



La tendencia generalizada a lo largo del período entre la crisis financiera y la crisis de la pandemia ha sido la constante reducción de los presupuestos de formación y de los equipos encargados de ella.

En lo personal no alcanzo a comprender plenamente su razón cuando estamos inmersos en un entorno VUCA que nos exige una adaptación permanente al cambio y una transformación radical en las estructuras y los puestos de nuestras organizaciones. Entiendo que, si las estrategias cambian y la formación es una herramienta estratégica, la necesitamos como el agua que bebemos. Y si los puestos se transforman, la formación es clave para el **upskilling y reskilling**.

En resumen, parece que **decrece la formación y sin embargo crecen las necesidades de aprendizaje**. El *microlearning*, las **estrategias 70/20/10** y el autoaprendizaje siguen creciendo. Se anhela una cultura de desarrollo, así como de autodesarrollo, pero aún no hemos logrado una cultura de liderazgo homogénea en nuestras organizaciones que ponga a la persona en el centro de nuestras actuaciones...

Si el aprendizaje es clave ¿por qué entonces la formación va a la baja? Me encanta la frase *Linking Learning to Performance* que utilizaba como *claim* la ASTD (American Society for Training and Development cuando todavía se llamaba así). La única justificación que le encuentro es que se considera que la formación cuesta dinero, cuando debería ser una inversión, y que el aprendizaje cuesta menos o no cuesta dinero. Es decir, que no sabemos demostrar el valor aportado por el presupuesto que nos ha sido confiado. Duro, ¿verdad?

¡Y es que evaluamos poco y mal! Evaluamos en pocas ocasiones, con escaso grado de análisis y sin tener claridad del qué ni para quién estamos evaluando. Sugiero que para comprenderlo

recordemos nuestra definición de evaluación:

Evaluar es medir y comparar para replantear y demostrar

Medir los resultados obtenidos con un programa de formación **y** comparar con los resultados esperados **para** demostrar si se han alcanzado o no los objetivos **y** replantear (o presumir, que también es legítimo) para asegurar el éxito futuro. La evaluación es, pues, un medio (medir y comparar) que persigue un fin (demostrar y replantear).

Y entre sus requisitos, para poder evaluar correctamente tenemos que:

Para	Es necesario
Medir	Instrumento de medida, escala
Comparar	Estándar de referencia
Demostrar	Objetivo previamente definido
Replantear	Proyección futura

Sin embargo, no nos basta con saber qué y cómo evaluar. Necesitamos claridad de antemano para saber para qué y para quién evaluar. Tal y como Simon Sinek desarrolla en The Golden Circle, la charla TED más visitada, hay que empezar por el propósito, la razón de ser. Y esta no es otra que la satisfacción de las expectativas del cliente interno. Pero esto...lo veremos en [otro artículo del blog de Human Performance](#).

A mi entender algunas de las razones por las que no se evalúa suficientemente son las siguientes:

- Falta de definición de cuáles son las personas implicadas en el proceso. ¡Olvidamos al cliente interno y al jefe del participante!
- Estamos demasiado lejos de la Dirección y no existe interacción ni proactiva ni reactiva.
- Dificultades asociadas a la medición de determinados aspectos. Existen determinados ítems difíciles de medir, pero cuya medición no es imposible.
- Indefinición de los resultados a obtener e incluso al final de su proceso de evaluación (“¿qué vamos a hacer con los resultados?”).
- Falta de conocimientos técnicos sobre evaluación y simplificación de procesos de los que se desconoce su propósito.
- Conformismo y falta de autocrítica. Ausencia de búsqueda de la mejora continua.
- ¿Miedo a los resultados?

Desde **Human Performance** podemos ampliar esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro

equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Juan Pablo Ventosa](#)

CEO de Human Performance

Consultor en Talento y Eficiencia Organizacional

Te invito a visitar mi [perfil completo](#)