

Presentando un Primer Estudio de Impacto

Jack J. Phillips

Antecedentes: El escenario

El renovado interés por la evaluación y la responsabilidad de ver el valor frente a un programa (Accountability) ha gatillado varios estudios de impacto. Si ha desarrollado un estudio importante para uno de sus programas, incluyendo los seis tipos de indicadores: reacción, aprendizaje, aplicación, impacto, ROI e intangibles, este conjunto de datos y el proceso mediante el cual han sido recolectados, forman las bases del informe completo.

Si el estudio fue realizado a un programa significativo, que atrajo el interés del equipo gerencial y un(os) Gerente (s) han respaldado el estudio, existe la necesidad de darlo a conocer a varias a distintos clientes dentro de la organización.

Reunión cara a cara

La mejor manera para presentar los resultados a los clientes internos claves, es una reunión cara a cara. Se deben explorar y analizar diversos temas importantes en esta reunión breve, siendo esta forma la única manera de cubrir la agenda completa.

Lo usual es que los ejecutivos van a ir, algunos por apoyo al programa, otros por curiosidad, escepticismo y quizás hasta por cinismo.

Estos ejecutivos no han visto este tipo de análisis, conectado a proyectos de recursos humanos; no han visto datos ROI en un programa de RRHH. Como consecuencia, van a invertir una hora, quizás dos, para entender los resultados. Es importante mantener la reunión lo más breve posible, pero dejando suficiente tiempo para analizar todos los temas importantes. La presión viene de esta importante conclusión: uno nunca tiene una segunda oportunidad para dar una buena primera impresión. La primera impresión se refiere a la metodología, los supuestos, los datos y su credibilidad.

La oportunidad: Hay mucho en juego

En esta reunión crítica, se deben explorar varios temas, se debe generar Interés y se deben entregar conclusiones. Esta puede ser la única oportunidad para explicar la metodología ROI y los supuestos usados para medir el impacto de programas de RRHH. Esto entrega una oportunidad para explicar el acercamiento conservador y la credibilidad de todo el proceso. Si los ejecutivos no compran el proceso, no van a comprar los datos.

Es una excelente oportunidad para ganar apoyo para la medición y evaluación y para convencer a los ejecutivos que este tipo de actividades es crítica para mejorar, asignar prioridades y para administrar la función de RRHH de manera apropiada. Esta también, es una oportunidad para que la audiencia le de el apoyo a los datos del

informe y a las conclusiones que allí están. Finalmente, este tipo de reuniones, permite al equipo de RRHH obtener más respeto y demostrar el valor que agregan a la organización.

Finalmente, esta reunión entrega la oportunidad de asegurar el compromiso para la acción de realizar cambios basados en recomendaciones del estudio. Casi todos los estudios van a tener algún tipo de problemas o van a necesitar ajustes. Esta reunión puede comprometer el apoyo necesario para realizar los cambios.

El desafío: no va a ser fácil

Esta reunión no va a ser fácil, es quizás uno de los desafíos más grandes para el staff de RRHH. No solamente la audiencia es muy importante, sino además un nuevo proceso o metodología se va a mostrar. Aún más importante, un programa específico está siendo juzgado.

Para salir exitoso se necesitan muchas ganas y muchas habilidades. Algunos ejecutivos se pueden resistir a la reunión, están muy ocupados y RRHH no está siempre al tope de sus prioridades, sin embargo, mirándolo desde el lado positivo, ellos pueden estar muy curiosos, incluso escépticos acerca de lo que se va a presentar. En todo caso, todos ellos apoyan RRHH de una u otra manera, unos pocos pueden dar mucho apoyo, incluso queriendo comprender más acerca del impacto de RRHH; otros pueden no necesariamente ser detractores, sino más bien su apoyo a RRHH y a los resultados del estudio es crítico constructivo. Estarán atentos, juzgando no solamente el proyecto, sino a RRHH en general. Esta reunión quizás deba vencer años de percepciones acerca de RRHH: RRHH tiene poca sustancia, es un mal necesario, o no necesariamente agrega valor a la organización. Este contexto hace que esta reunión sea una de las más desafiantes y difíciles.

Las Reglas Fundamentales

Varias reglas fundamentales son necesarias para el éxito de esta reunión

1. **No entregue el Estudio de Impacto hasta el final de la reunión.** Si se entrega una copia por adelantado, los ejecutivos van a pasar por alto los temas más importantes, van a ir a los números ROI, y a pesar del resultado van a tener inquietudes y preguntas. Si el ROI es muy alto, no van a creer y van a hacer preguntas incisivas. Si el ROI es negativo, van a bombardear al presentador con preguntas acerca de qué estuvo malo. En cualquiera de los dos casos, usted pierde el control.
2. **Sea preciso y vaya directo al punto.** Este no es el momento para irse por las ramas, contar historias sin sentido o anécdotas innecesarias. Sea muy organizado y enfocado a través de la presentación, gastando poco tiempo en temas no importantes y mucho tiempo en temas críticos para la reunión.
3. **Evite la terminología de RRHH.** Mantenga el lenguaje de negocios como foco principal. Los ejecutivos pueden estar poco impresionados con términos como

“retorno sobre las personas” y otros términos que pueden ser desconocidos para la audiencia.

4. **Dedique poco tiempo a los niveles inferiores de evaluación.** A los ejecutivos les puede importar poco los datos de reacción o incluso datos anecdóticos a pesar de que entiendan el valor de los datos cualitativos, están más interesados en lo cuantitativo. Si usted se enfoca en los datos de impacto y en el ROI puede ser muy importante para ellos.
5. **Presente los datos con una estrategia en mente.** Esta presentación debe estar planificada con un formato como el que sugerimos a continuación.

La Presentación

La presentación debiera incluir diecisiete tipos de datos que deben ser presentados de forma eficiente y efectiva. Algunos van a necesitar sólo un par de minutos y otros, mucho detalle..

1. **Describir el programa.** Describa el alcance, la magnitud, la inversión y la importancia general de programa que se está evaluando.
2. **Indicar por qué el programa se evalúa en este nivel.** Explicar por qué este programa entrega valor y consecuentemente es candidato para este tipo de análisis.
3. **Presentar el proceso ROI.** Los ejecutivos deben ver rápidamente que un proceso lógico y paso a paso fue usado para recolectar, procesar y reportar la información. Ellos necesitan entender que este proceso sistemático se usa cada vez.
4. **Rápidamente, explicar los estándares y los criterios.** Los criterios significan todo – ellas forman la base de la credibilidad de los datos. Los criterios deben ser presentados de manera rápida y ejemplificarlas, por ejemplo, los ejecutivos deben entender que si no hay datos para un grupo en particular se asume que ese grupo no entregó valor (no hay datos – no hay mejora). Además los ejecutivos deben entender que solamente parte de la mejora es atribuible al programa. El impacto del programa debe ser aislado de otras influencias. Estas son solamente dos de los doce criterios que forman los principios guía.
5. **Presentar los datos de reacción.** Solamente una sola diapositiva se necesita para mostrar la reacción al programa usando ítems de datos como importancia, relevancia y utilidad.
6. **Presentar los datos de aprendizaje.** Se necesita solamente una breve presentación para este tema, mostrando cuánto han aprendido los empleados para que el programa sea exitoso.
7. **Presentar datos de aplicación.** Una o dos diapositivas van a ser suficientes para mostrar cómo los empleados están utilizando el programa según lo planeado. Muestra el progreso hecho con la implementación.
8. **Mencione las barreras para el éxito.** Detallar los temas que impidieron que el programa fuera más exitoso, el mensaje: si es que son removidas o minimizadas se podrán obtener resultados adicionales.

9. **Mencione los elementos que facilitan el éxito.** Son lo contrario de las barreras, el mensaje: se pone más atención en estos elementos va a haber más éxito.
10. **Refiérase al impacto en el negocio.** Esta es una parte de la presentación que los ejecutivos quieren ver. Los indicadores del negocio que han sido influenciados por el programa, cuánto han cambiado y en cuánto tiempo. Es aquí donde el interés sube.
11. **Describa la técnica usada para aislar los efectos del programa.** Los ejecutivos se dan cuenta rápidamente que este programa es sólo uno de los factores que ayudaron al éxito.
12. **Detalle el método para convertir los datos a valores monetarios.** Los ejecutivos rápidamente ven cómo los datos son asignados a valores monetarios.
13. **Muestre los costos.** En este punto se presentan los costos completos, se necesita solamente una dispositiva. Se debe poner énfasis en que se incluyen costos directos e indirectos. Idealmente, se le debe preguntar su opinión acerca de las categorías de costo a la gente de finanzas en el grupo. El involucramiento previo con la función de finanzas es crítico. Como mínimo el staff de finanzas debe aceptar las guías de costo para mostrar lo que se incluye en el informe.
14. **Presentar el ROI.** Esto es lo que han estado esperando. El cálculo ROI se muestra junto a los datos incluidos en la fórmula. A los ejecutivos se les recuerda que este cálculo es esencialmente el mismo que se usa para otras inversiones. Si los números son muy grandes, todos los datos previos van a ayudar a la credibilidad del valor.
15. **Mostrar los intangibles.** Se presentan todos los beneficios intangibles. Estos indicadores han sido excluidos de la conversión a valores monetarios. Se mencionan solamente si están unidos al programa de una manera creíble. Los intangibles son muy importantes para los ejecutivos. Representan una carta ganadora. Si el ROI es extremadamente positivo, los intangibles entregan un sentido de valor agregado (los intangibles no están en el cálculo ROI). Además los intangibles pueden ayudar a superar el impacto de un ROI negativo.
16. **Revise la credibilidad de los datos.** Enumere ocho o diez puntos clave, mayoritariamente de los principios guía y explique las razones por las cuales el estudio es creíble. Esta ilustración ayuda a validar el proceso con los ejecutivos.
17. **Resuma las conclusiones.** Se muestra un resumen de los datos que se entregará a los ejecutivos después de la presentación. Se les recuerda a los ejecutivos que este formato de una página es lo que recibirán para otros programas, es importante que entiendas los sets de datos y lo que significan.
18. **Presentar las recomendaciones.** Todos los estudios llevan a cambios o mejoras. Se deben ofrecer sugerencias específicas que pueden ir desde ajustes menores a eliminar el programa.

Después de la presentación se distribuye el informe completo. Este informe detallado usualmente tiene de 75 a 100 páginas e incluye todos los apéndices, datos sin procesar, instrumentos de recolección de datos y otros ítems necesarios para entender exactamente lo que se logró y cómo se realizó. El informe tiene dos propósitos:

1. algunos ejecutivos lo van a examinar de forma más detallada o se lo entregarán a su asistente para que lo revise, particularmente si están escépticos o preocupados acerca de los datos.
2. el informe les recuerda a los ejecutivos los recursos necesarios para hacer el estudio. Es importante que los ejecutivos entiendan la cantidad de recursos necesarios para que usen la metodología ROI de manera selectiva en el futuro.

Llamado a la Acción

Se deben sacar tres importantes conclusiones de esta reunión:

1. Los ejecutivos necesitan aprobar las recomendaciones para el estudio e implementar los cambios en el futuro.
2. El uso del ROI en el futuro debe ser discutido. Se necesita el input de los ejecutivos para determinar qué programas son apropiados para este tipo de análisis. Los ejecutivos frecuentemente tienen dudas acerca de algunos programas y van a entregar información acerca de qué programas van a ser evaluados en este nivel. La discusión reduce la tentación para buscar el ROI de cada programa. Lo último que ellos quieren hacer es destinar recursos de manera innecesaria.
3. Se debe asegurar el apoyo adicional para capacitación y desarrollo. Pida apoyo para estos programas. Recuérdele a los ejecutivos lo que ellos pueden hacer para que los programas sean exitosos en el futuro. Esta discusión puede llevar a cambios interesantes en actitudes y estimular mayor involucramiento en la gerencia de RRHH.

Resumen

La presentación del estudio de impacto es una reunión muy importante y debe ser abordada con mucho cuidado y quizás, ensayada con un grupo particular – una red ROI sería un escenario ideal. La reunión debe ser planificada con agendas específicas y una estrategia particular para cómo se va a desarrollar. El éxito de la reunión tiene repercusiones para el programa evaluado y para el estatus de RRHH.