

Programa de desarrollo profesional continuo sensible a la diversidad y al género

Talleres presenciales
Liderazgo inclusivo & gestión

Autor: Agrupación Empresarial Innovadora de Fabricantes de Muebles y Afines de la Región de Murcia



Co-funded by
the European Union



Guidance for trainers	4
Training session	5
1. 6	
Handout 1: My inclusive leadership pledge	9
2. 12	
Handout 2: Bias-free performance rubric template	14
Handout 3: My DEI action plan	17
Didactical advice	20
How to guide	22
Case study	25
Call to action	28
Motivational & promotional material	31
References	33

<i>Consorcio STEAM Coach, junio de 2025</i>	
<i>Países Bajos</i>	<i>Desarrollo de Brainport</i>
<i>Portugal</i>	<i>Centro de Habilidades de Mindshift</i>
<i>Alemania</i>	<i>Internationaler Bund - IB Mitte gGmbH für Bildung und Soziale Dienste Niederlassung Sachsen</i>
<i>Bulgaria</i>	<i>Bimec</i>
<i>España</i>	<i>Agrupación Empresarial Innovadora De Fabricantes De Muebles Y Afines de la Región de Murcia</i>



El presente documento es el resultado de WP3 Learning hub & Professional development for diversity (Desarrollo profesional para la diversidad), dirigido por Mindshift Skills Hub, responsable de la conceptualización y el diseño generales. Este trabajo está licenciado bajo una licencia internacional Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0).



Financiado por la Unión Europea. No obstante, las opiniones expresadas son únicamente las del autor o autores y no reflejan necesariamente las de la Unión Europea o de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser consideradas responsables de ellos.

Orientación para formadores

Este conjunto de sesiones de capacitación presenciales y herramientas de área de competencia es parte del Programa de Desarrollo Profesional Continuo que tiene en cuenta la diversidad y las cuestiones de género desarrollado en el marco del Programa de Desarrollo Profesional Continuo.

Proyecto STEAM Coach. Los materiales tienen como objetivo apoyar a los formadores en la promoción de prácticas inclusivas, reflexivas y sensibles al género dentro de los entornos STEM-TVET, con un enfoque específico en el liderazgo inclusivo y la gestión. El documento incluye:

- ☑ Dos sesiones de capacitación estructuradas que incluyen objetivos claros, instrucciones paso a paso y actividades interactivas con folletos adjuntos y herramientas de actividad.
- ☑ Una hoja de consejos didácticos que ofrece consejos de facilitación y estrategias de comunicación inclusivas.
- ☑ Una guía práctica para apoyar a los capacitadores y facilitadores en la aplicación de un enfoque interseccional y culturalmente receptivo durante las sesiones de capacitación.
- ☑ Un estudio de caso de buenas prácticas que ilustran prácticas efectivas para avanzar en la inclusión de género en STEM. Ofrece inspiración y conocimientos prácticos que se pueden adaptar a otros contextos.
- ☑ Una plantilla de llamada a la acción que ayuda a los participantes de las sesiones de capacitación y a sus equipos (cuando corresponda) a transformar los conocimientos de la capacitación en acciones concretas y compromisos compartidos para un cambio inclusivo.
- ☑ Material promocional motivacional que cubra contenido visual (por ejemplo, infografías, carteles) que aumente la sensibilización, desafíe los estereotipos y fomente un compromiso más amplio con los objetivos de la CPDP.

Antes	Durante	Después
• Revise ambas sesiones de capacitación para comprender la estructura, los objetivos y el flujo • Adapte ejemplos o materiales (por ejemplo, tarjetas de escenarios, folletos) para reflejar su contexto nacional o institucional si es necesario • Lea los consejos didácticos y la guía práctica para familiarizarse con las estrategias de facilitación inclusiva y el lenguaje	• Siga las instrucciones setp-by-step proporcionadas en cada sección • Fomentar un diálogo abierto y respetuoso. Consulte los consejos didácticos si surgen problemas delicados	• Invite a los participantes a completar la herramienta de Llamado a la Acción para ayudarles a traducir el aprendizaje en objetivos viables • Considerar el uso de materiales motivacionales para reforzar el compromiso dentro de las instituciones o redes

Sesión de formación



1. Liderazgo estratégico de DEI en STEM-TVET

Enfoque de formación	Estrategias inclusivas de reclutamiento y retención Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI)
Objetivos	▪ Definir los principios clave del DEI en contextos STEM-TVET, incluidas las barreras sistémicas y la interseccionalidad. ▪ Desarrollar planes accionables para mitigar las barreras sistémicas en la contratación y retención ▪ Modelar comportamientos de liderazgo inclusivo a través del aprendizaje basado en escenarios
Público destinatario	Líderes de EFP/EFP Entrenadores/Instructores Profesionales de Recursos Humanos / Líderes de Equipo Orientación profesional / R&D profesionales
Duración	90 minutos
Materiales	Folleto 1: Mi promesa de liderazgo inclusivo Estudio de caso: Rey: avanzar en la contratación inclusiva de género en la industria del juego Recursos en línea Innova el Programa de Mentores – Coalición Mundial para la Innovación de ONU Mujeres

www.unwomen.org/en/how-we-work/innovation-and-technology/un-women-global-innovation-coalition-for-change/she-innovates-campaign-and-mentoring-programme

Asesoramiento de un mentor de toda la vida – Sandra Yancy McGuire, homenajead por la AAAS

www.aaas.org/resources/advice-aaas-lifetime-mentor-honoree-sandra-yancy-mcguire

Investigación a la práctica: Preparación y mejora; retención de profesores de CTIM – AAAS

www.aaas.org/resources/research-practice-preparing-and-retaining-k-12-stem-teachers-high-need-school-districts

INSTRUCCIONES

Paso 1. Introducción & rompehielos (10 minutos)

- Abra el diálogo e introduzca el tema DEI y cómo puede ser una palanca para el cambio sistémico en STEM-TVET
- Llevar a cabo el rompehielos: «Una barrera que he enfrentado/visto» pidiendo a los participantes que escriban en notas adhesivas una barrera sistémica o cultural que hayan observado (por ejemplo, «A menudo se pasa por alto a las mujeres para desempeñar funciones de liderazgo técnico»). Recopilar notas 3-4, leerlas en voz alta y agruparlas por temas (por ejemplo, sesgo de contratación, falta de tutoría).
- Guiar una discusión que cubra la siguiente pregunta:
«¿Cómo podrían afectar estas barreras a la innovación y la retención organizativas?»
Validar las respuestas y la transición a la etapa 2.

Etapas 2. Presentación: Fundamentos, datos y marcos de DEI (15 minutos)

- Proporcionar a los participantes una explicación clara del siguiente contenido:
 - «La proporción de mujeres entre los doctorandos en ingeniería en la EU-27 disminuyó del 27,93 % en 2015 al 27,01 % en 2018».
 - «Los equipos con diversidad de género tienen un 21% más de probabilidades de superar a sus pares (McKinsey)».¹
 - Interseccionalidad: explicar cómo las barreras compuestas de raza, clase y discapacidad.
 - Comparta de 1 a 2 ejemplos de su país o contexto local asociado (por ejemplo, la brecha de género de un programa alemán de EFP para automóviles).
- Haga a los participantes las siguientes preguntas y dé espacio para discusiones:
 - ¿Cuál de estas estadísticas te sorprende?
 - ¿Dónde has visto esta obra?
 - (Añadir más ejemplos)

Paso 3. Actividad de grupo: Auditoría de contratación (25 minutos)

- Dividir a los participantes en grupos pequeños (3-5 personas).
- Distribuya de 3 a 5 descripciones de trabajos de muestra para ocupaciones técnicas, obtenidas con anticipación de plataformas en línea. Facilite estos datos junto con la guía «2. Cómo diseñar y

¹<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

ofrecer procesos de contratación inclusivos en las instituciones STEM-TVET» para apoyar el análisis y el debate del lenguaje inclusivo y las estrategias de reducción de sesgos.

- *Pida a los grupos que revisen las descripciones de los trabajos de muestra utilizando la lista de verificación de la guía. Enséñales:*
 - *Centrarse en la identificación de elementos que puedan excluir involuntariamente a las mujeres o a los grupos infrarrepresentados (por ejemplo, lenguaje sexista, criterios rígidos de cualificación).*
 - *Destacar términos o frases potencialmente sesgados (por ejemplo, «solucionador de problemas agresivo») y sugerir alternativas inclusivas (por ejemplo, «solucionador de problemas colaborativo»).*
 - *Redactar una versión revisada e inclusiva de la descripción del puesto de trabajo y explicar brevemente la justificación de cada cambio clave.*
 - *Cada grupo comparte un cambio clave que hicieron en la descripción del trabajo y explica el razonamiento detrás de él. El facilitador destaca las conexiones con patrones sistémicos más amplios, por ejemplo, cómo el lenguaje influye en quienes se sienten alentados o excluidos de la solicitud y refuerza el impacto de la contratación inclusiva en la ampliación de los grupos de talentos. Al centrarse en un ejemplo de la vida real bajo presión de tiempo, los equipos practican la identificación de sesgos sutiles, como adjetivos de género o requisitos inflexibles, mientras aprenden a usar herramientas como el decodificador de género. El formato 'relámpago redondo' mantiene altos niveles de energía, y el muro de compromiso público (físico o digital) garantiza el seguimiento. Por ejemplo, un equipo podría darse cuenta de que su anuncio de empleo de «desarrollador de rockstar» desalienta a las candidatas y lo cambia por «ingeniero de software colaborativo», una decisión respaldada por datos que muestran que los anuncios de empleo neutros en cuanto al género atraen a un 42 % más de candidatos diversos (LinkedIn Talent Solutions). Este ejercicio es adecuado tanto para profesionales de recursos humanos como para gerentes de contratación técnica y se puede adaptar para adaptarse a diferentes niveles de experiencia.*
-

Paso 4. Grupo de actividad: estudio de caso de retención & diseño de estrategia (55 minutos)

- *Introducir el estudio de caso 2. King – Avanzar en la contratación inclusiva en materia de género en la industria del juego*
 - *Pida a los grupos preasignados que diseñen un breve «fragmento de política de retención» basado en el estudio de caso. Esto puede incluir acciones como emparejamientos de tutoría, medidas de apoyo a los cuidadores o iniciativas de liderazgo inclusivo.*
 - *Instruya a cada grupo a usar un rotafolio para delinear su propuesta y prepararse para explicar cómo aborda los desafíos clave de retención dentro de un entorno STEM-TVET.*
 - *Utilice las siguientes preguntas de discusión para una reflexión atractiva y para conectar el estudio de caso con los entornos STEM-TVET del mundo real de los participantes:*
 - ¿Qué elementos del estudio de caso se sienten más adaptables a su contexto organizativo y por qué?*
 - ¿Qué barreras podría enfrentar en la implementación de iniciativas similares?*
 - ¿Qué recursos, asociaciones o prácticas existentes podrían apoyar los esfuerzos de retención en su entorno?*
-

Etapas 5. Acción individual/grupo: Tarjetas de compromiso (15 minutos)

- *Pida a los participantes que revisen el folleto 1: Mi compromiso de liderazgo inclusivo y seleccionar 1-3 acciones concretas a las que estén dispuestos a comprometerse.*
-

-
- Cada acción debe incluir un calendario y una métrica de éxito (por ejemplo, «Orientaré a una estudiante de ingeniería a través de reuniones mensuales a partir del próximo mes»).
 - Una vez que se redacten las promesas individuales, invite a los participantes a formar parejas o grupos pequeños para compartir y discutir sus compromisos. Este paso promueve la rendición de cuentas y permite la retroalimentación y el estímulo.
 - Pida a los participantes que publiquen sus promesas en un *muro de compromiso* (físico o digital). Los facilitadores pueden incluir opcionalmente algunos compromisos organizativos —como la puesta en marcha de mesas redondas de inclusión o el seguimiento del equilibrio de género en las promociones— y guiar a los participantes en el juego de roles sobre cómo podrían defender estas ideas ante las partes interesadas escépticas utilizando datos.
-

Etapas 6. Evaluación & comida para llevar (10 minutos)

- *Recapitulación de los temas principales de la sesión:*
 - Principios de DEI
 - Prácticas de contratación inclusivas
 - Sistemas de retención de apoyo
 - Distribuye notas adhesivas o usa un tablero digital. Pida a los participantes que completen la oración: «Voy a...» con una acción concreta a la que se están comprometiendo (por ejemplo, «Este año asesoraré a una mujer en mi equipo técnico»).
 - Recopilar respuestas para apoyar la rendición de cuentas y guiar el seguimiento o entrenamiento futuro.
-

Folleto 1: Mi promesa de liderazgo inclusivo

Esta herramienta de reflexión orientada a la acción está diseñada para ayudar a los líderes en STEM-TVET a pasar de la intención al impacto. Te invita a identificar un compromiso significativo que apoye la equidad de género y la inclusión en tu contexto, y a definir pasos y plazos claros para actuar en consecuencia. La promesa fomenta la rendición de cuentas personal al tiempo que fomenta una cultura de liderazgo inclusivo. Respaldada por una investigación de Harvard Business Review y McKinsey, esta plantilla convierte el apoyo pasivo a la diversidad en compromisos responsables con plazos claros y métricas de éxito.



Mi compromiso personal

Yo, _____, me comprometo a promover la inclusión en mi organización mediante:

- ☐ Tutoría: Mencionaré al menos a una mujer o individuo subrepresentado en un rol técnico dentro de los próximos tres meses.
- ☐ Cambio de política: "Abogaré por horarios de trabajo flexibles o paneles de contratación diversos para [fecha]".
- ☐ Educación: Completaré el entrenamiento de sesgo inconsciente / un taller DEI antes del [fecha].

Ejemplo: "Me comprometo a auditar nuestros materiales de reclutamiento para el lenguaje de género para junio de 2024, y a implementar la detección ciega de CV para todos los roles técnicos".

Mi compromiso de equipo/organización

Mi equipo:

- ☐ Medida: Hacer un seguimiento de la diversidad de género en las promociones/liderazgo de proyectos (por ejemplo, "Informar métricas trimestrales al liderazgo").
- ☐ Celebrar: Amplificar los logros de las mujeres (por ejemplo, «Lanzar una serie de focos de «Mujeres en STEM»).
- ☐ Recurso: Asignar presupuesto para iniciativas del DEI (por ejemplo, "Becas del Fondo para mujeres en programas de formación profesional").

Ejemplo: «Mi equipo organizará mesas redondas bimensuales sobre inclusión para abordar los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres en nuestros departamentos técnicos».

Plan de rendición de cuentas

Para asegurarme de seguir adelante, voy a:

Comparte este compromiso con:

☐ Mi supervisor

☐ Un par

☐ Mi equipo

Fecha de entrada: [MM/DD/AAAA]

Métrica de éxito: "Aumentar la retención femenina en mi departamento en un 10% dentro de 1 año".



2. Incorporación de DEI en el Liderazgo STEM-TVET

Enfoque de formación	Estrategias inclusivas de reclutamiento y retención Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI)
Objetivos	▪ Traducir las políticas de DEI en prácticas viables para los equipos técnicos ▪ Auditar los procesos organizativos utilizando una lente de equidad ▪ Aplicar herramientas de liderazgo inclusivo en sus contextos
Público destinatario	Líderes de EFP/EFP Entrenadores/Instructores Profesionales de Recursos Humanos / Líderes de Equipo Empresarios / Ejecutivos Responsables políticos / partes interesadas de la industria
Duración	90 minutos
Materiales	Folleto 2: Plantilla de rúbrica de rendimiento sin sesgo Folleto 3: Mi plan de acción DEI

INSTRUCCIONES

Paso 1. Introducción & rompehielos (10 minutos)

- Llevar a cabo el rompehielos *Política vs Realidad*, comenzando por pedir a los participantes que compartan una política de DEI que su organización lucha por implementar.
- Recopilar respuestas, leer algunas en voz alta y agruparlas en temas como el sesgo de promoción, la falta de rendición de cuentas, etc.

-
- Guiar una discusión que cubra la siguiente pregunta:
¿Qué hace que estas políticas sean difíciles de traducir en la práctica cotidiana?
Validar las respuestas y la transición a la etapa 2.
-

Etapa 2. Presentación: Mujeres en liderazgo STEM & impacto de las prácticas inclusivas (15 minutos)

- Proporcionar a los participantes una explicación clara del siguiente contenido:
 - «Solo el 22 % de los líderes técnicos de los programas de EFTP de la UE son mujeres» (*She Figures 2021*).
 - «Los equipos con líderes inclusivos informan un 35% más de retención de mujeres en roles STEM» (*McKinsey 2023*).
 - Haga a los participantes las siguientes preguntas y dé espacio para discusiones:
 - *¿Qué brechas resuenan con tu experiencia?*
 - *¿Cuál es el coste de la inacción?*
 - *(Añadir más ejemplos)*
-

Paso 3. Actividad de grupo: política de prácticas (25 minutos)

- Dividir a los participantes en grupos pequeños (3-5 personas).
 - Distribuya el folleto 2. Plantilla de rúbrica de rendimiento sin sesgos y un proceso de revisión de rendimiento de muestra para el análisis.
 - Pida a los grupos que revisen el proceso utilizando la rúbrica e instruirlos:
 - *identificar puntos críticos de sesgo (por ejemplo, criterios subjetivos como el «ajuste cultural»).*
 - *rediseñar una sección sustituyendo términos sesgados o excluyentes (por ejemplo, «afirmación», «solución colaborativa de problemas»).*
 - *explicar brevemente el impacto de cada cambio propuesto.*
 - Cada grupo comparte 1-2 cambios que ha realizado, y el facilitador establece conexiones con patrones sistémicos más amplios.
-

Paso 4. Grupo de actividad: Liderazgo inclusivo en juegos de rol (25 minutos)

- Introducir la actividad explicando que los participantes interpretarán escenarios realistas para practicar comportamientos de liderazgo inclusivos. Hace hincapié en que la atención se centra en la modelización de acciones que cambian la cultura y la toma de decisiones en los contextos STEM-TVET.
 - Presentar los siguientes escenarios:
 - *«Una instructora sobresale técnicamente, pero se le pasa por alto el liderazgo: ¿cómo interviene?»*
 - *«Un equipo se resiste a las políticas de trabajo flexibles: ¿cómo se modela la toma de decisiones inclusiva?»*
 - Instruir a cada grupo (3-4 personas) a:
 - *Elija un escenario*
 - *Utilice el método STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado) para estructurar su respuesta,*
y
 - *Preparar un breve juego de roles de 2 a 3 minutos que demuestre su intervención.*
 - Después de los juegos de rol, guíe una reflexión usando las siguientes preguntas:
 - *¿Qué comportamientos inclusivos tuvieron el mayor impacto en el escenario?*
 - *¿Cómo ayudó el método STAR a estructurar su respuesta?*
 - *¿Qué desafíos pueden surgir al aplicar estas acciones en su contexto real?*
-

Etapa 5. Acción individual/grupo: Tarjetas de compromiso (15 minutos)

- Presente el folleto 3 Mi plan de acción DEI y pida a los participantes que redacten una política: practicar la conversación a la que estén listos para comprometerse.
- Pida a los participantes que escriban claramente su acción, incluida una línea de tiempo y una métrica de éxito (por ejemplo, «Iniciar un círculo de tutoría para cinco aprendices antes de diciembre»). Después de esto, empareja o forma grupos pequeños para compartir sus compromisos, intercambiar comentarios y sugerir refinamientos.
- Invite a algunos participantes a leer en voz alta sus compromisos. Destacar cómo los compromisos individuales pueden contribuir al cambio sistémico cuando están vinculados a las prácticas organizativas.

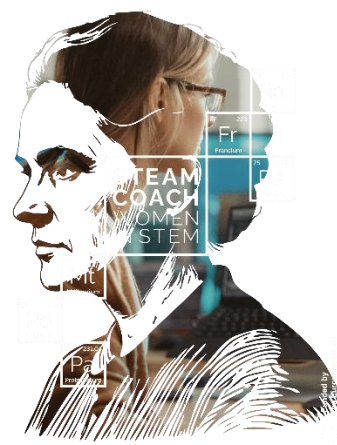
Etapa 6. Evaluación & comida para llevar (10 minutos)

- Recapitulación de los temas principales de la sesión:
 - *Barreras al DEI*
 - *Evaluación sin sesgo*
 - *Prácticas de liderazgo inclusivas*
- Distribuye notas adhesivas o usa un tablero digital. Pida a los participantes que completen la frase «Una barrera sistémica que desmantelaré este año es _____ porque _____».
- Recopilar respuestas para apoyar la rendición de cuentas y guiar el seguimiento o entrenamiento futuro.
- Proporcionar a los participantes herramientas prácticas para continuar el trabajo:
 - *Kit de Herramientas de Liderazgo Inclusivo (PDF gratis):*
<https://biasinterrupters.org/toolkits/>
 - *Cuadro de indicadores de brecha de género STEM (datos de la UE):*
<https://ec.europa.eu/eurostat>

Folleto 2: Plantilla de rúbrica de rendimiento sin sesgo

Cómo usar esta rúbrica:

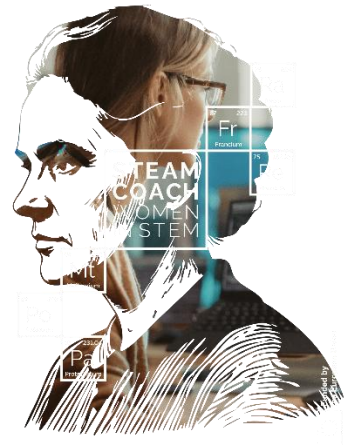
Esta herramienta de evaluación del rendimiento sin sesgos está diseñada para estandarizar las evaluaciones y minimizar la subjetividad en contextos STEM-TVET. Antes de las revisiones, calibra la puntuación con un panel diverso para alinear las expectativas. Durante las evaluaciones, concéntrate en comportamientos observables ("mentores pares" vs. "asertivos") y use la columna "Notas" para documentar evidencia (resultados del proyecto, retroalimentación de los pares). Después de la puntuación, compare los resultados entre los grupos demográficos para identificar posibles patrones de sesgo (las mujeres obtuvieron consistentemente una puntuación más baja en "Liderazgo"). Combina esta rúbrica con comentarios de 360 grados para obtener una visión holística. Actualizar los criterios anualmente en función de los objetivos de DEI de la organización.



Competencia	Avanzado (5 pts)	Proficiente (3 pts)	Desarrollo (1 pt)	Notas	Puntuación
<i>Habilidad técnica</i>	<i>Supera los parámetros de referencia (por ejemplo, certificados + tutoría)</i>	<i>Cumple con todos los requisitos de rol</i>	<i>Necesidades de mejora de las capacidades en 1-2 áreas</i>		
<i>Colaboración</i>	<i>Impulsa la resolución de problemas del equipo</i>	<i>Contribuye eficazmente</i>	<i>Rechaza las críticas</i>		
<i>Innovación</i>	<i>Propone soluciones adoptadas en toda la organización</i>	<i>Mejora los procesos existentes</i>	<i>Sigue las directivas</i>		
<i>Liderazgo</i>	<i>Mentores de otros; aboga por la equidad</i>	<i>Apoya a los compañeros</i>	<i>Se centra en tareas individuales</i>		
<i>Añadir competencias</i>					
<i>Añadir competencias</i>					
<i>Añadir competencias</i>					

Folleto 3: Mi plan de acción DEI

Una plantilla del Plan de Acción DEI le ayuda a convertir los objetivos de diversidad, equidad e inclusión (DEI) en pasos medibles y accionables. Ya sea un educador, un profesional de recursos humanos o un líder en STEM-TVET, este enfoque estructurado garantiza la responsabilidad y el progreso.



Objetivo	Acciones	Recursos necesarios	Rendición de cuentas	Desafíos	Medida de mitigación	Cronología
Aumentar la diversidad de género en las contrataciones de instructores técnicos.	1. Revise las descripciones de los trabajos utilizando la Lista de verificación de reclutamiento inclusivo.	Aumentar la diversidad de género en las contrataciones de instructores técnicos.	1. Revise las descripciones de los trabajos utilizando la Lista de verificación de reclutamiento inclusivo.	Resistencia de los gerentes de contratación que ven los cambios como "estándares de reducción".	- Compartir datos: "Los anuncios de género neutro aumentan los solicitantes calificados en un 42%" (Harvard Business Review). - Ensayo piloto con un equipo; comparar la calidad del solicitante antes/después	Q2
	2. Implementar el cribado de CV a ciegas	Herramientas informáticas para la anonimización	Informar el progreso bimestralmente al liderazgo.	Limitaciones técnicas (sin software de recursos humanos para la anonimización).	Comience manualmente: Eliminar nombres/géneros en archivos PDF antes de compartirlos con los paneles de contratación.	Q3
Reducir las brechas de género en la participación de los estudiantes en talleres técnicos.	1. Adaptar los materiales didácticos para incluir un 50% de modelos femeninos/mujeres en los estudios de casos STEM.	Guía curricular inclusiva de género de STEAM Coach.	Realizar un seguimiento de las tasas de participación de las estudiantes (base de referencia vs. mensual).	Falta de diversos modelos a seguir STEM en los libros de texto.	Asociarse con ONG de Mujeres en Tecnología para conferencias de invitados.	Q2
	2. Implementar "Think-Pair-Share" para garantizar la participación equitativa durante las discusiones.	Herramienta de temporización para un tiempo de uso de la palabra equitativo.	Encuestas de retroalimentación de los estudiantes después de cada módulo	Los estudiantes masculinos dominan las conversaciones.	Use tokens de participación (por ejemplo, 3 tokens / estudiante para limitar las interrupciones)	Q1

Añadir objetivo						
-----------------	--	--	--	--	--	--

Asesoramiento didáctico

Facilitar el diálogo sobre los estereotipos culturales en STEM-TVET



Esta guía equipa a los formadores para facilitar talleres sobre liderazgo inclusivo, reduciendo la brecha entre los conocimientos basados en datos, como las disparidades de género en los campos STEM, y las estrategias prácticas, incluidas las auditorías de contratación y las políticas de retención. Ofrece marcos para abordar las barreras sistémicas y fomentar la rendición de cuentas a través de las promesas de los participantes.

Qué hacer y que no hacer para un liderazgo inclusivo

Qué hacer

Use rompehielos anónimos, como notas adhesivas, para identificar barreras sin avergonzar a las personas

Vincular los resultados de las actividades del taller (por ejemplo, auditorías de descripción de puestos de trabajo) con los resultados del mundo real (por ejemplo, tasas de retención)

Mostrar vulnerabilidad compartiendo ejemplos de errores de los líderes (por ejemplo, contratación basada en el sesgo de afinidad)

Mostrar soluciones escalables utilizando estudios de casos (por ejemplo, el programa de tutoría de SAP)

Preparar ejemplos locales (por ejemplo, la brecha de género en la EFP alemana) para los debates sobre el terreno.

Qué no hacer

Supongamos que todos los participantes reconocen el sesgo sistémico y proporcionan estadísticas concretas (por ejemplo, la brecha de doctorado en ingeniería de la UE)

Tratar el liderazgo inclusivo como una "habilidad blanda" y enfatizar su impacto en la innovación (ver datos de McKinsey, por ejemplo)

Ignore la interseccionalidad y conecte las brechas de género con la raza, la discapacidad o la clase cuando sea relevante.

Uso sugerido dentro del taller

- Preparación: Revisar las estadísticas (Paso 2) y los estudios de caso (Paso 4) para anticipar las reacciones de los participantes.
- Rompehielos (Paso 1): utilizar notas adhesivas anónimas para garantizar la seguridad psicológica.
- Auditoría de contratación (paso 3): consulte el cuadro de «DO» para orientar la detección de sesgos en las descripciones de puestos de trabajo.
- Estrategia de retención (paso 4): hacer hincapié en la adaptabilidad del modelo de SAP a los contextos locales.
- Promesas (paso 5): fomentar la especificidad (por ejemplo, «mentor de una mujer este año») utilizando las «DO» como indicaciones.

Notas o recursos adicionales

Iniciativa de contratación inclusiva de King
www.king.com/about-us/diversity-inclusion

- ☑ *En la tecnología dominada por los hombres se puede lograr una política de contratación inspiradora e inclusiva desde el punto de vista del género que incluya la selección de currículos a ciegas, anuncios de empleo imparciales y asociaciones estratégicas para atraer talento diverso, lo que demuestra un cambio sistémico.*

Cifras del informe 2024

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7646222f-e82b-11ef-b5e9-01aa75ed71a1/language-en>

- ☑ *El informe emblemático de la Comisión Europea sobre la igualdad de género en la investigación y la innovación, que proporciona datos exhaustivos sobre la representación de las mujeres en las disciplinas académicas, las funciones de liderazgo y las decisiones de financiación en la UE.*

Cómo guiar

Cómo diseñar y ofrecer procesos de contratación inclusivos en las instituciones STEM-TVET

La Lista de verificación de reclutamiento inclusivo es una herramienta práctica diseñada para ayudar a las organizaciones STEM-TVET a eliminar el sesgo de género en sus procesos de contratación, desde la elaboración de anuncios de trabajo hasta la incorporación de nuevos talentos. Cada sección proporciona medidas prácticas para garantizar que las prácticas de contratación sean equitativas y atractivas para las mujeres y los grupos infrarrepresentados, al tiempo que se alinean con las mejores prácticas de diversidad e inclusión.

Mediante el uso de esta herramienta, las organizaciones pueden construir sistemas de reclutamiento más transparentes y conscientes de los sesgos y fomentar culturas en el lugar de trabajo que reflejen su compromiso con la excelencia inclusiva. Se puede utilizar para auditar las prácticas actuales, identificar áreas de mejora y guiar el cambio sistémico.

Para reforzar el impacto, esta lista de control debe combinarse con un seguimiento periódico de los indicadores de diversidad, como la demografía de los solicitantes y las tasas de avance.

¿Cómo implementar esta guía?

Esta herramienta está diseñada para ser utilizada de manera flexible, ya sea como parte del taller 3 o como una herramienta independiente para los equipos de recursos humanos y los responsables de la toma de decisiones. Se puede implementar en tres vías clave:

- ☒ *Como herramienta de autoevaluación para auditar las prácticas de contratación actuales e identificar áreas donde puede haber sesgo.*
- ☒ *Como marco de planificación para guiar los procesos de contratación inclusivos, desde la redacción de descripciones de puestos hasta el diseño de procedimientos de incorporación.*
- ☒ *Como iniciador de la discusión en reuniones de equipo o sesiones de capacitación para construir una comprensión compartida y la rendición de cuentas por la contratación equitativa.*

En cualquiera de los contextos mencionados, trabaje sistemáticamente a través de cada sección de la lista de verificación, reflexionando sobre las prácticas actuales y documentando las acciones tomadas o que deben planificarse. El uso de esta herramienta junto con las métricas internas de diversidad ayuda a monitorear el progreso y garantizar el impacto a largo plazo.

La Lista de Comprobación de Reclutamiento Inclusivo

TEMAS		PUNTOS
DESCRIPCIONES DEL TRABAJO	Lengua	☐ Utilizar términos neutros con respecto al género (por ejemplo, «colaborativo» frente a «competitivo»). ☐ Evite adjetivos estereotipados (por ejemplo, "ninja", "agresivo"). ☐ Herramientas: Prueba con decodificador de género.
	Requisitos	☐ Distinguir las habilidades "imprescindibles" frente a las "agradables" para evitar filtrar en exceso a las mujeres. ☐ Incluir opciones de flexibilidad (trabajo a distancia, a tiempo parcial).
SOURCING & OUTREACH	Canales	☐ Asociarse con redes de mujeres en STEM (por ejemplo, Women Who Code). ☐ Publicidad en diversas plataformas (por ejemplo, STEM Women).
	Mensajería	☐ Resaltar los compromisos del DEI (por ejemplo, «Animamos a las mujeres a presentar una solicitud»). ☐ Mostrar modelos a seguir (fotos/citas de mujeres empleadas).
PROCESO DE SELECCIÓN	Detección a ciegas	☐ Eliminar nombres, fotos y universidades de las revisiones iniciales de CV. ☐ Utilizar rúbricas estructuradas para puntuar a los candidatos de forma objetiva.

	Panel de entrevistas	☐ Garantizar la diversidad de género entre los entrevistadores. ☐ Panel de formación sobre sesgos inconscientes (por ejemplo, evitando sesgos de «ajuste cultural»).
EVALUACIÓN & OFERTA	Métricas	☐ Hacer un seguimiento de las proporciones de género en cada etapa de contratación (por ejemplo, porcentaje de mujeres en el grupo final). ☐ Auditar las ofertas salariales para la paridad (utilizar herramientas como PayScale).
	Incorporación	☐ Asignar mentores a nuevas contrataciones (especialmente mujeres en funciones técnicas). ☐ Proporcionar acceso al ERG (Employee Resource Group) (por ejemplo, redes de mujeres en la tecnología).
MEJORA CONTINUA	Bucle de retroalimentación	☐ Encuestar a los candidatos (especialmente a los que rechazaron ofertas) sobre las percepciones de inclusión. ☐ Revisar anualmente la lista de verificación con los equipos de recursos humanos y diversidad.

Estudio de caso

Rey: avanzar en la contratación inclusiva de género en la industria del juego



Fundado en 2003, King es un desarrollador de juegos móviles conocido mundialmente por éxitos como Candy Crush Saga. Con sede en Londres, la compañía opera en toda Europa y América del Norte. Al igual que muchas compañías en la industria del juego, King ha luchado contra el desequilibrio de género en los roles técnicos y creativos, y las mujeres están significativamente subrepresentadas. En 2018, solo alrededor del 34% de sus nuevas contrataciones eran mujeres o no binarias, a pesar del hecho de que el 70% de su base de jugadores era femenina y la fuerza laboral de juegos del Reino Unido era 70% masculina. Reconociendo una clara desconexión entre su fuerza laboral y su audiencia, King apuntó a lograr la paridad de género en el reclutamiento para 2020. En respuesta, la compañía lanzó un programa estratégico Diversity & Inclusion destinado a hacerlo más inclusivo, particularmente en los campos STEAM. El programa se centró en la creación de un proceso de contratación justo, la mejora de la cultura del lugar de trabajo y la ampliación de las actividades de divulgación a los grupos insuficientemente representados.

Medidas adoptadas

Con el fin de mejorar el equilibrio de género y fomentar una mayor inclusión en sus procesos de contratación, King adoptó una estrategia multinivel basada en datos destinada a dismantlar las barreras sistémicas e integrar la inclusión en cada etapa de la adquisición de talento. Una parte clave de este enfoque fue la creación de un conjunto de herramientas de contratación inclusivas, una guía interna para reclutadores y gerentes de contratación, asegurando que las descripciones de puestos estén libres de lenguaje de género, que los paneles de entrevistas sean representativos y diversos, y que los procesos de evaluación estén estandarizados para reducir los sesgos. El conjunto de herramientas permitió a los equipos implementar prácticas más justas durante todo el proceso de contratación, desde las ofertas de trabajo iniciales hasta las decisiones finales de contratación.



Fuente: <https://careers.king.com>

Para reducir aún más el sesgo inconsciente, King introdujo la detección de CV ciegos. Esto implicó eliminar detalles demográficos identificables, como nombres, fotos y direcciones, al tiempo que se aseguraba de que todas las descripciones de los puestos de trabajo utilizaran un lenguaje neutral en cuanto al género. Este cambio simple pero poderoso ha ayudado a nivelar el campo de juego para todos los solicitantes y ha desafiado las normas de larga data en el reclutamiento de tecnología. Por ejemplo, los anuncios de empleo de King ahora evitan palabras como "rockstar" o "ninja", que se ha demostrado que desalientan a las mujeres solicitantes, a favor de frases más inclusivas como "colaborativo", "solucionador de problemas" u "orientado al equipo". Otras iniciativas clave incluyen:

Asociaciones con Code First: Niñas y Diversi: colaboraciones que ofrecen becas, cursos gratuitos de codificación, tutoría y vías de trabajo para mujeres y personas no binarias en tecnología. <https://codefirstgirls.com/>

Compromiso de la comunidad: patrocinio continuo y participación en eventos de divulgación como Women in Games y Girls Who Code, apoyando la visibilidad y el acceso a la carrera de las mujeres en tecnología. www.womeningames.org / www.girlswhocode.com

Acontecimientos profesionales internos: organizar talleres de contratación y eventos de creación de redes adaptados a estudiantes que identifican a mujeres y desarrolladores de carreras tempranas, creando canales de talento directos.

Colaboración de las partes interesadas: iniciativas codirigidas por King's People & Culture Team, liderazgo técnico, ONG y grupos de defensa, integrando la inclusión tanto en la cultura de contratación como en la estrategia de la empresa. Un ejemplo clave es el [King & Swedish Games Industry Scholarship Programme](https://careers.king.com/us/es/blogarticle/improving-representation-with-the-king-swedish-games-industry-scholarship-program)², que apoya a mujeres y personas no binarias de entre 18 y 29 años en Suecia que estén interesadas en entrar en la industria del juego. El programa de ocho meses incluye capacitación en desarrollo de juegos, tutoría de empleados de King, acceso a los principales eventos de juego y clases magistrales. Los solicitantes exitosos son bienvenidos al Reino y obtienen experiencia práctica y apoyo de profesionales de la industria para iniciar sus carreras en tecnología y juegos.



Resultados & Impacto

2020
2023

32% de
aumento en
mujeres
contratadas
para roles

40%

de todas las
nuevas
contrataciones
en 2021 eran
mujeres, frente

18%

Aumento de la
representación
femenina en el
liderazgo

² <https://careers.king.com/us/es/blogarticle/improving-representation-with-the-king-swedish-games-industry-scholarship-program>



cambio positivo en la percepción de los empleados de D&I



reconocido por Forbes como uno de los mejores empleadores de Estados Unidos para la diversidad (2020)

Lecciones que deben aprenderse

- ☑ La transparencia de los datos fomenta la rendición de cuentas y el seguimiento del progreso.
- ☑ La contratación inclusiva debe integrarse en la cultura organizacional en lugar de tratarse como una iniciativa separada.
- ☑ Las asociaciones con ONG y grupos de defensa pueden ampliar su alcance y su cartera de talentos.
- ☑ El éxito a largo plazo depende de la aceptación del liderazgo y la capacitación continua.
- ☑ Punta de transferibilidad: el modelo Inclusive Hiring Toolkit puede ampliarse y adaptarse para su uso por otras empresas de tecnología.

Llamado a la acción

Del compromiso al progreso: un planificador de acción de liderazgo inclusivo



Hoja de trabajo de planificación de acciones

Esta herramienta ayuda a los líderes a traducir sus compromisos en acciones estructuradas y medibles. Proporciona un marco claro para definir objetivos, hacer un seguimiento del progreso y garantizar la rendición de cuentas, salvando la brecha entre la intención y los resultados tangibles en prácticas de liderazgo inclusivo.

Componentes

El Planificador de Acción de Liderazgo Inclusivo está diseñado para ayudar tanto a individuos como a equipos a convertir sus aspiraciones de liderazgo inclusivo en acciones concretas y medibles. Combina el compromiso personal con la responsabilidad colectiva, asegurando que el liderazgo inclusivo se convierta en una práctica continua en lugar de una promesa única. Cada entrada en el planificador se centra en:

- ☒ Compromiso personal de liderazgo (objetivo/compromiso)
- ☒ Pasos definidos
- ☒ Personas o equipos responsables
- ☒ Cronología
- ☒ Recursos/apoyo necesarios
- ☒ Métricas para rastrear el éxito

Instrucciones de uso

Introducir esta herramienta al final del Taller 3, especialmente si varios participantes provienen de la misma organización, departamento o equipo. Funciona mejor como una actividad de ruptura, tarea reflexiva o como parte de una sesión de seguimiento para la planificación de la implementación.

- ☒ Anime a cada equipo o participante a volver a visitar el folleto 5: Mi Compromiso de Liderazgo Inclusivo.
- ☒ Utilice el planificador de acciones para documentar compromisos concretos 1-3, vinculando los objetivos personales con el cambio institucional.

- ☑ El planificador también puede servir como base para retrospectivas de equipo, conversaciones de entrenamiento o revisiones de progreso de DEI.

Cómo usar

1. Distribuir la versión impresa o digital del planificador a individuos o grupos.
2. Identificar entre 1 y 2 puntos de vista o compromisos clave del taller que se relacionen directamente con su función o contexto.
3. Complete el planificador una fila por acción, asegurándose de que cada una incluya una línea de tiempo clara y una métrica de éxito.
4. Discuta colectivamente cómo se proporcionará el apoyo y qué podría permitir o bloquear el progreso.
5. Fomentar la retroalimentación entre pares y garantizar que las promesas sean compartidas y visibles (por ejemplo, a través de un muro de compromiso digital, reuniones de equipo o registros de inclusión).

Sugerencias de seguimiento

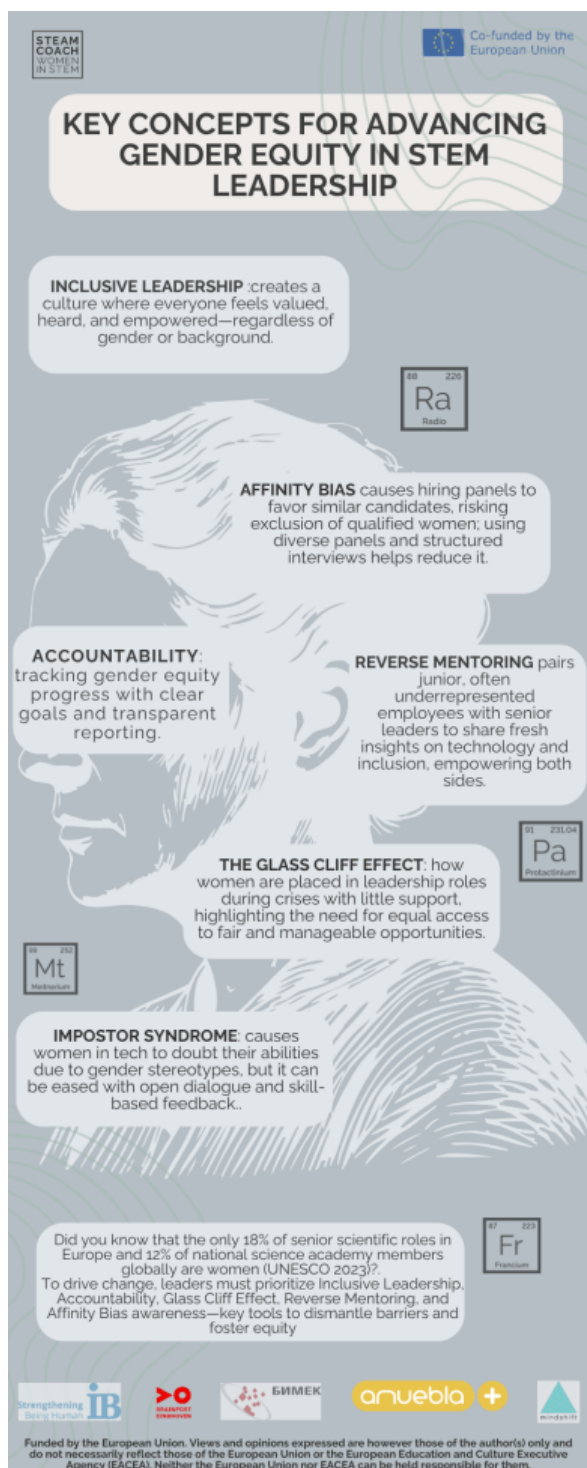
- ☑ Revise el planificador de acción durante las reuniones del equipo, uno-a-uno, o talleres de seguimiento.
- ☑ Pida a los participantes que presenten una actualización de la acción en 30-60 días.
- ☑ Cree una versión digital compartida (por ejemplo, en Hojas de cálculo de Google o Miro) donde el progreso se pueda actualizar y reflejar como equipo.
- ☑ Incluya un check-in trimestral para rastrear qué acciones llevaron al cambio, qué se aprendió y cómo evolucionó la práctica.

El Planificador Acción Liderazgo Inclusivo

Compromiso de liderazgo personal	Acciones / Pasos	¿Quién es el responsable?	Cronología	Apoyo o recursos	Métrica de éxito
<i>Cada participante crea su propio Compromiso de Liderazgo Inclusivo, seleccionando 1-3 compromisos procesables que mantendrán. Estos podrían incluir tutoría, promoción de políticas, capacitación u otros comportamientos de liderazgo que fomenten la inclusión.</i>	<i>Enumere los pasos claros y prácticos que su equipo tomará para alcanzar la meta. Centrarse en acciones específicas y medibles.</i>	<i>Asignar a una persona o equipo pequeño para liderar la acción</i>	<i>Establezca un marco de tiempo realista, incluya la fecha de inicio, la fecha límite o el punto de check-in.</i>	<i>¿Qué herramientas, capacitación o soporte ayudarán a su equipo a tener éxito?</i>	<i>¿Cómo harás un seguimiento del progreso? Utilizar datos, comentarios, participación o cambios observados</i>
<i>Ejemplo: «Auditar anuncios de empleo para detectar sesgos de género y revisar el lenguaje»</i>	<i>Ejemplo: Revisar 10 descripciones técnicas de trabajo utilizando el decodificador de género; reformula 3 términos sesgados por anuncio»</i>	<i>Ejemplo: Equipo de DEI & director de contratación»</i>	<i>Ejemplo: «Dentro de cuatro semanas»</i>	<i>Ejemplo: «Gender Decoder tool, Inclusive Hiring Guide» (Herramienta de decodificador de género, guía de contratación inclusiva).</i>	<i>Ejemplo: «100 % de los anuncios revisados; aumento de la diversidad de solicitantes»</i>

Material promocional de & motivador

Infografía: Conceptos clave para promover la equidad de género en el liderazgo STEM



Referencias

Adichie, C. N. (2009). *El peligro de una sola historia* [Video]. TED.

https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story

AAAS. (n.d.-a). *Asesoramiento de un mentor de toda la vida: Saundra Yancy McGuire, homenajeada por la AAAS. Asociación Americana para el Avance de la Ciencia.* <https://www.aaas.org/resources/advice-aaas-lifetime-mentor-honoree-saundra-yancy-mcguire>

AAAS. (n.d.-b). *Investigación para practicar: Preparar y retener a los maestros de STEM en distritos escolares de alta necesidad. Asociación Americana para el Avance de la Ciencia.* <https://www.aaas.org/resources/research-practice-preparing-and-retaining-k-12-stem-teachers-high-need-school-districts>

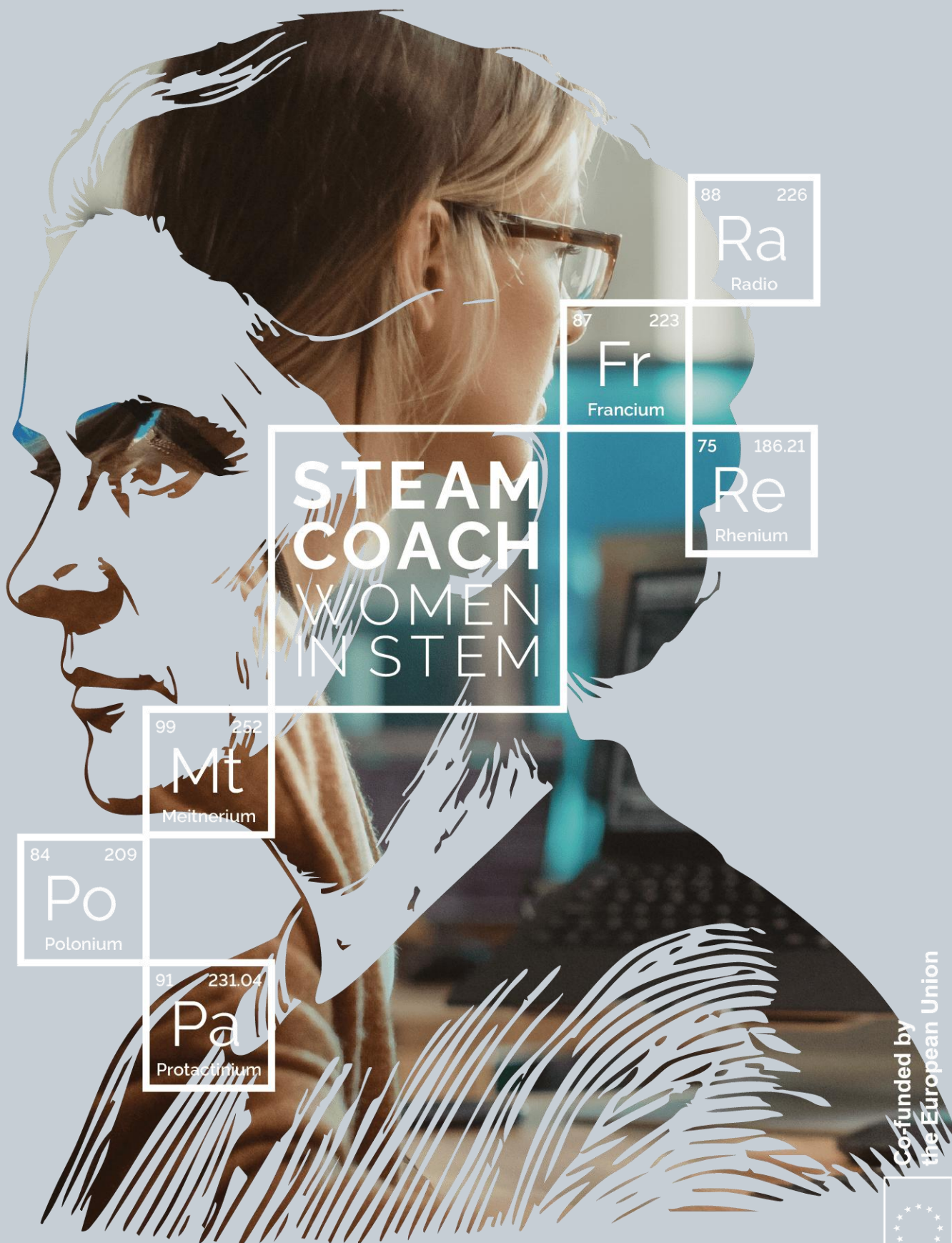
Comisión Europea. (2024). *Cifra 2024: Género en la investigación y la innovación.* Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/7646222f-e82b-11ef-b5e9-01aa75ed71a1/language-es>

El rey. (n.d.). *Diversidad e inclusión en King.* <https://careers.king.com>

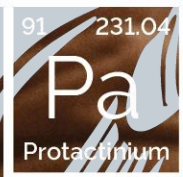
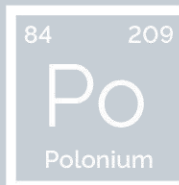
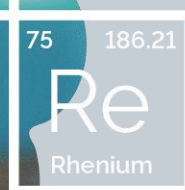
LinkedIn Talent Solutions (en inglés). (2019). *Cuestiones lingüísticas: Cómo la elección de palabras puede afectar la diversidad de género en los anuncios de trabajo.* <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/diversity/2019/language-matters-gender-diversity-job-ads>

McKinsey & Company (en inglés). (2020). *La diversidad gana: Cómo importa la inclusión.* <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

ONU Mujeres. (n.d.). *Innova el Programa de Mentores – Coalición Mundial de Innovación para el Cambio de ONU Mujeres.* <https://www.unwomen.org/es/how-we-work/innovation-and-technology/un-women-global-innovation-coalition-for-change/she-innovates-campaign-and-mentoring-programme>



STEAM COACH WOMEN IN STEM



Co-funded by
the European Union

