

MONITOREAR Y SOSTENER: HERRAMIENTAS 1.22 y 1.23

Las **HERRAMIENTAS 1.22** y **1.23** incluyen orientaciones para el monitoreo constante de los programas de equidad de género. Comprenden herramientas para el seguimiento y la evaluación, y la presentación de informes sobre los avances logrados en relación con los objetivos de género, así como orientaciones específicas sobre el monitoreo y el sostenimiento de los programas de capacitación para el desarrollo profesional con igualdad de género.

Establecer metas y monitorearlas es fundamental no solo para hacer un seguimiento de los avances, sino también para poder mostrar una explicación de por qué vale la pena invertir en materia de equidad de género. Ya sea que una empresa decida comenzar con intervenciones de género limitadas o emprender un cambio sistémico más amplio, ser capaz de mostrar no solo que las intervenciones generaron cambios para las mujeres en la empresa, sino que también provocaron cambios más integrales (en la productividad, la reducción de los costos de recursos humanos, la mejora de la dinámica del equipo, etc.) es clave para demostrar la importancia y el valor de las iniciativas de equidad de género.

HERRAMIENTA 1.23

Monitorear y sostener los programas de capacitación para el desarrollo profesional con equidad de género¹⁷⁶

- » **OBJETIVO:** Monitorear y sostener los programas de capacitación.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Capacitación.

Muchas empresas abordarán los desafíos y las oportunidades de aumentar la diversidad de género mediante la incorporación de oportunidades de capacitación para el personal. Con el fin de garantizar que los programas de capacitación tengan resultados satisfactorios, las empresas deben monitorearlos y asegurarse de que continúen satisfaciendo las necesidades del personal y contribuyendo a los objetivos de diversidad de género. Independientemente del tipo de capacitación que se ofrezca (habilidades duras o blandas), es necesario evaluar la capacitación para determinar si contribuye a los objetivos de diversidad de género de la organización y de qué manera lo hace.

Monitorear

A fin de monitorear la eficacia de los programas de capacitación, las empresas deben centrar sus esfuerzos de seguimiento de tres maneras:

- **Monitoreo a nivel de toda la empresa:** Debe realizarse un monitoreo cualitativo y cuantitativo durante toda la capacitación. Los materiales que se entregan en la capacitación deben integrarse a los ICD corporativos. En algunos casos, esto puede requerir un rediseño de los ICD o la incorporación de nuevos ICD a las estructuras existentes. La integración de los documentos que deben entregarse en la capacitación a los indicadores de desempeño formales facilita el proceso de monitoreo. Estos sistemas de monitoreo facilitan la medición de los avances en los objetivos de género, como la cantidad de mujeres ascendidas a niveles directivos en el transcurso del año.
- **Monitoreo informal, caso por caso, del desarrollo de los participantes:** Los gerentes/ supervisores de los participantes de la capacitación deben proporcionar información cualitativa sobre el desarrollo, de manera formal e informal. Como mínimo, los gerentes deben proporcionar comentarios sobre la retención y la aplicación de los materiales que deben entregarse durante la capacitación mientras realizan las revisiones del desempeño. Estos comentarios respaldarán los datos de monitoreo que registra el departamento de recursos humanos. Además, es una forma de aumentar el nivel de rendición de cuentas de los gerentes para garantizar la retención y la aplicación del aprendizaje.
- **Monitoreo del programa:** Es importante realizar un monitoreo continuo de los programas de capacitación. Esto garantiza que la capacitación ofrecida continúe satisfaciendo las necesidades de los participantes, las cuales pueden cambiar con el paso del tiempo. El uso de formularios integrales para hacer comentarios sobre los programas y el monitoreo de los sistemas de ejecución permiten tener un mejor control sobre el contenido y ayudan a identificar los tipos de cambios necesarios para garantizar que los módulos de aprendizaje sigan siendo pertinentes.

¹⁷⁶ The Humphrey Group desarrolló esta herramienta.

Sostener

Mantener, internalizar y desarrollar las habilidades aprendidas es una inversión esencial en la capacitación. La forma más fácil de garantizar la sostenibilidad de las habilidades es crear puntos de contacto múltiples que se refuercen mutuamente.

- **Gerentes/supervisores:** Deben desempeñar un papel central para reforzar los nuevos aprendizajes. Esto implica que deben comprender el contenido del programa para que puedan ayudar a los participantes a aplicar las habilidades aprendidas. La capacitación en liderazgo inclusivo ayuda a preservar los beneficios de la capacitación en habilidades blandas.
- **Sistemas de refuerzo:** Los programas formales de mentoría/patrocinio ayudan a reforzar el aprendizaje y contribuyen a mantener los avances. Brindan a los participantes la oportunidad de probar y revisar las habilidades aprendidas. Estos programas también proporcionan una valiosa exposición a los responsables de la toma de decisiones en puestos superiores, que podrían abogar en nombre de sus aprendices en el futuro.
- **Oportunidades continuas para establecer redes de contactos a nivel local, regional y mundial:** Estas oportunidades permiten la interacción continua entre los participantes mucho después de que la capacitación haya finalizado. Son particularmente importantes para el desarrollo de las habilidades duras y blandas, ya que permiten compartir las mejores prácticas, las enseñanzas aprendidas y los comentarios. Las cumbres de líderes con alto potencial brindan oportunidades similares para continuar las conversaciones sobre el aprendizaje y, al mismo tiempo, reconocer los logros de las mujeres exitosas.
- **Participación de la comunidad:** La tensión entre la vida personal y la vida profesional suele crear obstáculos para el progreso profesional de las mujeres. Involucrar a la comunidad a través de la educación en los tipos de programas que se ofrecen puede reducir esta tensión. Aquí se debe hacer hincapié en la capacitación relacionada con las habilidades duras que no concuerdan con las funciones tradicionales de la mujer, las habilidades de liderazgo y la capacitación en materia de comunicación. Incluir a la comunidad en estos temas puede ayudar a garantizar el encuadre adecuado, según el contexto local.
- **Comentarios externos:** Interactuar con la comunidad ayuda a crear un circuito de información. De esta manera, la participación de la comunidad se vincula claramente con la utilidad neta, lo que demuestra la justificación económica de la inversión. Las empresas pueden ofrecer talleres sobre las habilidades blandas relacionadas con temas como la inclusión, el liderazgo y la capacitación en comunicación en las escuelas locales, como parte de sus iniciativas de inversión en la comunidad. Al hacerlo, empoderan a las personas que podrían trabajar en la empresa con las habilidades necesarias para tener éxito si son contratadas en el futuro.