



Veíamos en un anterior post que la evaluación es un medio y no un fin. Evaluar es medir y comparar para demostrar y replantear y, en consecuencia, será el fin buscado el que determinará la estrategia a seguir en la evaluación.

Además del **por qué** también es importante preguntarnos el **para qué** evaluar. Sí, dar una respuesta creíble al evaluar, **¿para qué?** Evaluar supone un esfuerzo técnico y económico así que será bueno conocer las razones, los beneficios que se derivan de evaluar.

Evaluar exige una inversión para la que necesitamos anticipar su retorno.

Veamos algunas de las razones que deberían demostrarnos por sí mismas la importancia, y el retorno, de la evaluación de la formación:

- **Comprobar que se han alcanzado los objetivos previstos:** Parece lógico pero la realidad es que a menudo disparamos sin tener claro donde está la diana, el objetivo. La consecuencia es que la formación sea percibida más como educación y el aprovechamiento de esta, a corto plazo y aplicable a un problema de rendimiento, sea escaso.
- **Decidir la continuidad o no de las acciones formativas.** Por un momento imaginemos un programa de formación para toda la organización que sea contemplado sin estrategia de evaluación. A mayor número de ediciones del programa mayor es el riesgo de no estarlo desplegando suficientemente bien.
- **Involucrar al resto de la organización.** Probablemente la falta de claridad en los objetivos es porque no trabajamos suficientemente bien, en mancuerna, con nuestro cliente interno. Eso provoca que no tengamos claridad de objetivos, no contemos con su soporte y no seamos capaces de evaluar el resultado de la formación. ¿Será que hacemos cosas sin contar con el cliente interno?
- **Hacerlo antes de que otros lo hagan por nosotros.** Sin duda alguna la tendencia a recortar presupuestos y recursos asignados a la formación deriva de que no hemos sabido, podido o querido demostrar el valor que aportamos. Eso provoca que se nos haya juzgado en

base a percepciones o simplemente como partida de gasto. ¿Cuándo fue la última ocasión en que intentaste demostrar la contribución de la formación a personajes clave como tu CEO o el CFO de tu organización?

- **Justificar la inversión en formación.** Cuando me refiero a justificar la inversión hablo de demostrar qué entregamos a cambio de lo que recibimos. Cuando no somos capaces de hablar en estos términos aparece el eterno debate entre la eficacia y la eficiencia. Ante nuestra incapacidad de justificarlo aparecen los recortes: ofrecer el mismo número de horas con menos presupuesto, transformar la universidad corporativa en unipersonal o convertir el antiguo centro de formación en una planta de salas polivalentes que acaban siendo las de reuniones de la compañía.
- **Mantener nuestro puesto de trabajo.** Tres son los escenarios posibles. Por un lado, ser externalizado con toda la función, o peor aún, ser desvinculado al ser percibido como innecesario o carente de valor. En segundo lugar, navegar a la deriva viendo como nuestro puesto va perdiendo sentido y contenido manteniéndolo sin los mismos o agregando un contenido alternativo: de profesional de la formación a gestor administrativo de créditos bonificables con el seguro social. Y, por último, abordar el proceso de cambio necesario para convertirnos en consultores internos que construyen relaciones productivas con los clientes internos, que luchan por el rendimiento, que gestionan proyectos interdisciplinarios, en resumen, que aportan y demuestran el valor agregado.

Tras describir el **para qué** evaluar poco espacio nos queda en este post para detallar el **qué** evaluar. Prometo hacerlo en un siguiente y sucesivos posts. Para dar cumplida respuesta presentaremos, y posteriormente describiremos en detalle, el **modelo de los cuatro niveles de Donald Kirkpatrick**.

- Nivel 1: Reacción
- Nivel 2: Aprendizaje
- Nivel 3: Conducta o comportamiento
- Nivel 4: Impacto o Resultados

Donald, fue un buen amigo y excelente maestro, que en 1954 y fruto de su tesis doctoral publicó el modelo que se popularizó gracias a la publicación en forma de libro en el año 1994. Desde entonces todos los modelos sucesivos han tomado el suyo como base.

En lo personal tuve el honor de prologar dos de los libros de Donald Kirkpatrick en español y publicar un capítulo en su famoso libro Evaluación de la Formación: Los cuatro niveles.

Desde **Human Performance** podemos ampliarte 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](#)