

MONITOREAR Y SOSTENER: HERRAMIENTA 4.15

La tarea de crear un lugar de trabajo caracterizado por la seguridad y el respeto abordando los problemas de acoso y violencia de género (AVG) conlleva tiempo y esfuerzos continuos. La elaboración de sistemas para supervisar los progresos y ajustar las actividades en función de las enseñanzas recogidas impulsará cambios sobre la marcha en los conocimientos, las actitudes y el comportamiento. La **HERRAMIENTA 4.15** proporciona ejemplos sobre cómo supervisar estos aspectos en su empresa a través de una teoría del cambio que puede ayudar a crear una cultura empresarial más sólida, mientras que se puede volver a la **HERRAMIENTA 4.7** para recopilar datos a través de encuestas de satisfacción de los empleados.

HERRAMIENTA 4.15

Elaborar una teoría del cambio para las intervenciones que involucran acoso y violencia de género

- » **OBJETIVO:** Brindar ejemplos de cómo supervisar los avances a través de una teoría del cambio.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos, capacitación y desarrollo, y coordinadores y equipo de contacto.

Cuando las empresas se comprometen a abordar el acoso y la violencia de género (AVG), es útil definir una teoría del cambio sobre cómo se alcanzarán estos objetivos. Una teoría del cambio es un documento que describe explícitamente el modo en que la empresa procura lograr el resultado esperado y la forma en que las acciones emprendidas ayudarán a alcanzarlo.

La teoría del cambio se puede utilizar como herramienta de planificación estratégica y puede ayudar a plasmar el enfoque que aplica la empresa para abordar las cuestiones de AVG. Puede ayudar a su empresa a planificar intervenciones y realizar un seguimiento de cómo se ha producido el cambio a corto, mediano y largo plazo. También se puede utilizar para medir si las intervenciones han tenido el impacto deseado a nivel de la empresa. La teoría del cambio debe elaborarse en consulta con personal clave involucrado en el proyecto o la intervención sobre AVG. En el cuadro 4A se presenta un ejemplo de teoría del cambio para intervenciones relacionadas con el AVG.

Al desarrollar una teoría del cambio para una intervención sobre AVG, los pasos clave pueden incluir, entre otros, los siguientes:

- Utilizando la **HERRAMIENTA 4.2** como guía, elabore una justificación económica sólida y utilícela para asegurar el compromiso del equipo directivo con acciones y metas específicas a corto, mediano y largo plazo. Recorra a los datos sobre AVG específicos de un país e investigue las leyes sobre AVG en el contexto del país antes de dar forma a su teoría del cambio (véase la **HERRAMIENTA 4.3** para obtener orientaciones).
- Es importante comprender los problemas de AVG de su sector y cómo se relacionan con la fuerza laboral de una compañía para entender el impacto en su empresa, sus empleados y las comunidades en las que actúa.
- Explique los resultados: las diferentes áreas en las que le gustaría que se produjeran cambios, como mejorar los conocimientos, las habilidades o las actitudes del personal hacia las cuestiones relacionadas con el AVG.
- Para cada resultado deseado, identifique intervenciones específicas y los productos conexos, como la cantidad de capacitaciones impartidas o de políticas elaboradas sobre AVG, y aclare el vínculo entre cada actividad, sus productos y los resultados previstos, es decir, el cambio que se espera ver en la empresa. Asegúrese de que el vínculo entre las actividades, los resultados relacionados y el cambio previsto sea claro y alcanzable.
- Identifique supuestos, riesgos o variables que deban abordarse o controlarse para garantizar el éxito.
- Determine cómo se medirá la implementación satisfactoria de la teoría del cambio, es decir, qué se considerará un resultado adecuado. ¿Con qué frecuencia se evaluarán los logros y cómo se corregirá el rumbo?

Definiciones

- **Impacto:** Se debe captar el cambio social más amplio que se está produciendo a nivel de la empresa como consecuencia de un proyecto o un conjunto de medidas relacionados con el AVG.
- **Resultado:** Los resultados miden los cambios que derivan de lo que hace un proyecto o acción a nivel de la empresa.
- **Producto:** Productos, servicios o instalaciones que son la consecuencia de las actividades de una organización o un proyecto. A menudo, se expresan en forma cuantitativa (por ejemplo, la cantidad de participantes en una capacitación sobre AVG o el porcentaje de participantes que forman un grupo destinatario, como los gerentes intermedios).
- **Actividad:** La actividad de una organización o un proyecto, la forma en que la organización elige llevar a cabo un proyecto, o las acciones cotidianas en relación con el AVG. Las actividades están bajo el control de una organización o un proyecto.

Aclarar los supuestos

Es importante aclarar los supuestos en toda teoría del cambio, ya que orientarán los resultados y el impacto a nivel de la empresa. Por ejemplo, uno de los supuestos que se suele formular es que la capacitación del personal aumenta la concientización sobre AVG y, en definitiva, puede modificar el comportamiento. Es importante medir el cambio de comportamiento si este es el impacto que se busca obtener a partir de la capacitación.

Otro supuesto que suele hacerse en las intervenciones relacionadas con el AVG es que disminuirá la cantidad incidentes, lo cual no suele ser el caso, especialmente a corto plazo, porque la falta de reporte es muy común y una mayor concientización sobre AVG entre el personal debería dar lugar a una mayor cantidad de reportes. Analice sus supuestos con el personal clave y los expertos en AVG para asegurarse de que sean realistas.

Establecer plazos y asignar recursos

- Debe asociar los plazos con las actividades clave, de modo de saber cuándo tendrán lugar las actividades y se obtendrán los productos, y cuándo se medirán los resultados y el impacto. Un cronograma ayudará a gestionar las expectativas de las partes interesadas sobre las actividades que se llevarán a cabo y lo ayudará a recordar que debe hacer un seguimiento de los resultados y el impacto.
- También es fundamental garantizar que se asignen recursos suficientes para las actividades y el personal, a fin de garantizar un avance sostenido en el abordaje del AVG.
- Las empresas deben asegurarse de que se realicen un seguimiento y una evaluación adecuados de los casos de AVG, de que las respuestas se supervisen y evalúen en medida suficiente, y de que las lecciones aprendidas se incorporen en sus estrategias sobre AVG.

RECOMENDACIÓN: *Mantener registros confidenciales de las quejas puede ayudar a su empresa a realizar un seguimiento de las tendencias y resaltar problemas recurrentes (por ejemplo, si ciertos departamentos son más propensos a las quejas que otros).*

CUADRO 4A | Ejemplo de teoría del cambio para intervenciones relacionadas con el AVG

	INDICADORES Y ÁREAS QUE DEBEN SEGUIRSE	HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LAS MEDIDAS
Actividades: Las intervenciones emprendidas		
<ul style="list-style-type: none"> Realizar investigaciones sobre AVG antes de <i>la fecha</i> Revisar las políticas antes de <i>la fecha</i> Capacitar a los coordinadores de AVG Revisar la capacitación antes de <i>la fecha</i> Impartir cursos de capacitación sobre [<i>nombres y cargos</i>] al personal y a los miembros de la comunidad antes de <i>la fecha</i> Preparar el material de comunicación antes de <i>la fecha</i> Distribuir el material de comunicación antes de <i>la fecha</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizó la investigación (sí/no) Se revisaron las políticas (sí/no) Cantidad de actividades de capacitación impartidas a los coordinadores de AVG Se revisaron o actualizaron las capacitaciones (sí/no) Cantidad de capacitaciones impartidas Cantidad de materiales de comunicación elaborados Cantidad de materiales de comunicación difundidos 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de investigación Documentos de política Materiales de capacitación Documentos de comunicación Cifras de las comunicaciones difundidas
<p>Cronograma: Asigne un cronograma para cada actividad y asegúrese de que se haga el seguimiento de los productos (véase más abajo).</p>		
<p>Supuestos: Las políticas, la capacitación y los materiales de comunicación sobre AVG aumentarán la concientización del personal y de los miembros de la comunidad sobre el tema, y los ayudarán a plantear problemas y acceder a apoyo.</p>		
Productos: El resultado inmediato de las actividades		
<ul style="list-style-type: none"> Se realiza la investigación Se revisan las políticas Se capacita a los coordinadores Se realizan las capacitaciones Materiales de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de investigaciones terminadas Cantidad y nombres de las políticas revisadas y adoptadas Cantidad de coordinadores de AVG capacitados (desglosado por género) Cantidad de funcionarios que participan en la capacitación (desglosado por género) Cantidad de personas alcanzadas (desglosado por género) con los materiales de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de investigación terminados Políticas finalizadas Lista de asistencia Formularios de evaluación Cifras de las comunicaciones difundidas

(continúa en la próxima página)

(viene de la página anterior)

	INDICADORES Y ÁREAS QUE DEBEN SEGUIRSE	HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LAS MEDIDAS
Resultados: Los cambios a mediano plazo que son consecuencia de las actividades		
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los conocimientos, las habilidades y las actitudes para abordar el AVG • Mayor confianza en las políticas de la empresa sobre AVG • Mayor uso de las políticas sobre AVG 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de participantes en la capacitación que informan haber mejorado sus conocimientos, habilidades y actitudes para abordar el AVG (desglosado por género) • Cantidad de empleados que informan que se sentirían cómodos planteando cuestiones de AVG a un representante de la empresa (desglosado por género) • Cantidad de empleados que afirman creer que la empresa se toma en serio el AVG (desglosado por género) • Cantidad y tipo de quejas y reclamos presentados en el marco de las políticas de la empresa sobre AVG 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario previo y posterior a la capacitación • Encuestas de satisfacción de los empleados
Impacto: El cambio social más amplio que resulta de las actividades		
<ul style="list-style-type: none"> • Más apoyo para las personas sobrevivientes de AVG • Mayores beneficios comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad y tipo de problemas resueltos (desglosado por género) • Cantidad y tipo de apoyo proporcionado en el marco de la política de la empresa sobre AVG (desglosado por género) • Cantidad de miembros del personal que informan sobre impactos del AVG en el lugar de trabajo (desglosado por género) 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos sobre quejas y resolución de reclamos • Encuestas de satisfacción de los empleados