

Las 25 preguntas más comunes sobre el ROI

El CLO [del inglés *Chief Learning Officer*] actual debe responsabilizarse de las inversiones en formación. Muchos de ellos han llegado a la conclusión de que medir los resultados de las inversiones en unos pocos programas significativos de alto perfil es un modo excelente de mostrar responsabilidad económica sobre proyectos e iniciativas clave. Nuestra mejor estimación es que entre un 30% y un 40% de los CLOs utilizan el ROI como herramienta. Sin embargo -según el comité ejecutivo corporativo en los mayores esfuerzos de *benchmarking*- casi el 80% de las organizaciones más importantes de formación y desarrollo quieren utilizar el ROI en el futuro. Este vacío existente entre el uso real y el uso deseado pone de manifiesto los malentendidos e ideas erróneas que hay sobre el ROI como parte legítima de la variedad de medidas de las que dispone el CLO. Durante casi dos décadas hemos ayudado a las organizaciones en este tema en particular. En los últimos cinco años hemos registrado todas aquellas preguntas que se verbalizan a menudo sobre el ROI en conferencias, seminarios o sesiones de consultoría. A continuación se detallan las 25 preguntas más comunes sobre el ROI.

1. ¿En qué se diferencia el ROI empleado en recursos humanos y en iniciativas de formación del ROI empleado por el sector financiero?

La definición clásica señala que el beneficio de una inversión es igual a las ganancias divididas por la inversión; sin importar la situación en que uno se encuentre. Cuando se calcula el beneficio de la inversión en la formación y en el desarrollo de los recursos humanos, las ganancias se convierten en los beneficios netos del programa (beneficios monetarios menos los costes), y la inversión es el coste real del programa. Lo difícil en este caso es desarrollar los beneficios monetarios reales de modo convincente.

2. ¿Tengo que aprender finanzas y principios de contabilidad para comprender la metodología ROI™?

No. Muchos de los principios básicos de la contabilidad y las finanzas no guardan relación con lo que se necesita para desarrollar los beneficios de las inversiones en formación y desarrollo. En cualquier caso es importante comprender conceptos tales como ingreso, ganancia y coste. En última instancia, la compensación de la formación y del desarrollo en recursos humanos se basará en el ahorro directo del coste o bien en el beneficio adicional que se genere. Resulta de ayuda comprender la naturaleza y los tipos de costes existentes, así como los diversos tipos de ganancias y márgenes de beneficio.

3. ¿Tengo que saber estadística para comprender el ROI?

Para llevar a cabo los estudios de impacto del ROI lo único que se necesita es conocer los procesos estadísticos más básicos. Es poco





común que se requieran otros procesos estadísticos que no sean la elaboración de medias, la variabilidad y la desviación típica. A veces se requiere el uso de correlaciones y verificación de hipótesis. Son conceptos muy sencillos que se simplifican al máximo mediante el diseño.

4. ¿Es el ROI un único número? ¿Cómo se puede comunicar el valor de un programa con un número?

La metodología ROI (o el proceso ROI) desarrolla seis tipos de datos; el cálculo del ROI es sólo uno de estos tipos de datos. Los seis tipos de datos son:



5. ¿Pero no han caducado ya los niveles de evaluación? ¿Son aplicables?

Los cuatro niveles originales desarrollados por Don Kirkpatrick muestran cómo deben desarrollarse los datos para generar valor a partir de los programas de formación y desarrollo. Como se ha visto antes, los datos están dispuestos en una cadena de impacto que *debe* existir si la formación tiene un impacto en el negocio, punto que deviene en valor de negocio. La cadena de impacto puede romperse en cualquier momento; de ahí que no siempre haya correlaciones entre los niveles, porque en todo nivel hay barreras que impiden el éxito. A pesar de que algunos investigadores no están de acuerdo con la distribución en cuatro niveles, es todavía el fundamento de evaluación más ampliamente utilizado. El ROI se convierte en el quinto nivel y es consecuencia de la expresión monetaria del programa.









6. ¿ El ROI no se basa sólo en cálculos aproximados que pueden resultar muy subjetivos?

Las cálculos aproximados se emplean normalmente en cuatro áreas:

- A veces la cantidad de mejora se estima cuando los registros no están disponibles para mostrar la mejora o, en caso de previsión, cuando esta última se desconoce
- Cuando se aíslan los efectos de un programa
- Cuando se convierten valores monetarios
- Cuando se calculan los costes (práctica financiera aceptable)

Los cálculos aproximados se emplean sólo cuando no se dispone de otros métodos o cuando éstos consumen demasiado tiempo o son costosos. Cuando se estiman los cálculos aproximados, se tienen en cuenta los errores de estimación para mejorar su credibilidad. Esencialmente los resultados se subestiman. En cada caso se presentan muchas alternativas -cuyo uso se recomienda frecuentemente- a los cálculos aproximados.

Estos cálculos aproximados se emplean de modo rutinario en algunas situaciones porque se convierten en el método elegido y son aceptados por los accionistas o bien porque son el único modo de obtener los datos que se requieren.

7. ¿No es un método demasiado complicado para la mayoría de los profesionales de la formación y del desarrollo?

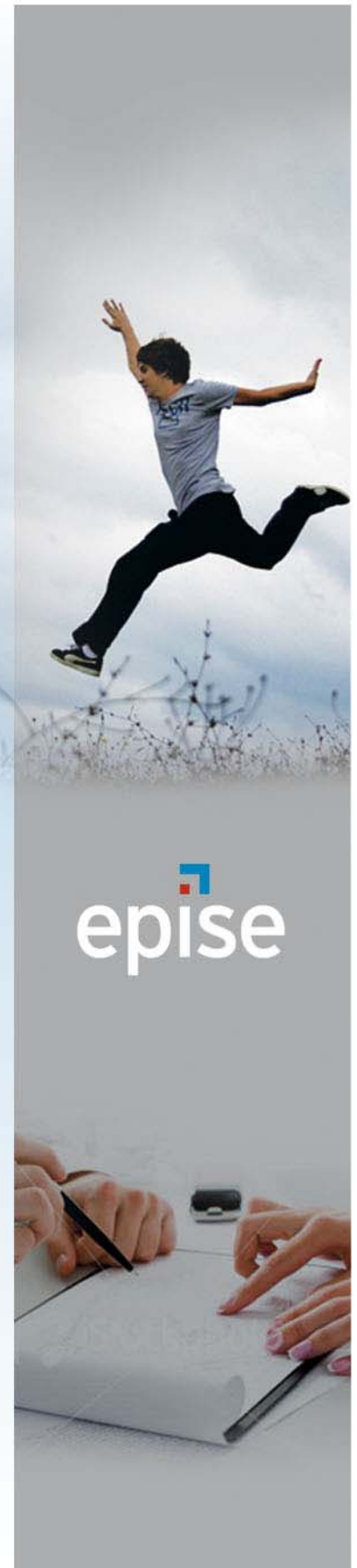
El cálculo del ROI es una proporción muy sencilla; se obtiene dividiendo los beneficios por los costes. Los procesos necesarios para llegar a los beneficios siguen una secuencia metódica de paso a paso con unos principios guía presentes durante toda la operación. Los costes se desarrollan también mediante pautas y principios. Lo que hace que este proceso sea más complicado son las múltiples opciones que aparecen en cada paso del mismo. Las opciones son decisivas porque se presentan situaciones, programas y proyectos por evaluar que son muy diferentes, como también lo son los escenarios y ambientes en los que se desarrollan estos elementos.

8. ¿Y no es un método muy caro?

El estudio del método en toda su extensión hasta alcanzar el ROI puede representar entre un 5% o un 10% de todo el proyecto. Este número varía considerablemente. Es importante también destacar que en la mayoría de las organizaciones cada programa se evalúa en algún nivel. El coste total de toda la evaluación, incluyendo el estudio del ROI, comprende normalmente del 3% al 5% del presupuesto total de recursos humanos para la formación y el desarrollo.

9. ¿Se pueden aislar los efectos de mi programa de otros factores?

Este es el punto más complicado y que constituye un reto en muchas ocasiones; sin embargo *siempre* se puede, incluso si se emplean cálculos aproximados. Algunos de los procesos más sofisticados y





convincientes incluyen grupos de control, análisis de líneas de tendencia y modelos de pronóstico. También se usan otras técnicas menos sofisticadas como el cálculo del experto o la aportación del cliente. Siempre hay que esforzarse para obtener la cantidad de información directamente relacionada con el programa o proyecto.

Cuando se utilizan cálculos aproximados, la información debe ajustarse por los errores de estimación.

10. ¿Es cierto que el proceso ROI no revela cuáles son los puntos débiles o fuertes del programa?

La metodología ROI determina seis tipos de información. En los niveles 1, 2 y 3 la información siempre captura deficiencias o debilidades en el proceso. En el tercer nivel, el proceso requiere que se recolecte información acerca de las fronteras que inhiben el éxito y de los facilitadores que ayudan a la consecución del éxito.

11. ¿Es cierto que el proceso ROI no aporta recomendaciones para la mejora?

Cada estudio de impacto que se realiza empleando la metodología ROI contiene una sección de recomendaciones para la mejora. Es esencial que esta herramienta se utilice como una herramienta de mejora del proceso. Siempre es apropiado recomendar cambios, incluso cuando los estudios reflejen que se trata de un proyecto próspero.

12. ¿Es apropiado aplicar el ROI en todos los programa?

Sólo unos pocos programas seleccionados deben ser susceptibles de ser evaluados hasta el quinto nivel de evaluación (ROI). Los objetivos ideales incluyen programas costosos, estratégicos, orientados y muy visibles; así como aquellos que tienen una audiencia numerosa y gestión de la atención por lo que respecta a su responsabilidad. En la mayoría de las organizaciones, sólo se seleccionan al año para el análisis ROI entre el 5% y el 10% de los programas.

13. ¿Qué programas no resultan apropiados para el análisis ROI (pero que sin embargo pueden obtener un ROI positivo)?

Algunos programas no deben evaluarse completamente a través del ROI. Los programas siguientes no son apropiados para este análisis: programas obligatorios, programas de cumplimiento, iniciativas obligatorias por ley, programas operacionales de trabajo muy específicos, programas breves, programas de intercambio de información, programas básicos, asuntos recientes y programas fomentar la alineación de los individuos con los objetivos la organización.

14. ¿Quién utiliza la metodología ROI?

Prácticamente todo tipo de organizaciones en Estados Unidos y por todo el mundo emplean la metodología ROI. Hasta la fecha, casi 2.000





Organizaciones pertenecientes al sector privado han puesto en práctica formalmente el ROI mediante el desarrollo de habilidades y la certificación ROI. Además, 200 agencias gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro están poniendo también en marcha el proceso. Básicamente, miles de organizaciones se sirven de la metodología ROI mediante una aplicación informal en diversas partes de su organización. Además, casi 20.000 especialistas y directivos han asistido a seminarios de ROI de uno o dos días de duración, y más de 2.000 personas han participado en un seminario de certificación total de cinco días de duración.

15. ¿Qué tipos de aplicaciones son típicas para el análisis ROI?

Las aplicaciones pueden variar, pero normalmente incluyen formación en ventas, capacitación de supervisores, formación y desarrollo de equipos, desarrollo de ejecutivos, comunicaciones, sistemas de competencias, utilización de *software*, desarrollo del liderazgo, diversidad, sistemas de orientación, compensación y beneficios, sistemas de beneficios, remuneración según habilidades, desarrollo profesional, proyectos grandes e iniciativas de bienestar. Estos asuntos constituyen aplicaciones excelentes cuyo estudio está registrado y documentado.

16. ¿Cómo puedo aprender más sobre el ROI?

Existen diversas fuentes a las que puede acudir para aprender más sobre este proceso. Puede consultar los libros, estudios de casos y plantillas que se han publicado o bien pueden dirigirse a la ASTD (www.astd.org). Otros recursos adicionales pueden encontrarse en Amazon.com y en roiinstitute.net. Se recomienda el estudio de esta metodología en un seminario interno o bien mediante exposición pública. ASTD ofrece seminarios de uno o dos días de duración. El *ROI Institute* lleva a cabo el seminario -de cinco días de duración- de certificación veinte veces al año. Además, existe la posibilidad de recibir coaching y consultoría *in situ*.

17. ¿Puede aplicarse el ROI en la fase inicial de un proyecto como pronóstico?

El pronóstico ROI es una parte importante de la metodología ROI. Este proceso se sirve de información creíble así como de aportaciones del experto e implica un cálculo aproximado de la mejora (de los beneficios proyectados) que tendrá lugar cuando se ponga en práctica uno de los programas. Los beneficios proyectados se comparan con los costes proyectados para el desarrollo del ROI pronosticado.

17. ¿En qué se parece el ROI a un cuadro de mando integral?

El proceso ROI genera seis tipos de informaciones (reacción, formación, implementación/impacto, impacto, impacto en el negocio, ROI, intangibles) que, en sí, son un cuadro de mando. El proceso de cuadro de mando integral desarrollado por Kaplan y Norton (1996) sugiere que hay cuatro categorías de información (formación y





Crecimiento, procesos de negocio internos, finanzas y cliente). La información que se genera con la metodología ROI puede agruparse en una de estas cuatro categorías. Además, el proceso ROI añade dos habilidades adicionales que no se contemplan en la metodología de cuadro de mando integral: ofrece una técnica que aísla los efectos del programa y compara los costes y beneficios de una iniciativa o programa concreto. De ahí que la metodología ROI complemente el proceso de cuadro de mando integral.

18. ¿Cómo puedo lograr que se proporcione apoyo a la metodología ROI en mi organización?

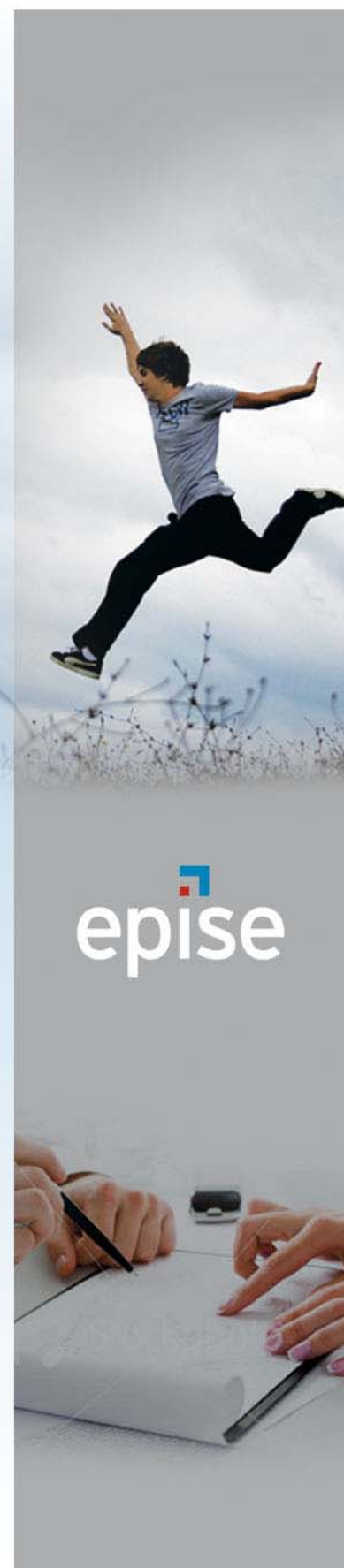
Lograr apoyo es un tema capital. Los altos ejecutivos apoyarán este proceso cuando vean qué tipo de informaciones se van a generar. La mayoría de los casos de resistencia se dan en aquellas personas que están directamente relacionadas con los programas porque no entienden qué es el ROI y cómo se utiliza en la organización. Este rechazo disminuye cuando se les implica directamente en la puesta en práctica de la metodología y de la información. Estos esfuerzos pueden compararse a otros casos de puesta en práctica de programas de cambios mayores.

19. ¿Cómo puedo minimizar la resistencia del personal a la aplicación de la metodología?

La mayoría del personal de formación y desarrollo y también de recursos humanos muestra una cierta reticencia al ROI a menos que vean el valor que puede añadirle a su trabajo. En este sentido, la implicación, la educación y la mejora del proceso son aspectos clave. Normalmente el miedo al ROI genera reticencia –un miedo que se basa en malentendidos sobre el proceso y sobre cómo se empleará la información-. La metodología ROI debe implementarse como una herramienta de mejora del proceso y no como una herramienta de evaluación del rendimiento del personal de recursos humanos o de formación y desarrollo. Nadie quiere desarrollar una herramienta que vaya a reflejar su informe de rendimiento. La mejora en las decisiones clave sobre el uso del ROI minimizarán esta resistencia inicial. Además, esta resistencia se minimizará cuando se sigan los pasos que aseguren que la información se comunica adecuadamente, que se generan mejoras y que no se le da mal uso a la información.

20. ¿Debo dirigir un estudio ROI de mi propio programa?

De ser posible, la persona que evalúe el programa no debe tener relación con el mismo. Es importante para las personas implicadas comprender que quien lleva a cabo el estudio es objetivo y ajeno a ciertas partes del estudio tales como la recoge de la información o el análisis. En otras situaciones debe tratarse el tema y la audiencia debe comprender que se siguen unos pasos para asegurar que la información se recogió, analizó y registró de modo objetivo.





21. ¿Hay estándares para el ROI?

La metodología ROI, tal y como Jack y Patti Phillips y sus asociados la desarrollaron, contiene unos estándares: los “Principios Fundamentales”. De este modo se le da consistencia al análisis desde una perspectiva conservadora, que fomenta la credibilidad entre las personas implicadas. En un futuro no lejano estarán a disposición otros estándares adicionales que están actualmente en desarrollo.

22. ¿Qué tipo de conocimientos previos son necesarios para adquirir la metodología ROI?

Resulta de ayuda que la persona entienda el contexto en el que se desarrollarán los estudios, así como que posea conocimientos sobre operaciones, productos e información financiera. Además, no debe tenerle miedo a los números. A pesar de que la metodología ROI no incluye demasiados análisis estadísticos, sí que incluye análisis de datos. Se necesitan unas habilidades de comunicación excelentes para desarrollar los diversos documentos que describan los resultados y que los presenten a varios grupos de inversores. Finalmente, es extremadamente importante la habilidad de relacionarse con muchos individuos. Para ello se requiere enfoque, contacto y colaboración con el cliente; puesto que esta metodología está muy orientada al cliente. Se debe mostrar buena disposición para reunirse con los promotores clave de los programas y fomentar aquellas relaciones que sean necesarias para recoger la información y presentársela a estos últimos.

23. ¿Cómo se lleva el ROI al campo del e-learning?

Aplicar la metodología ROI al *e-learning* es como aplicar cualquier otro proceso, programa o solución. El valor monetario de los beneficios del *e-learning* se compara con el coste del *e-learning*. Muchas personas asumen que los beneficios de la formación son los mismos en ese sentido y que lo que cambia es el coste de ofrecer la formación. Lo que hace del *e-learning* algo diferente es que esas personas asumen que resulta más rentable a mayor escala. Para poder mostrar el valor de la formación es necesario llevar a cabo un estudio ROI. Cuando se compara la efectividad de un programa impartido por un instructor con la de un programa de *e-learning*, se compara el impacto de la información (de ambos programas) con el respectivo coste de cada uno. Un ROI más elevado muestra un programa de mayor éxito en términos de proporcionar un valor que exceda a los costes.

24. ¿Cómo se calcula el ROI en el ROI?

Es una muy buena pregunta en términos de compensación al usar esta metodología. Lo más importante es el valor de implementar la metodología misma. Aunque realmente cientos de organizaciones informan de los beneficios y del éxito, es de gran ayuda comprender la rentabilidad interna a nivel organizacional. Las mejoras y cambios que resulten del estudio de impacto se comparan de un estudio a otro y también se contrastan con el coste real de la implementación. Así, esencialmente, se puede lograr el retorno de la inversión mediante el uso de este proceso. Se recomienda este enfoque para la mayoría de las implantaciones relevantes.

