oportunidad para presentar su GAP final y recibir comentarios de su instructor asignado y de sus pares.

**Duración:** 90 minutos

**Resumen:** En la sesión de comentarios de pares, cada organización presentará su Plan de Acción de Género al resto del grupo. A cada instructor se le asignan tres o cuatro organizaciones para las sesiones de coaching virtual de seguimiento. Cada organización tendrá cinco a diez minutos (dependiendo de la cantidad de organizaciones) para presentar su GAP y recibir comentarios de sus pares y el instructor.





## RECORDATORIOS Y ACCIONES

- Se invitó a todos los participantes, facilitadores y socios del Programa Intensivo en Equidad de Género en la Fuerza Laboral a unirse al Grupo de LinkedIn de Engendering Industries al inscribirse en este programa: [Engendering Industries Partner & Alumni Network \[Red de asociados y exalumnos de Engendering Industries\]](#). Si todavía no lo han hecho, incentívenlos a que se unan a la página.
- Se les debe informar a los participantes que se les enviarán enlaces a dos encuestas que se les pide completar en un plazo de una semana:
  - Encuesta de satisfacción (10 minutos para completar)
  - Segunda encuesta de autoevaluación individual (30 minutos para completar)
- Se debe asignar tiempo para tomar una foto grupal (presencial o virtualmente en la pantalla) y tomar fotos de los participantes individuales de cada organización juntos sosteniendo un compromiso personal por escrito. Para las sesiones presenciales, se debe procurar una cámara/fotógrafo con antelación.
- Los participantes deberían tener claro el mensaje de que este es solo el principio de su camino. Cuando se vayan, será hora de comenzar en la implementación del GAP. Cada organización debe entregar su GAP final en una copia electrónica a su instructor en las siguientes dos semanas y antes de la primera llamada de coaching.
- Los participantes deberían tener en sus calendarios la próxima llamada de coaching programada e idealmente haber acordado, y colocado en sus calendarios, las cinco llamadas de coaching posteriores.
- Se les debe recordar a los participantes que, una vez finalizadas sus llamadas de coaching, se les pedirá que completen la evaluación organizacional sobre género y la autoevaluación individual nuevamente. Como parte de la evaluación organizacional después del coaching, los participantes también tendrán que informar qué lograron, resumiendo las tres acciones con prioridad que identificaron en su GAP, qué se hizo y qué no, cualquier acción adicional tomada, resultados de todas las acciones, lo que aprendieron del proceso y sus intenciones para los próximos pasos o siguientes acciones con prioridad en las que trabajarán luego de forma independiente.
- También se les pedirá a los participantes que repitan la evaluación postorganizacional nuevamente dentro de un año, y posiblemente que participen en una entrevista o debate en grupo de enfoque para hablar más sobre los cambios observados, los resultados y las lecciones aprendidas.
- Se brindará un certificado de finalización al terminar el coaching y la segunda encuesta de evaluación postorganizacional sobre género.
- Terminen con un ánimo de celebración incentivándolos a continuar el duro trabajo durante los próximos cuatro meses y en adelante. Este trabajo verdaderamente nunca termina. Si hay tiempo, inviten a un poeta, músico o artista para que actúe y brinden bebidas y refrigerios (modalidad presencial) o inviten a las personas a que vengan con su bebida favorita a esta sesión.

## ANEXO 1: Folleto del Programa Intensivo en Equidad de Género en la Fuerza Laboral

El folleto del Programa Intensivo está disponible [aquí](#) y debería usarse en actividades de marketing, extensión y reclutamiento con posibles participantes del Programa Intensivo.

## ANEXO 2: Solicitud para el Programa Intensivo y correo electrónico de inscripción para participantes

Los socios implementadores pueden enviarle por correo electrónico el siguiente texto a las organizaciones que cumplen con los criterios mínimos para la inscripción. La carta incluye un [enlace para presentar la solicitud en línea](#).

---

Estimada [INSERTAR NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN]:

¡Gracias por expresar el interés de su organización en participar en el Programa Intensivo en Equidad de Género en la Fuerza Laboral! Su organización cumple con los criterios para el programa, y nos gustaría invitarla para que presente una solicitud completa para la inscripción en el curso. Consulten el [folleto del Programa Intensivo](#) para obtener más información sobre el curso; ¡ansiamos trabajar con ustedes en este camino hacia la equidad de género! Su paquete de solicitud completo se enviará en línea al Programa Engendering Industries de USAID. Revisen la información que se encuentra abajo antes de enviar su solicitud en línea.

### **Presentación organizacional y requisitos de compromiso:**

- Se debe presentar en línea una carta de compromiso firmada por el director ejecutivo o un miembro autorizado del directorio. La carta debería expresar apoyo de la implementación de actividades para la equidad de género y apoyo de las personas que envían la solicitud.
- El liderazgo organizacional debe seleccionar dos o tres empleados por organización y comprometerse a apoyar su participación total en el curso (debería ser un grupo de participantes con equilibrio de género, como un hombre y dos mujeres O dos hombres/una mujer).

### **Criterios de selección para participantes individuales:**

- Las organizaciones deberían seleccionar gerentes de nivel medio a sénior que deseen desarrollar su experiencia sobre equidad de género, aumentar su influencia y liderar el cambio dentro de su organización.
- Se fomenta la participación de líderes de operaciones, gerentes de recursos humanos y gerentes de otras funciones de apoyo que tengan un lugar estratégico dentro de sus organizaciones para influir en el cambio.
- Para cada participante, estén listos para enviar los siguientes documentos:
  - CV individuales que especifiquen el cargo/función laboral actual del empleado en la organización;
  - Carta de motivación individual para participar en el curso. Consulte las preguntas de guía para la carta de motivación en la siguiente página.

**Antes de enviar la solicitud de su organización, asegúrese de poder responder las siguientes preguntas:**

1. ¿Tienen una carta de compromiso firmada por el director ejecutivo o un miembro autorizado del directorio?
2. ¿Han identificado a dos o tres candidatos que sean gerentes de nivel medio a sénior con influencia demostrada en la organización y entendimiento de la estrategia comercial de la organización?
3. ¿Hay un equilibrio de participantes mujeres y hombres?
4. ¿Tiene un CV y carta de motivación para cada participante?
5. ¿Los participantes tienen el dominio requerido del idioma para el curso relacionado?
  - Dominio de inglés (para África Oriental, África Occidental y Europa del Este)
  - Dominio de vietnamita para ciudadanos vietnamitas y de inglés (para otras nacionalidades que se unan al curso regional del Sudeste Asiático)
  - Dominio de español (para el curso de América Latina)

*¿Listos para enviar la solicitud?* Usen este formulario de Google para completar la solicitud del curso y cargar sus materiales. Si son aceptados, la tarifa del curso es de US\$400 por participante del curso, que se cobrará después de la aceptación al curso. Si tienen alguna pregunta sobre el Programa Intensivo o el proceso de solicitud, comuníquense con: [Gender.Accelerated@tetrattech.com](mailto:Gender.Accelerated@tetrattech.com). Se incluye abajo una guía para redactar la carta de motivación de su organización.

**Guía para la carta de motivación:**

Cada solicitante individual del curso debería completar una carta de motivación de una página (de 400 a 500 palabras).

- Describan brevemente sus áreas de responsabilidad y la función de su departamento dentro de la organización (si es relevante, indiquen la cantidad de personas que trabajan en su área de responsabilidad o bajo su supervisión).
- Describan su motivación personal para participar en el Programa Intensivo en Equidad de Género en la Fuerza Laboral, cómo creen que se beneficiará su compañía con la equidad de género y cómo quieren ustedes personalmente ayudar a su compañía a lograr la equidad de género.
- ¿Cuáles creen que son las cualidades personales que hacen que sean buenos candidatos para el programa?
- ¿Hay alguna iniciativa relacionada con la equidad de género que ustedes han iniciado o apoyado en el pasado? O ¿han contribuido activamente con cualquier esfuerzo de cambio organizacional en el pasado?
- El programa requerirá su contribución activa y un compromiso de tiempo significativo (participación en la capacitación, luego participación en las sesiones de coaching e implementación proactiva de intervenciones). Brinden una breve descripción de cómo lograrán un equilibrio entre estas tareas adicionales y los compromisos de su puesto de trabajo. Si prevén algún desafío, describan brevemente sus estrategias para contrarrestarlo.

Compartan cualquier otra cosa que deberíamos saber de ustedes o su interés en el programa.

---

## ANEXO 3: Preguntas de la solicitud para el Programa Intensivo

Las organizaciones enviarán sus solicitudes completadas para el Programa Intensivo [aquí](#). Las preguntas de la solicitud son las siguientes.

1. ¿Cuál es el nombre de su organización?
2. ¿En qué industria opera su organización? (Selección de una opción/opciones múltiples):
  - Energía
  - Agua
  - Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)
  - Construcción/Fabricación
  - Agricultura
  - Otra (especificar)
3. ¿En qué curso regional les interesa que participe su personal? (Selección de una opción/opciones múltiples):
  - Región de África Oriental (presentado por KenGen, Kenia)
  - Región de África Occidental (presentado por Lagos Business School, Nigeria)
  - Región de Latinoamérica y el Caribe (presentado por Universidad de Los Andes, Colombia)
  - Región del sudeste asiático (presentado por Vietnam Fulbright, Vietnam)
  - Región de Europa Oriental (presentado por ERRRA, Hungría)
4. Cargue su carta de compromiso organizacional.

### Participante N.º 1

#### Nombre del participante

1. Sexo
2. Edad
3. Dirección de correo electrónico
4. Nivel de puesto (nivel medio/nivel sénior)
5. Cargo
6. Cantidad de empleados que esta persona maneja o supervisa
7. Dominio de idioma (marquen todos los idiomas en los que esta persona puede hablar y escribir y marquen cualquier otro idioma que dominen como “otro”)
  - Inglés
  - Español
  - Vietnamita
  - Otro
8. ¿Esta persona tiene una computadora portátil y conexión a internet disponible para participar en el curso y coaching virtuales o su organización lo pondrá a disposición de esta persona para que pueda participar con éxito? (Sí/No/No lo sé)
9. Envíen (carguen) los siguientes documentos para este participante:
  - CV
  - Carta de motivación personal

## Participante #2

### Nombre del participante

1. Sexo
2. Edad
3. Dirección de correo electrónico
4. Nivel de puesto (nivel medio/nivel sénior)
5. Cargo
6. Cantidad de empleados que esta persona maneja
7. Dominio de idioma (marquen todos los idiomas en los que esta persona puede hablar y escribir y marquen cualquier otro idioma que dominen como “otro”)
  - Inglés
  - Español
  - Vietnamita
  - Otro
8. ¿Esta persona tiene una computadora portátil y conexión a internet disponible para participar en el curso y coaching virtuales o su organización lo pondrá a disposición de esta persona para que pueda participar con éxito? (Sí/No)
9. Envíen (carguen) los siguientes documentos para este participante:
  - CV
  - Carta de motivación personal

## Participante 3

### Nombre del participante

1. Sexo
2. Edad
3. Dirección de correo electrónico
4. Nivel de puesto (nivel medio/nivel sénior)
5. Cargo
6. Cantidad de empleados que esta persona maneja
7. Dominio de idioma (marquen todos los idiomas en los que esta persona puede hablar y escribir y marquen cualquier otro idioma que dominen como “otro”)
  - Inglés
  - Español
  - Vietnamita
  - Otro
8. ¿Esta persona tiene una computadora portátil y conexión a internet disponible para participar en el curso y coaching virtuales o su organización lo pondrá a disposición de esta persona para que pueda participar con éxito? (Sí/No)
9. Envíen (carguen) los siguientes documentos para este participante:
  - CV
  - Carta de motivación personal

## ANEXO 4: Correo electrónico previo al curso para los participantes

---

Estimados participantes del Programa Intensivo de la [INSERTAR REGIÓN]:

¡Estamos emocionados por lanzar el Programa Intensivo virtual de 2021 en [INSERTAR REGIÓN]! Felicitaciones por dar los pasos necesarios para lograr el avance de la equidad de género en el lugar de trabajo. Durante el transcurso del programa, cada participante desarrollará un Plan de Acción de Género (GAP, por sus siglas en inglés) único que guiará la implementación de las actividades de equidad de género en su organización. ¡Ansiamos apoyarlos en este camino!

A continuación encontrarán una lista de actividades y materiales de lectura obligatorios antes del curso, con las correspondientes fechas límite.

### Un mes antes de la primera sesión:

- Completar la [evaluación organizacional rápida del Programa Intensivo](#) (junto con otros participantes de la misma organización)
- Completar la [encuesta de autoevaluación del participante](#) (cada participante individualmente)

### En cualquier momento antes de la primera sesión:

- Repasar y familiarizarse con el cronograma del programa, [Cumplir con la equidad: Marco de buenas prácticas para industrias dominadas por hombres \(Delivering Equality: A Best Practices Framework for Male Dominated Industries\)](#) de Engendering Industries, y el Manual del Participante del Programa Intensivo.
- Unirse a la [página de LinkedIn de Engendering Industries](#) para participar de la práctica comunitaria de todos los participantes y facilitadores del Programa Intensivo e Intensivo de Engendering Industries y mirar el folleto Quién es quién.
- Ver la capacitación en línea de [Género 101](#) y [Gestión del Cambio 101](#).
- Completar todas las lecturas previas para el Módulo 1 (ver el Manual del Participante).

---

## ANEXO 5: Folleto Quién es quién

El [folleto Quién es quién](#) es una compilación de las biografías y fotos de los equipos de Engendering Industries y socios implementadores. Debería hacerse circular a los facilitadores y participantes con antelación a la primera sesión del curso.

## ANEXO 6: Plantilla del GAP

La plantilla del GAP está disponible [aquí](#). Se les recomienda a los facilitadores compartir archivos electrónicos de esta plantilla en una plataforma como Google Docs que permite a un grupo de personas editarlos en colaboración. Alternativamente, se puede descargar la plantilla como un archivo de Excel, que luego los participantes podrán editar y manipular. Los facilitadores de las sesiones presenciales también pueden considerar descargar e imprimir la plantilla para los participantes, si se desea esto.

## ANEXO 7: Certificado de Finalización del Programa Intensivo

Los socios implementadores del Programa Intensivo recibirán un Certificado de Capacitación que se puede modificar/editar con Adobe y se entregará a los participantes del curso.



## ANEXO 8: Función del coordinador del Programa Intensivo del socio académico

Las organizaciones asociadas que brinden el Programa Intensivo deben planificar y tener presupuesto para un coordinador de programa de tiempo completo que pueda manejar todas las facetas del programa, desde la inscripción hasta la provisión del programa.

### La siguiente es una estimación de las exigencias de tiempo del Coordinador del Programa

- Inscripción, logística y administración: 25 por ciento del tiempo
- Capacitación y facilitación: 50 por ciento del tiempo
- Coaching: 25 por ciento del tiempo

### Alcance del trabajo del Coordinador del Programa para los módulos de facilitación

- Adaptar y personalizar las diapositivas del Programa Intensivo, lo que incluye agregar el logo del socio académico, resultados de las evaluaciones antes del programa, equipo de facilitación, calendario, etc.
- Reunir el equipo de facilitación para cada módulo y realizar una llamada de preparación de 1 hora para prepararse para la función de cada facilitador y cofacilitador
- Cofacilitar los módulos del Programa Intensivo y sesiones de orientación
- Asistir a todos los módulos del Programa Intensivo para garantizar la coherencia, formar relaciones con los participantes y atender sus necesidades durante todo el programa
- Manejar las preguntas y solicitudes de los participantes por correo electrónico y Whatsapp
- Antes de cada módulo, preparar sesiones de reunión, crear grupos de participantes, etc.
- Realizar una llamada de preparación de 30 minutos antes de cada módulo del Programa Intensivo, con el equipo de facilitación, el equipo de soporte técnico y otros colaboradores que brinden apoyo en las sesiones de reunión
- Antes de cada módulo, enviarles a los participantes un correo electrónico con un recordatorio sobre las instrucciones de lectura previa y diapositivas del módulo (o enviarles a los participantes las diapositivas de todos los módulos con antelación)
- Después de cada módulo, enviarles a los participantes la grabación del módulo y verificar la asistencia de los participantes
- Coordinar con el gerente del Programa Intensivo sobre tareas relacionadas con Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL) y comunicaciones
- Abordar posibles comentarios y solicitudes de participantes sobre el contenido y la provisión del curso y adaptar el contenido en consecuencia
- Para programas brindados en Vietnam, coordinar con un intérprete
- Organizar un evento de celebración final para el final del curso
- Brindarles un certificado de finalización a todos los participantes que completaron el curso

### Alcance del trabajo del Coordinador del Programa para los módulos de facilitación:

- Asignar un instructor a cada grupo de participantes de una organización participante
- Programar cinco sesiones de orientación para cada grupo
- Verificar la asistencia y tarea para el hogar de los participantes en coordinación con el instructor
- Brindar orientación a una selección de organizaciones

## ANEXO 9: Encuesta para los participantes después de los módulos

Las organizaciones asociadas que brinden el Programa Intensivo deben planificar y tener presupuesto para un coordinador de programa de tiempo completo que pueda manejar todas las facetas del programa, desde la inscripción hasta la provisión del programa.

### Programa Intensivo - Formulario de comentarios de los módulos

Gracias por su participación hoy. Tómese unos minutos para proporcionar comentarios anónimos sobre la sesión de hoy junto con cualquier recomendación o sugerencia que tenga sobre cómo mejorar el contenido o la facilitación para futuros módulos.

1. Ubicación del programa
2. Número de módulo
3. Califique la utilidad de los materiales del programa utilizados para este módulo.  
(1=Nada útil, 5=Extremadamente útil)
4. Califique la efectividad de los métodos de comunicación y enseñanza del facilitador para este módulo.  
(1=Nada útil, 5=Extremadamente útil)
5. Califique la utilidad la eficacia de la presentación plenaria/contenido de este módulo.  
(1=Nada útil, 5=Extremadamente útil)
6. Califique la productividad de los debates en grupo de este módulo.  
(1=Nada útil, 5=Extremadamente útil)
7. ¿Tiene alguna sugerencia sobre cómo mejorar el contenido de este módulo o los métodos de facilitación?

## ANEXO 10: Encuesta de sesiones de coaching

Después de que los participantes hayan tenido una o dos sesiones de coaching, realice una encuesta con los participantes utilizando una plataforma como SurveyMonkey para obtener sus comentarios sobre la eficacia de las sesiones y si están interesados en extender el coaching de cuatro meses a un año.

Las preguntas pueden incluir:

1. ¿El coaching que ha recibido hasta ahora ha sido beneficioso? Si es así, ¿de qué manera?
2. ¿Hay cambios que harían que el coaching fuera más efectivo?
3. Si está disponible, ¿está interesado en recibir coaching adicional por hasta un año?



