

Entrevista con **Jack Phillips**, cofundador del ROI Institute

“A los **CEO** y **directores financieros** hay que hablarles en su **mismo idioma**”

Hace más de 27 años que Jack Phillips fundó el ROI Institute, la entidad que certifica a los profesionales en la metodología ROI y que ofrece también consultoría de evaluación a las empresas y una visión clara del impacto en los resultados. Durante todos estos años, Phillips ha desarrollado este modelo para medir no sólo el alcance de las acciones formativas sino también todos aquellos proyectos e iniciativas relacionadas con el área de desarrollo de las personas.

ADA APARICIO, Redactora Jefe de Capital Humano

Casi 30 años de experiencia corporativa en casi todos los sectores —especialmente en el aeroespacial, textil, constructor y financiero— y cerca de 50 libros publicados sobre esta metodología que hace “tangible” y “comprobable” el valor y la efectividad de la inversión en formación y desarrollo de personas que realizan las empresas, hacen de Jack Phillips todo un especialista en esta área que imparte desde

hace ya mucho tiempo seminarios y talleres sobre el ROI en todo el mundo.

Recientemente, la consultora española en soluciones de formación, Epise, ha firmado un acuerdo con *The ROI Institute* por el que se ha convertido en su *partner* de referencia en España comprometiéndose a desarrollar e implantar en el mercado español el sistema de medida y evaluación de la formación según *ROI Methodology™* así como a llevar a cabo la formación necesaria para obtener la certificación en esta metodología.

Las soluciones formativas y las estrategias de desarrollo de recursos humanos deben estar orientadas a la mejora del rendimiento y de los resultados de negocio. Por ello, el retorno de la inversión (ROI) es hoy una herramienta indispensable para todos los profesionales de la formación y el desarrollo. Con motivo del proceso de implantación de la metodología ROI en España, Jack Phillips participó recientemente en unos talleres formativos en Madrid y Barcelona en los que pudo hablar del valor de los Departamentos de Recursos Humanos y justificar la necesidad de medir el ROI en las organizaciones ante un grupo de profesionales especializados en Formación y Recursos Humanos.

FICHA TÉCNICA

Autor: APARICIO ORTUÑOZ, Ada

Título: “A los CEO y directores financieros hay que hablarles en su mismo idioma”.

Fuente: Capital Humano, nº 213, pág. 102, Septiembre, 2007.

Resumen: Jack Phillips responde en esta entrevista exclusiva a CAPITAL HUMANO a las principales preguntas en torno al análisis de la medición del retorno de la inversión en formación. La metodología ROI, de la que es fundador, ha evolucionado en los últimos años y es posible calcular el rendimiento de acciones y programas más allá de la formación que afectan al desarrollo global de las personas dentro de las organizaciones. A lo largo de la charla, Phillips expone las características de este modelo, los sectores productivos que son más propicios a adoptarla y las dificultades y habilidades necesarias que se precisan para ponerla en marcha.

Descriptores: Formación / Inversión / Metodología.

P.- ¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE MEDIR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN FORMACIÓN (ROI)?

R.- Lo primero que necesita un profesional es demostrar la rentabilidad de sus funciones y los procesos que lidera, y para ello debe realizar mediciones e informes creíbles con una metodología fiable. El ROI es una metodología sólida orientada a los resultados que desarrolla seis tipos de datos: reacción, satisfacción y acción programada, aprendizaje, aplicación e implantación, impacto empresarial, rendimiento de la inversión y valores intangibles. (Ver Cuadro 1).

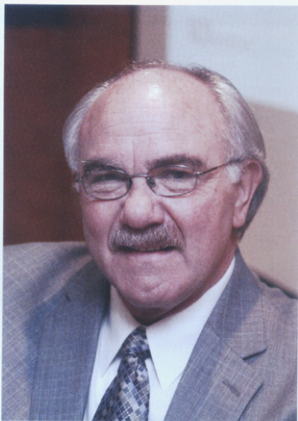
Es imprescindible calcular el ROI de las acciones formativas, entre otras muchas cosas, para cambiar la "mala imagen" que en países como Estados Unidos y también en Europa se tiene de estos departamentos por parte de los directores financieros y altos directivos, que ven a los responsables de RR.HH. completamente ajenos a la esencia de la compañía y que no entienden "realmente" el valor que generan.

En Estados Unidos el Jefe de Recursos Humanos suele reportar, en la mayoría de los casos al CFO (Responsable Financiero), razón por la que hablarles en su mismo idioma –cifras y datos– puede hacer que entiendan mucho mejor la función y la dificultad de gestionar los recursos humanos así como involucrarlos con sus objetivos mucho mejor.

P.- ¿HAY QUE SER UN EXPERTO PARA ENTENDER ESTA METODOLOGÍA Y PODER APLICARLA EN UNA ORGANIZACIÓN?

R.- No es necesario ser un experto para entender la metodología pero sí hay que prepararse para poder aplicarla. De hecho, en estos momentos se está preparando un certificado en Barcelona. El curso dura tres semanas y después hay que realizar un proyecto que puede tener una duración media de unos 4 o 5 meses.

Como he dicho, no hace falta ser un experto en finanzas para aplicar el ROI sino que hay que tener pasión por el estudio y conocer la organización. Sin embargo, si se le tiene miedo a las cifras y a los números este trabajo no puede funcionar bien, porque está basado en mediciones y eso precisa de datos.



Philips: "Lo primero que necesita un profesional es demostrar la rentabilidad de los procesos y funciones que lidera".

P.- ¿QUÉ ACCIONES INFLUYEN EN LA OBTENCIÓN DEL ROI?

R.- La planificación de la evaluación, la recopilación de datos durante la implantación de los programas o soluciones (reacciones, satisfacción, realización...), la recopilación de datos una vez finalizada la implantación y su impacto en el negocio, aislar los efectos de la solución y convertir los datos a valor monetario, (beneficios/ ahorro por rendimiento, calidad, etc.).

El ROI es probablemente la mejor fórmula para justificar el gasto en formación. No se trata de invertir el máximo, o hasta que no sea sostenible sino de invertir tanto dinero como veas que se proporciona valor

los resultados. También algunas áreas como Ventas y los programas de entrenamiento tienen un formato más sencillo. Los primeros niveles de formación de managers, los de desarrollo de habilidades de equipo, etc. Hay muchas medidas que pueden evaluarse en todos ellos de manera objetiva.

P.- ¿Y LAS MÁS COMPLEJAS?

R.- Aquellas que muestran más dificultades son los cursos de habilidades de liderazgo para cierto "nivel" de managers, los programas de transición, los cambios de políticas o cultura dentro de la organización, algunos programas de comunicación, de empowerment... Para este tipo de programas se precisa realizar múltiples procesos y se necesita analizar a un gran número de personas para ver las conexiones ya que es mucho más difícil medir el impacto real de los programas.

P.- LA COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ROI ¿CÓMO DEBE LLEVARSE A CABO?

R.- Lo primero es una reunión personal con el responsable de Recursos Humanos o el Comité de Dirección de la organización (aquel que esté coordinando este asunto). En esa reunión (*Face to Face Meeting*) hay que presentar un informe simple y muy concreto que no supere la dimensión de una página o diapositiva; es decir, un esquema descriptivo completo pero que no aturda. Más adelante se entregará en mano un informe de una dimensión de entre 6 y 8 páginas que contendrá dos o tres estudios de una página cada uno, con el que la clave es asegurarse de que se entienden los resultados presentados.

P.- ¿QUÉ ÁREAS DE FORMACIÓN DEBERÍAN IMPLEMENTARSE EN LAS ORGANIZACIONES EN GENERAL Y EN LAS ESPAÑOLAS EN CONCRETO?

R.- La inversión en *e-learning* debe crecer en todos los países debido al desarrollo de la tecnología. Por lo tanto se debe invertir más pero contamos con muchas opciones así que hay que entender y estudiar los diversos métodos y seleccionar aquellos programas que sean más efectivos.



Phillips: "La inversión en *e-learning* debe crecer en todos los países debido al desarrollo de la tecnología".

Europa invierte en formación algo más que Estados Unidos, pero ambas regiones deben incrementar su apuesta por la formación dentro de la empresa. Actualmente, son los sectores financieros, tecnológicos y las industrias de salud las que más invierten en formación. Por el contrario, las que tienen que hacer un mayor esfuerzo en este sentido son el sector de restauración, *retail* y las pymes. ■

Las soluciones formativas y las estrategias de desarrollo de Recursos Humanos deben estar orientadas a la mejora del rendimiento y de los resultados del negocio