

Enfrentando un ROI Negativo

Once maneras de transformar un ROI negativo en un cambio Positivo

Jack J. Phillips

Esta situación se repite a menudo: un programa es evaluado usando la metodología ROI, se recolectan seis tipos de datos (reacción, aprendizaje, aplicación, impacto, ROI, intangibles) y el estudio ha producido resultados decepcionantes – el cálculo del ROI resultó negativo. Enfrentar esta situación causa que algunos profesionales se alejen de la metodología ROI completamente.

Para algunos, un ROI negativo es el máximo miedo. Inmediatamente comienzan a pensar, “¿Esto se reflejará desfavorablemente en mí, en el programa, en la función? ¿Desaparecerán los presupuestos? ¿Disminuirá el apoyo? Estas son preguntas legítimas, pero la mayoría de los temores pierden su fundamento cuando se dan cuenta del potencial de mejoramiento de programas cuando el ROI es negativo. Aquí están las once formas de enfrentar este problema.

1. **Nunca ignorar el poder de un estudio negativo.** Los clientes internos pueden aprender mucho más de un ROI negativo que de uno positivo. Cuando un estudio es negativo, siempre hay abundancia de datos indicando lo que salió mal. ¿Fue una reacción adversa? ¿Fue una falla en la implementación o aplicación de lo aprendido? ¿Hubo grandes obstáculos que impidieron el éxito? ¿O hubo una desalineación al comienzo? Estas son preguntas legítimas acerca de la falta de éxito y las respuestas siempre se obtienen en un completo estudio de evaluación.
2. **Estar alertas.** Es importante para las perspectivas de un estudio que un ROI negativo sea descubierto tempranamente. Indicaciones de problemas a menudo surgen en las etapas iniciales – después de que los datos de reacción y aprendizaje han sido recolectados. Muchas señales pueden dar una idea acerca del éxito o la falta de éxito del programa. Como que los participantes perciben que el programa no es de utilidad para su trabajo, no es importante para el logro de resultados, o que contiene poca o nada de información. Quizás no lo recomendarían a otros o no tienen la intención de usarlo en el trabajo. Esto puede indicar falta de utilización en el trabajo, lo que usualmente se traduce en un ROI negativo. Conectar esta información requiere analizar los datos más allá de de la satisfacción global con el programa, evaluación de instructores, y ambiente de aprendizaje. Aunque importantes, estos tipos de evaluación pueden no revelar el valor del contenido y su uso potencial. Además, si se hace un estudio de evaluación de un programa mientras se está implementando, bajos puntajes en los niveles 1 y 2 pueden señalar que hay que hacer ajustes antes de hacer evaluaciones adicionales.
3. **Expectativas más bajas de Resultados.** Cuando hay señales de que el estudio puede ser negativo, o parece haber peligro de un éxito menor al esperado (que puede ser el caso en muchos estudios), las expectativas acerca del resultado deben ser disminuidas. El acercamiento “bajas expectativas y resultado mejor de lo esperado” se aplica mejor aquí. Contener el entusiasmo acerca de los resultados al inicio del proceso es importante. No estamos sugiriendo

desesperanza durante el estudio, pero, al mismo tiempo, maneje sus expectativas y manténgalas en el lado bajo de las posibilidades.

4. **Buscar datos en todas partes.** Como evaluadores, es nuestro desafío revelar todos los datos conectados al programa – positivos y negativos. Para ese fin, es crítico buscar en todas partes datos que muestren valor (o falta de él). Esta metodología minuciosa asegurará que nada quede sin descubrir – el temor de muchos individuos al enfrentar un ROI negativo.
5. **Nunca alterar los estándares.** Cuando el ROI es negativo o los resultados son menores de lo esperado – es tentador bajar los estándares; cambiar las suposiciones acerca de recolectar, procesar, analizar y reportar los datos. Este no es momento de cambiar el procesamiento de los datos. Cambiar los estándares para hacer los datos más positivos hace el estudio virtualmente inútil. Sin estándares no hay credibilidad.
6. **Permanecer objetivo de Principio a Fin.** Idealmente, el evaluador debe ser completamente objetivo o independiente del programa. Es importante no sólo comenzar el estudio desde un punto de vista objetivo, sino permanecer objetivo a través de él. Nunca abogar a favor o en contra del proyecto. Esto ayuda a aliviar la preocupación de que los resultados estén sesgados.
7. **Preparar al equipo para malas noticias.** Cuando las alertas aparecen y disminuyen las expectativas, parece que se alcanzará un resultado menor a lo esperado. Es mejor preparar al equipo para las malas noticias lo más temprano posible en el proceso. Parte de la preparación es asegurarse de que no revelen o discutan el resultado del programa con otros. Aún cuando los primeros datos sean positivos, es mejor mantenerlos confidenciales hasta que sean recolectados. Además, si parece que el ROI va a ser negativo, una reunión temprana ayudará a preparar la estrategia para abordar el resultado. Esta preparación puede incluir cómo serán comunicados los datos y las acciones necesarias para mejorar el programa y, por supuesto, las explicaciones acerca de las causas de la falta de éxito.
8. **Considerar diferentes escenarios.** Una de las razones de los resultados negativos podría ser la utilización de estándares conservadores. Los estándares conectados con la metodología ROI son muy conservadores por una razón: la metodología conservadora agrega credibilidad. Consecuentemente, se “compran” los datos y los resultados. Sin embargo, a veces puede ser útil examinar cuál sería el resultado si no se hubiesen usado los estándares conservadores. Otros escenarios podrían mostrar un ROI positivo. En este caso, los estándares no se cambian, pero la presentación muestra al público cuán diferente serían los resultados si se hubieran hecho otras suposiciones. Por ejemplo, en cuanto a los costos, incluirlos todos a veces lleva al proyecto a un ROI negativo. Si se hicieran otras suposiciones acerca de los costos, el valor podría cambiar y se haría un cálculo de ROI diferente. También, en cuanto a los beneficios, a veces falta de datos de un grupo particular hace el estudio negativo debido al principio “sin datos, no hay mejora”. Otra suposición podría hacerse acerca de los datos perdidos para calcular otro ROI. Es importante que estos escenarios distintos sean presentados para educar al público acerca del valor de los que se ha obtenido y destacar la metodología conservadora. Debería estar claro que los estándares no son

cambiados y las comparaciones con otros estudios estarían basados en los estándares del cálculo original.

9. **Descubrir qué salió mal.** Cuando los resultados son decepcionantes, usualmente la primera pregunta es “¿Qué salió mal?”. Es importante descubrir las razones de la falta de éxito. Mientras se desarrolla el proceso a menudo hay abundancia de datos durante el estudio que indican qué salió mal. En la evaluación de seguimiento, se incluyen preguntas específicas acerca de barreras, inhibidores, impedimentos, y obstáculos. Además, pedir sugerencias para mejorar a menudo subraya cómo deben cambiarse las cosas para hacer la diferencia. Aún al recolectar información acerca de las barreras y de elementos que ayudan al aprendizaje, pueden haber pistas acerca de qué hay que cambiar para hacerlo mucho mejor. En la mayoría de las situaciones, hay pocas dudas acerca de lo que salió mal y qué debe ser cambiado. El peor de los casos, si el programa no puede ser modificado o mejorado para agregar valor, puede significar que debe ser discontinuado. Dada esta situación, puede ser útil finalizar un programa que no está agregando valor y no podrá agregar valor en el futuro.
10. **Ajustar el Argumento.** Al comunicar los datos, un ROI negativo significa que se debe cambiar el argumento. En vez de decir, “Celebremos – tenemos excelentes resultados para este programa,” la historia ahora es “Ahora tenemos datos que muestran cómo hacer más exitoso este programa.” El público deberá entender que la falta de éxito ha existido previamente, pero no habían datos disponibles para saber qué se necesitaba cambiar. Ahora, existen los datos. En una forma extraña, esto se convierte en un giro positivo de los datos menos que positivos.
11. **Conducir el Mejoramiento.** Los datos de evaluación son virtualmente inútiles a menos que lleven a acción. En un estudio ROI negativo, hay usualmente muchos ítems que podrían ser cambiados para hacerlo más exitoso. Es importante que se haga un compromiso para hacer esos ajustes para que el programa sea exitoso en el futuro. Hasta que esas acciones sean aprobadas e implementadas, el trabajo no está completo. El peor de los casos, si el programa no puede ser cambiado para agregar valor, debería ser finalizado y las importantes lecciones aprendidas deben ser comunicadas a otros. Este último paso enfatiza que la metodología ROI es usada para mejorar los procesos y no para evaluar el desempeño del equipo.

En resumen, un estudio ROI negativo no tiene que significar malas noticias. Contiene muchos datos que pueden ser usados no sólo para explicar lo que pasó, sino también para ayudar a hacer cambios y mejorar en el futuro. Es importante que el potencial de un estudio ROI negativo sea considerado y que las expectativas y estrategias sean alteradas o ajustadas durante el proceso para evitar que los resultados negativos sean una sorpresa. La peor situación es que los datos negativos sorprendan a las personas que más nos han ayudado en el momento de la presentación.