

La Tecnología del Desempeño Humano y su Contribución al Cambio Organizacional, una Consideración sobre los Modelos iniciales y de Diagnóstico

Dr. Jesús Manuel Gutiérrez Rodríguez

Universidad Centro de Estudios Panamericano de Estudios Superiores

[Doi:10.19044/esj.2024.v20n10p66](https://doi.org/10.19044/esj.2024.v20n10p66)

Submitted: 10 March 2024

Accepted: 16 April 2024

Published: 30 April 2024

Copyright 2024 Author(s)

Under Creative Commons CC-BY 4.0

OPEN ACCESS

Cite As:

Rodríguez J.M.G. (2024). *La Tecnología del Desempeño Humano y su Contribución al Cambio Organizacional, una Consideración sobre los Modelos iniciales y de Diagnóstico*. European Scientific Journal, ESJ, 20 (10), 66. <https://doi.org/10.19044/esj.2024.v20n10p66>

Resumen

El presente trabajo expone una descripción detallada de los modelos de procesos de mejora del desempeño, centrándose en el modelo de Tecnología del Desempeño Humano (HPT) en sus fases iniciales y de diagnóstico. Este enfoque se presenta como una herramienta integral para evaluar y establecer acciones de manera sistemática, con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia en la organización en la que se implementa. La investigación es de tipo descriptivo ya que la información obtenida tiene por objeto especificar propiedades, características y rasgos importantes dentro del contexto de lo que significa un modelo de un proceso de mejora del desempeño y los diferentes tipos desarrollados, todo esto soportado en estudios e investigaciones realizadas por la Sociedad Internacional para la Mejora del Desempeño (ISPI), los resultados obtenidos indican la clasificación, el alcance y el nivel de detalle. Se concluye que la aplicación de esta información permite identificar los atributos esenciales de un modelo de un proceso de mejora del desempeño organizacional, facilitando así el desarrollo sostenido de esta a través de la modificación de la cultura organizacional con acción directa en las conductas de los integrantes, conociendo las brechas de una situación actual del desempeño contra la deseada.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Conducta, Desempeño, Brechas, Proceso de Mejora del Desempeño (PMD)

The Technology of Human Performance and its Contribution to Organizational Change, a Consideration of Initial and Diagnostic Models

Dr. Jesús Manuel Gutiérrez Rodríguez

Universidad Centro de Estudios Panamericano de Estudios Superiores

Abstract

This paper presents a detailed description of performance improvement process models, focusing on the Human Performance Technology (HPT) model in its initial and diagnostic phases. This approach is presented as a comprehensive tool to evaluate and establish actions in a systematic way, with the objective of improving efficiency and effectiveness in the organization where it is implemented. The research is of a descriptive type since the information obtained aims to specify properties, characteristics, and important features within the context of what a model of a performance improvement process means and the different types developed, all this supported by studies and research conducted by the International Society for Performance Improvement (ISPI), the results obtained indicate the classification, scope and level of detail. It is concluded that the application of this information allows to identify the essential attributes of a model of a process of organizational performance improvement, thus facilitating the sustained development of this through the modification of the organizational culture with direct action in the behaviors of the members, knowing the gaps of a current situation of performance against the desired one.

Keywords: Organizational Culture, Behavior, Performance, Gaps, Performance Improvement Process

Introducción:

Según Bernárdez (2007) se ha evidenciado a lo largo de los 226 años desde el inicio de la sociedad industrial hasta los primeros indicios de la sociedad del conocimiento, que la capacidad para establecer organizaciones competentes y productivas es un factor esencial para el progreso tanto a nivel social como individual.

Desde los inicios de los registros históricos y antropológicos, la humanidad ha organizado sus sociedades a través de grupos con diversos

niveles de estructuración. La creación de organizaciones, entendidas como conjuntos estructurados con orientación hacia objetivos productivos, tiene sus raíces en los albores de la civilización.

El avance y progresión en el resultado de las entidades humanas son elementos cruciales que influyen en el desarrollo o retroceso de sociedades e individuos. Estos factores también desempeñan un papel fundamental en la generación de conocimientos científicos, tecnológicos y artísticos, impactando así en las expectativas, calidad de vida, prosperidad, ingresos, seguridad, y en las libertades y derechos humanos.

Las organizaciones se caracterizan por la estructura fundamental que respalda su funcionamiento. El primer paso consiste en comprender el comportamiento a través del análisis del entorno y la dinámica interna, es decir, examinar su diseño y cultura (Hellriegel & Slocum, 2009). Este enfoque facilita la orientación para la gestión del rendimiento del personal, con el objetivo de alcanzar los objetivos preestablecidos y lograr una mejora en el desempeño (Rothwell et al., 2007).

En este sentido, su papel es crucial en el desarrollo y obtención de resultados, como señala Senge (2009), al establecer una visión compartida que proporciona enfoque y energía para el aprendizaje y la consecución de metas deseadas.

Este documento detalla las acciones necesarias para llevar a cabo una transformación en los resultados de una organización, independientemente de su sector, mediante la implementación de un proceso de mejora del rendimiento. La mejora del desempeño no está ligada a una disciplina específica ni es responsabilidad de una única área; más bien, constituye un objetivo compartido. La combinación de diversos elementos, como el monitoreo del desempeño, el análisis e identificación de soluciones, así como su planificación e implementación, resultará en una mejora continua y sostenida para la organización.

Las acciones emprendidas se derivan del tipo de modelo de mejora del desempeño que se pretende aplicar. Se ofrece una breve explicación de los modelos iniciales que dieron origen a la tecnología del desempeño humano (HPT), seguido de un análisis conciso de los modelos de diagnóstico. Este análisis se basa en la revisión de documentación pertinente relacionada con el tema, disponible en el sitio de la Sociedad Internacional para la Mejora del Desempeño (ISPI), y sirve como base descriptiva para el presente estudio.

Marco conceptual

De acuerdo con Rummler et al. (2010) se considera a cada organización ya sea pública o privada como un sistema de partes independientes las cuales están sujetas a esquemas lógicos. El concepto de sistemas se aplica a cualquier nivel de una organización determinada, si se trata de una empresa entera que existe dentro de una estructura mayor de fuerzas de mercado, ambientales, y competitivas, o una unidad de negocio o incluso un solo departamento, existente en el interior como un sistema dentro de los mismos. En este contexto, los elementos que forman parte del entorno constituyen un sistema organizativo que se perpetúa a través de decisiones que actúan como enlaces hacia situaciones posteriores. Esto implica una influencia directa en los resultados, afectando individualmente el resultado de la organización.

En un sentido más simple, se puede definir una organización como un conjunto social compuesto por individuos, funciones administrativas y tareas que interactúan dentro de una estructura sistemática con el fin de alcanzar sus objetivos. Estos conjuntos pueden, a su vez, estar conformados por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones específicas (Guerra-López, 2007).

Es crucial subrayar que la existencia de una organización depende de la comunicación y la disposición coordinada de las personas para cumplir con su misión. El funcionamiento de estas entidades se rige por normas establecidas con el propósito de alcanzar sus metas. Además, resulta esencial que dichas organizaciones dispongan de una red de recursos, abarcando recursos humanos, tecnológicos, económicos, inmuebles, naturales e intangibles, necesarios para llevar a cabo las tareas asignadas y lograr sus objetivos (Bernardez, 2007).

De forma análoga, (Arellano & Cota, 2012) afirman que las organizaciones se constituyen a partir de individuos, considerándolos como las unidades fundamentales del sistema. Dado que se trata de un sistema social, la organización se estructura a través de la comunicación, particularmente mediante el proceso de toma de decisiones. En este contexto, se puede concebir la empresa como un sistema organizativo que se mantiene a través de decisiones, actuando como conexiones hacia acciones futuras dentro de la propia empresa y orientándose según decisiones previas.

En una perspectiva complementaria, (Bernárdez, 2006) destaca la relevancia de la influencia del entorno organizacional desde una óptica sistémica, ya que incide directamente en el desempeño, aspecto central en el contexto abordado en este trabajo.

Cultura Organizacional

De acuerdo con (Hellriegel & Slocum, 2009), la cultura se define como una abstracción, una construcción teórica que se origina a partir de las conductas de los individuos que integran un grupo. Por lo tanto, la comprensión de la cultura de un grupo se logra a través de la observación de sus miembros, lo que se traduce en la identificación de patrones particulares de comportamiento. Para comprender este fenómeno, es esencial analizar la naturaleza humana. Las personas son entidades en constante movimiento, creación y desarrollo, factores que han propiciado la formación de diversas culturas a lo largo del tiempo. En términos etimológicos, la palabra "cultura" proviene del latín "*cultum*", que significa cultivar, es decir, el acto de cultivar lo propio y las raíces de cada comunidad. La cultura abarca todas las expresiones que el ser humano ha integrado a su entorno, a la naturaleza en su totalidad. Este concepto engloba pensamientos, arte, arquitectura, literatura y, en general, toda manifestación creada por el ser humano. Se afirma que la cultura abarca todo lo que una persona necesita conocer para comportarse adecuadamente dentro de un grupo social.

Geertz (2003), mencionado por (Watkins & Leigh, 2010) en su obra, describe el "concepto de cultura que defiende y cuya utilidad buscan demostrar los ensayos que siguen, es esencialmente un concepto semiótico. Compartiendo la creencia de (Max Weber, 2014) de que el ser humano es un ente inmerso en tramas de significado que él mismo ha tejido, Geertz (2003), considera que la cultura es esa red intrincada y que el análisis cultural no debería ser una ciencia experimental en búsqueda de leyes, sino más bien una ciencia interpretativa en busca de significados. En otras palabras, implica la explicación e interpretación de expresiones sociales que resultan enigmáticas en su superficie" (Interpretación de las culturas). Por otro lado, Beckhard, citado por Chiavenato (2007), conceptualiza la cultura como una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones.

Santillán & Navarro (2008) refiere que el concepto de cultura organizacional es un concepto reciente y tiene sus orígenes en los Estados Unidos de América para después trasladarse a Canadá y adquiere su singular significado en Europa. Sobre este punto puede asegurarse que la conducta individual y la conducta de la organización son el reflejo de la cultura, que en los actores son programaciones mentales que orientan su actuación dentro de la organización.

Koontz, et al. (2012), refiere a que cada persona tiene una cultura, del mismo modo las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. Si se desea conocer una organización se debe empezar por conocer su cultura, de alguna manera pertenecer a una empresa, trabajar, participar de las actividades y crecer en la misma implica adherirse y asimilar su cultura

organizacional. La manera en que se comunican las personas, las actitudes predominantes, los supuestos, las aspiraciones y la manera de manejar los asuntos considerados importantes forman parte de la cultura en la organización, de esta manera la cultura organizacional solo se puede observar debido a sus efectos y consecuencias.

Koontz, et al. (2012), expresan que la cultura organizacional ilustra cómo cada organización aprende a enfrentar su entorno, siendo una mezcla compleja de suposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo específico de operar de una organización. En su definición, la cultura organizacional se conceptualiza como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que otorgan identidad, personalidad, sentido y dirección a una organización en pos de alcanzar sus objetivos económicos y sociales.

(Hellriegel & Slocum, 2009) indican en su trabajo que la organización de una empresa está compuesta por sus estructuras, políticas y cultura corporativa, las cuales pueden evolucionar y empezar a ser disfuncionales en un entorno de negocios de rápidos cambios. Ahora bien, los directivos pueden cambiar las estructuras y las políticas, la cultura organizacional es muy difícil de modificar, considerando esta premisa adaptar la cultura suele ser el pasaporte para implementar con éxito una nueva estrategia. De esta manera la cultura corporativa la definen como: "Las vivencias, relatos, convicciones y pautas compartidas que definen a una entidad."

Según (Newstrom, 2011) dentro de la estructura organizativa existe una fuerza significativa que influye en la conducta tanto individual como grupal: la cultura organizacional. Él la describe como el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas compartidos por los miembros de una organización, constituyendo un elemento crucial del entorno laboral en el cual los empleados llevan a cabo sus funciones. La cultura organizacional, deliberadamente establecida, es fundamental para el éxito de una empresa por varias razones, ya que proporciona identidad y cohesión a los empleados, contribuyendo así al logro de los objetivos de la organización, en otras palabras, una visión que define lo que representa la organización, es fuente importante de estabilidad y continuidad para la organización.

Para (Hellriegel & Slocum, 2009) la cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que se han aprendido y que comparten sus miembros, las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo, a diferencia de la misión y visión, las culturas no suelen estar en forma escrita, sin embargo, son la esencia de la organización, una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácitas que operan las 24 horas del día. Esto sugiere que la cultura organizacional se puede entender como el conjunto de creencias y expectativas compartidas por los miembros de una

organización. Además, abarca normas, filosofía y valores comunes, lo que indica las pautas para el comportamiento y la realización de acciones dentro de la organización. Este patrón cultural también se reflejará en las acciones y conductas fuera de la organización.

En este orden de ideas, es conveniente hacer mención de si “se necesita iniciar un cambio radical hacia la mejora en el desempeño traducido en los resultados” (Gutiérrez J., Portilla L., 2023, p.13), se debe influir en los aspectos tangibles que mueven y dan dirección a la organización esto es: estableciendo un liderazgo visible y sobre todo las políticas y estándares que norman la conducta y establezcan ese orden que se está buscando en el cambio cultural, de esta manera se puede obtener un marco de referencia con base en los estándares declarados en la organización y obtener las brechas que se demanden en función de esos resultados siendo estos de carácter individual y observados en el desempeño organizacional como un todo y sus consecuencias.

Modelación de la tecnología de desempeño humano:

Si se consideran los primeros modelos de tecnología del desempeño humano como lo indican Wilmonth et al. (2010) en su trabajo citados por Watkins & Leigh (2010) se observa que tienen una relación directa con los resultados y la mejora del desempeño organizacional, debido a que existe una conexión a través de las brechas entre lo que es y lo que debería ser en los sistemas de actuación aplicando las tecnologías de la mejora del desempeño (HPT).

La modelación ha sido históricamente una componente esencial en los procesos de diseño instruccional. Dado que HPT se originó inicialmente en el ámbito de la tecnología instruccional, es comprensible que la modelación de procesos HPT haya experimentado un proceso de migración y evolución basado en estos principios.

Por otra parte, Wilmonth et al. (2010) citando en su trabajo a Gustafson & Branch (1997) afirman que el papel de los modelos en el diseño instruccional es proporcionar las herramientas conceptuales y de comunicación que puedan ser utilizados para visualizar, dirigir y gestionar los procesos. El concepto clave aquí es la capacidad de la persona cuando se busca en cualquier actividad compleja, aspectos que permitan conceptualizar una gran variedad de relaciones casuales y trazar de alguna manera acciones que puedan ser comunicadas con los demás. Un criterio determinado de un modelo debe permitir a los especialistas de HPT conceptualizar con precisión un problema de desempeño que se observa en un entorno de negocio determinado.

La habilidad para visualizar y comunicar la lógica del proceso a otros se convierte en la verdadera prueba de la eficacia y utilidad de cualquier

modelo de Tecnología del Desempeño Humano (HPT). Wilmonth et al. (2010), al citar en su obra a Stolovitch & Keep (1992), informan que los pioneros en HPT inicialmente intentaron emplear modelos de diseño instruccional lineales para explicar los procesos de tecnología de desempeño. Sin embargo, estos modelos lineales no siempre lograban describir con precisión el entorno o la interconexión de procesos empresariales multifacéticos y sofisticados.

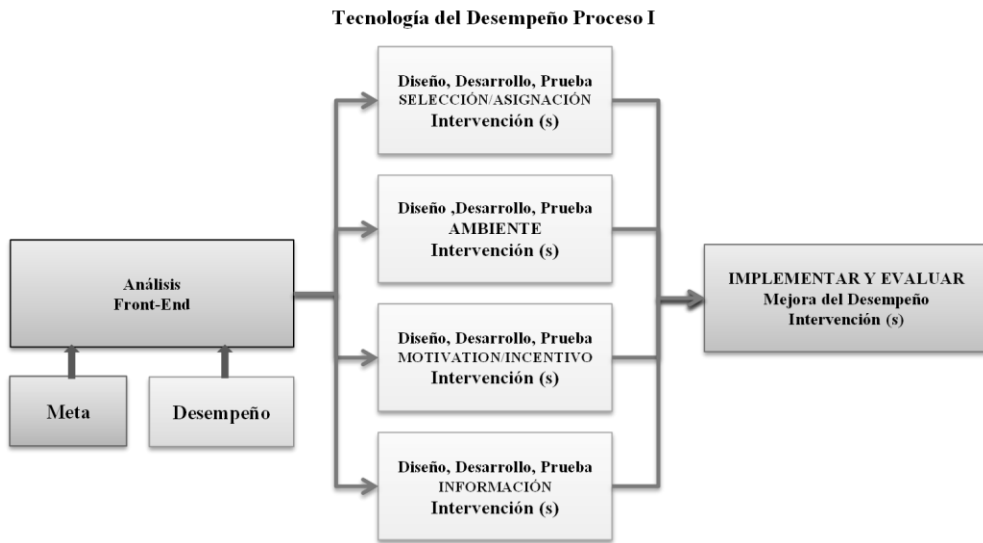
Como resultado de lo anterior, los primeros iniciadores en el campo de la tecnología del Desempeño Humano (HPT), comenzaron a desarrollar sus propios modelos únicos. La diversidad y complejidad de los entornos analizados, junto con diferentes perspectivas y antecedentes de los iniciadores, han creado un gran número de modelos, muchos de los cuales todavía están emergiendo y evolucionando.

Las contribuciones de Gilbert (1988), Harless (1973), Mager & Pipe (1997). fueron fundamentales en el establecimiento de los principios fundamentales del análisis de desempeño y la teoría de modelado en la Tecnología del Desempeño Humano (HPT). Según Wilmonth et al. (2010), al citar en su obra a Rosenberg et al. (1992), diversos expertos en la materia han reconocido a Thomas Gilbert como el Padre de la Tecnología del Desempeño (HPT).

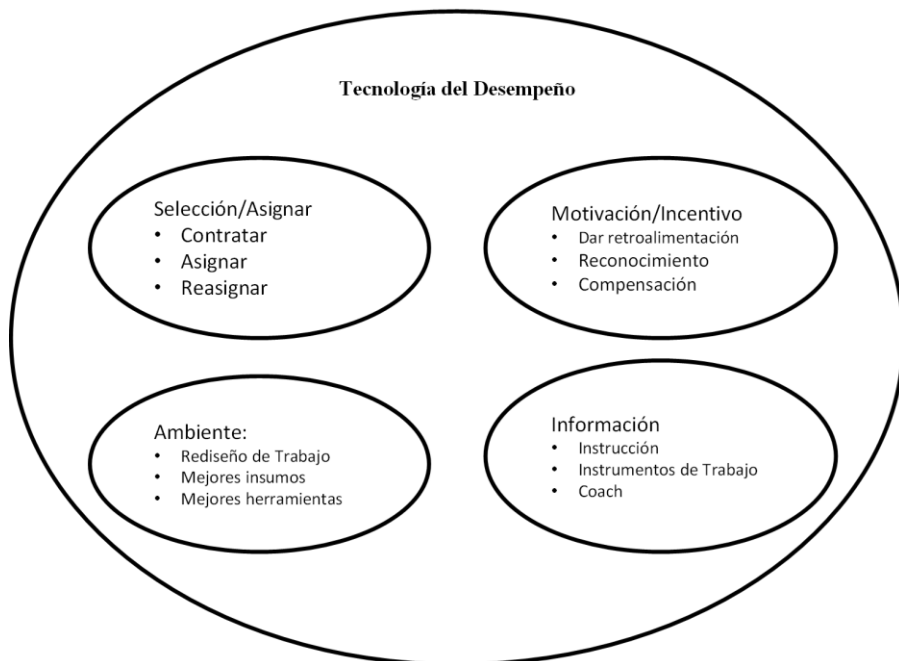
Gilbert (1988) sintió que la mejora del desempeño de las personas debe comenzar con la identificación y solución de los obstáculos del entorno, permitiendo así que las personas (ejecutores) logren el máximo desempeño (Dean, 1997).

Wilmonth et al. (2010). refieren en su trabajo que otro pionero de la tecnología de desempeño que continuó con el enfoque de diagnóstico de Gilbert (1988) fue Joe Harless (1973) quién adoptó la creencia de que la comprensión de la causa de un problema debe conducir a cualquier solución Ripley (1997). Esta creencia se convertiría en el proceso de análisis de interfaz (Front-End, FEA) como se refleja en el primer modelo del proceso de tecnología del desempeño (ver Figura No. 1).

Figura 1. Modelo inicial de tecnología de la mejora del desempeño



Tipos de intervención de la Mejora del Desempeño



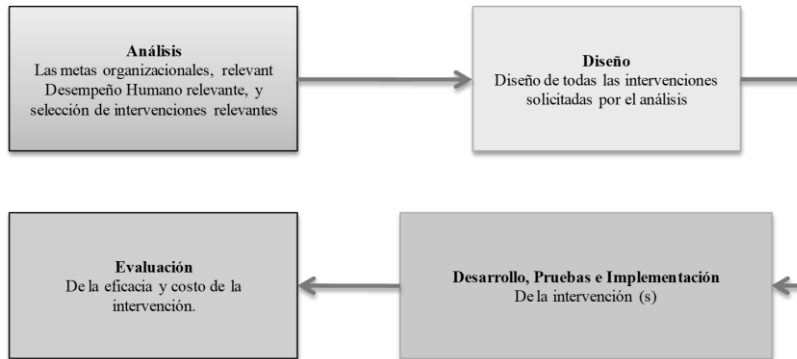
Fuente: Tomado del modelo propuesto por Wilmonth et al. (2010), citando a Ripley (1997), tomado del Manual de Mejora del Desempeño en el sitio de Trabajo, Adaptado realizado por Gutiérrez (2023).

Este modelo tenía un claro enfoque en la determinación de manera inicial de las metas y el desempeño durante la fase de análisis. Más adelante

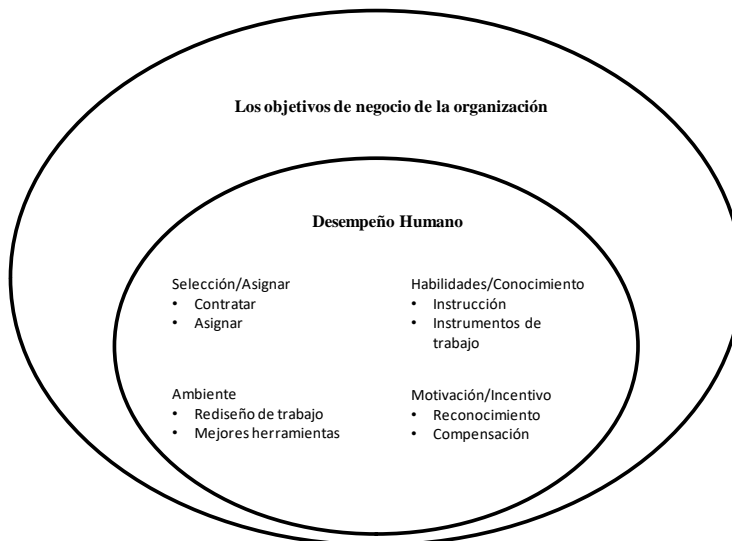
Harless revisó el modelo original de modo que incluye las cuatro fases de análisis, diseño y desarrollo de las pruebas y la puesta en práctica y la evaluación que se hizo muy conocido por su abreviatura, ADDIE (ver Figura 2), y significa Analizar, Diseñar, Desarrollar, Implantar y Evaluar.

Harless propuso a los estudiosos de la tecnología de desempeño que una asociación y enfoque de negocio deben existir a fin de aplicar la intervención de mejor costo-beneficio para la organización.

Figura 2. Modelo posterior de tecnología de la mejora del desempeño



Categorías de intervención del Desempeño



Fuente: Tomado del modelo propuesto por Wilmonth et al. (2010), citando a Ripley, 1997, Adaptado realizado por Gutiérrez (2023)

Wilmonth et al (2010) citando a West (1997) al igual que Moseley et al. (2001) indican que el libro de Mager, Preparando Objetivos de Instrucción, escrito en 1984 y posteriormente revisado en 1997, revolucionó el diseño instruccional y la mejora del desempeño y se considera que es el estándar para

la profesión del diseño instruccional. Mager introdujo la noción de que los diseñadores de instrucción deberían ir más allá de la determinación de lo que los instructores deben enseñar, sino que deben centrarse en la comprensión de lo que los alumnos deben ser capaces de hacer como resultado de la instrucción.

El trabajo de Mager marcó el inicio de la transición del campo de Tecnología del Desempeño Humano (HPT) hacia metas específicas de desempeño humano. El modelo descompone los objetivos de desempeño en tres componentes: 1) el desempeño, 2) condiciones y 3) criterios (consulte la Tabla No. 1). Mager conceptualizó que el componente de desempeño representa las habilidades que el alumno debe adquirir, el componente de condiciones abarca las situaciones en las que se llevará a cabo el desempeño, y el componente de criterio establece los estándares o niveles de desempeño aceptables. Este modelo contribuyó a cambiar el enfoque del análisis de los procesos de instrucción hacia los resultados, conduciendo a un cambio en el comportamiento de los estudiantes. Además, introduce la idea de que el desempeño humano debe tener normas mensurables aplicadas en condiciones definidas.

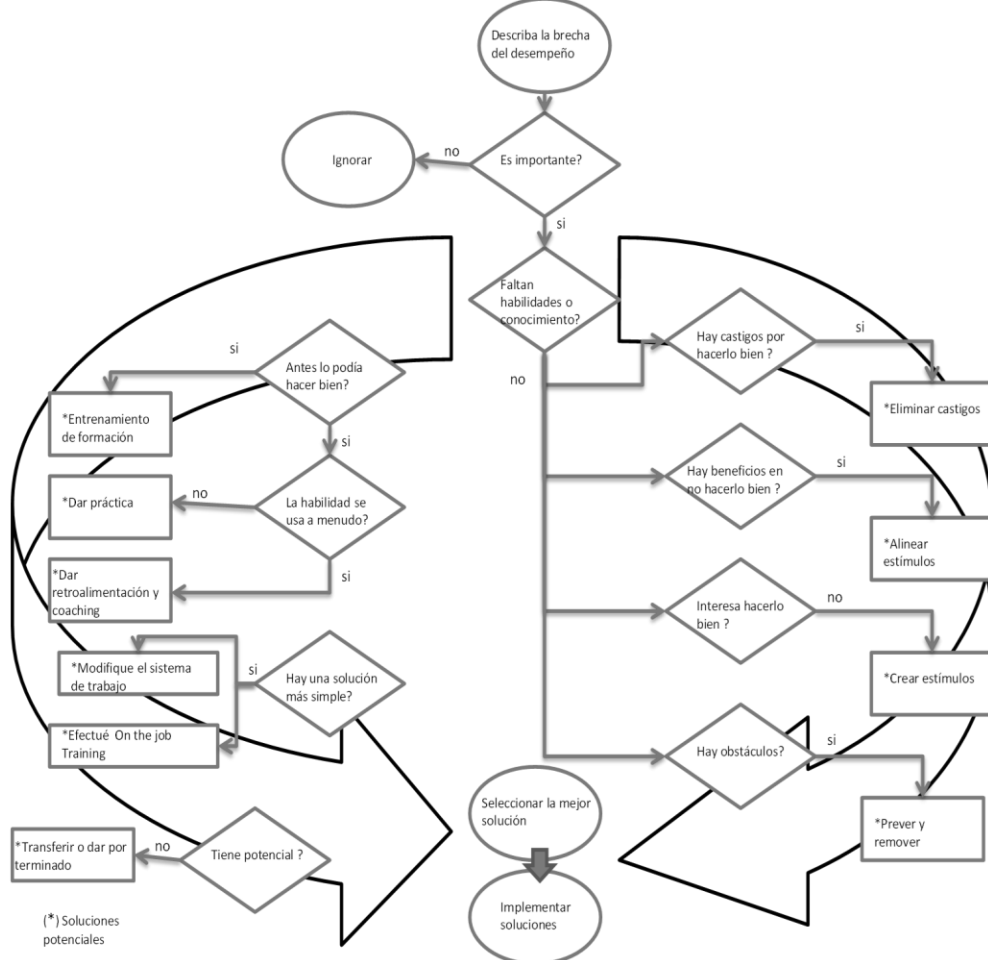
Tabla No. 1. Modelo de Mager para objetivos instruccionales

Desempeño (Performance)	Qué es lo que el alumno es capaz de hacer
Condiciones	Las situaciones en las que se producirá el desempeño
Criterio	Calidad o nivel de desempeño considerado aceptable

Fuente: Tomado del modelo propuesto por Wilmonth et al. (2010), citando a West, (1997), Adaptado realizado por Gutiérrez (2023).

Bernárdez (2006) al igual que Van T. et al. (2012) reportan que en la obra de Mager (1984) Analizando problemas de desempeño se propuso un flujograma para presentar no solamente los factores de performance, sino el proceso de análisis de causas necesario para entender sus relaciones, indican que en su modelo Mager presenta una serie de pasos que pueden ayudar a identificar y corregir problemas de desempeño, advierte que el modelo no debe interpretarse literalmente, sino que debe utilizarse como una guía para identificar y resolver problemas de desempeño. Si bien gran parte del diagrama de flujo es de naturaleza lineal, partes de él no lo son. Estos componentes no lineales del modelo se presentan como subgrupos que están unidos entre sí por una serie de flechas de fondo que enlazan todos los diversos grupos y subgrupos del modelo (ver Figura No.3)

Figura No. 3. Modelo de Mager-Pipe presentando el diagrama de flujo de análisis del desempeño



Fuente: Tomado del modelo propuesto por Wilmonth et al. (2010), citando a Mager & Pipe, (1984) adaptado por Gutiérrez (2023).

Por último, están las múltiples contribuciones formulados por West (1997), Bernárdez (2007) y Rummler (2007) proponen una comparación de la organización como un ecosistema en el que cada componente se encuentra interrelacionado y unido entre sí: Rummler consideró que el análisis debe tener en cuenta el hecho de que el desempeño organizacional y el desempeño individual son únicos y que requieren diferentes soluciones. Desde esta óptica consideraba que el desempeño organizacional es tan importante como el individual.

Si se consideran las nueve variables del modelo de desempeño de Rummler (2007) (Ver Tabla No. 2), el análisis de la organización tiene tres niveles: el nivel de organización, el nivel de proceso, y el nivel de

puestos/personas. Rummler sostuvo que los tres niveles están relacionados entre sí a través de diferentes funciones dentro de la organización (West, 1997) y Bernárdez (2009).

Los tres niveles de desempeño deben ser considerados y abordados antes de que los problemas de desempeño de la organización se puedan resolver de forma simultánea. Rummler detalla nueve variables de funcionamiento bajo las categorías de objetivos, el diseño y la gestión Bernárdez (2009).

Tabla No. 2. Las nueve variables del desempeño de acuerdo con Rummler

Necesidades de Desempeño				
Niveles de Desempeño	de	Objetivos	Diseño	Gestión
Nivel Organizacional		Objetivos Organizacionales	Diseño Organizacional	Gestión Organizacional
Nivel de Procesos		Objetivos de los Procesos	Diseño de los Procesos	Gestión de los Procesos
Nivel de Puestos y Personas		Objetivos de los Puestos	Diseño de los Puestos	Gestión de los Puestos

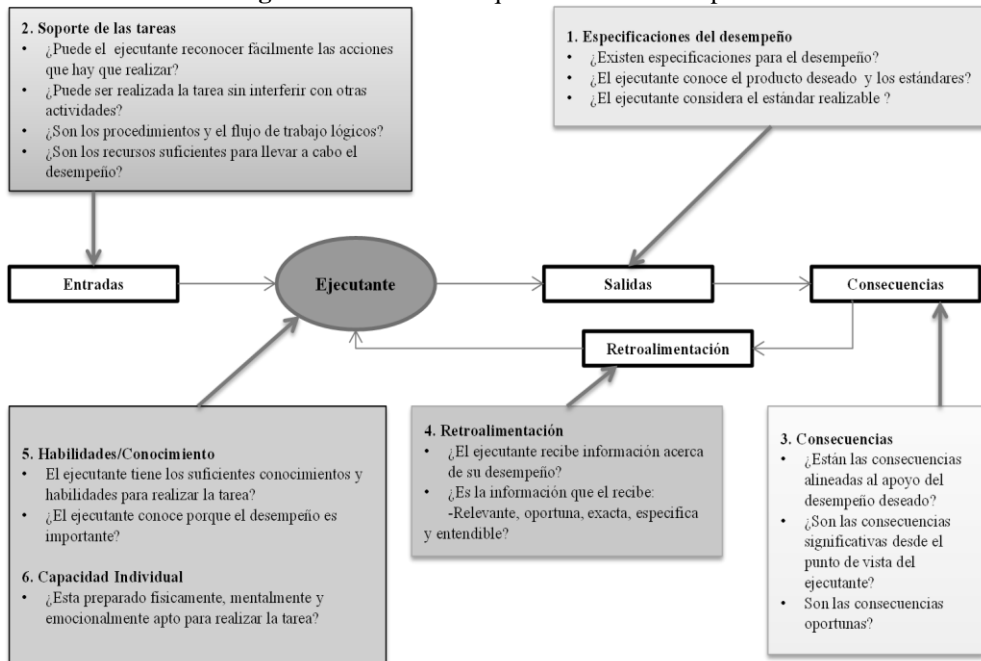
Fuente: Tomado del modelo propuesto por Rummler (2007), adaptado por Gutiérrez (2023)

En el modelo de Rummler (2010) a un nivel de desempeño en el trabajo, se observa el inicio de una lógica lineal con la entrada a la parte ejecutora, quien después realiza acciones específicas creando así una respuesta de salida productiva, lo que resulta en consecuencias.

Una interfaz de retroalimentación se comunica entre las consecuencias (salida productiva) hacía la parte ejecutora. Rummler ha identificado seis factores que afectan el desempeño humano: 1) las especificaciones del desempeño, 2) el soporte de las tareas, 3) las consecuencias, 4) un lazo de retroalimentación, 5) habilidades/conocimiento y 6) capacidad individual. (Ver Figura No. 4)

Un examen a fondo de Rummler de estos factores de desempeño humano establece una base lógica sólida para que otros especialistas en el tema puedan desarrollar acciones bajo un modelo de mejora.

Figura No. 4. Factores que afectan el desempeño



Fuente: Tomado del modelo propuesto por Wilmonth et al. (2010), citando a Rummler, adaptado por Gutiérrez (2023).

El trabajo inicial en los primeros esquemas preparó las bases para hacer una distinción entre una brecha en cuanto a la formación con respecto al desempeño de tal manera que para los futuros profesionales en el tema permitiera construir y probar nuevos modelos. Adicionalmente, el establecimiento de la relación entre el desempeño individual y el desempeño organizacional con su respectiva consonancia y repercusiones ayudó a cimentar la aceptación y credibilidad de las soluciones utilizando la Tecnología del desempeño Humano (HPT).

Clasificación de los modelos

La variedad en contenido y estructura de los diversos modelos de Tecnología del Desempeño Humano (HPT) permite una diversidad de esquemas de clasificación. Es posible identificar orientaciones generales o enfocarse en conjuntos específicos de modelos, como aquellos que se centran en el desempeño individual versus el desempeño organizacional, o que se basan en el modelo de flujo de proceso, como lineales frente a no lineales. Este análisis seguirá el enfoque de Rummler et al. (2010) y comenzará con las categorías de modelos de diagnóstico y de proceso, respectivamente.

Siguiendo la perspectiva de los especialistas, el modelo de diagnóstico orienta al analista de desempeño sobre dónde aplicar la Tecnología del

Desempeño Humano (HPT), mientras que el modelo de proceso indica cómo aplicarla. Aunque estas categorías son útiles para la mayoría de los modelos estudiados, se observó la necesidad de introducir una tercera categoría: modelos holísticos. La adopción de un enfoque integrado por parte de los modelos en esta categoría justifica su inclusión como un grupo separado. Con estas categorías generales como punto de partida, se evidencia cómo los diversos modelos de HPT se alinean y, en algunos casos, se complementan.

Modelos de diagnóstico

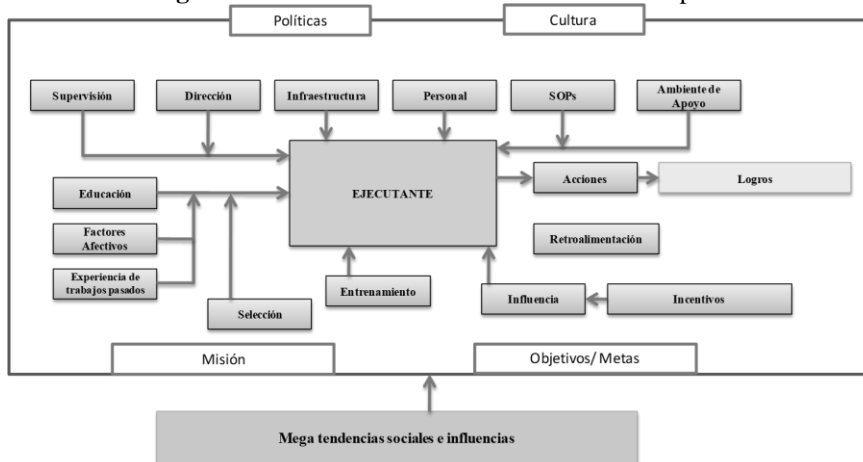
Los modelos de diagnóstico indican al especialista en desempeño en donde se puede aplicar HPT. Harless, con su modelo centrado en la determinación temprana de las metas y el desempeño, pareciera suscribirse a esta dirección de modelado. Rummler realizó el análisis de diagnóstico en toda su gama, con dominios de desempeño organizacional e individuales separados que requieren soluciones distintas. Más tarde los modelos de diagnóstico siguieron los pasos de estos planteamientos iniciales.

El modelo HPT desarrollado por William Daterline (Whiteside, 1998) citado por Wilmonth et al. (2010) se centra en el desempeño humano de manera individual, que el especialista llama al ejecutante (Ver Figura No. 5).

El ejecutante es potencialmente influenciado por múltiples factores, tanto personales como organizacionales. Estos factores son a menudo las fuerzas ajenas que rara vez trabajan en conjunto para mejorar el desempeño individual.

El desafío para el consultor analista de este entorno es el de identificar y comunicar eficazmente estas influencias ajenas a los tomadores de decisiones dentro de la Organización.

Figura No. 5. Modelo HPT centrado en el desempeño

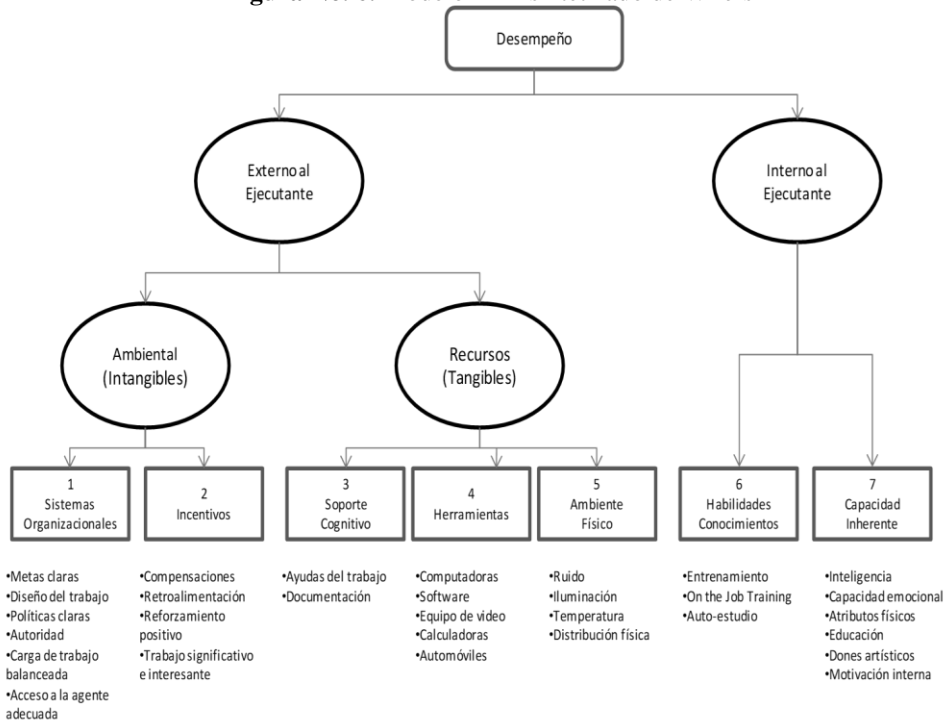


Fuente: Tomado del modelo propuesto por Wilmonth et al. (2010), citando a Whiteside, adaptado por Gutiérrez (2023)

Wile (1996) citado por Wilmonth et al. (2010) sintetiza el modelo HPT en la Figura No. 6, siendo un ejemplo representativo de los modelos de diagnóstico reciente. Emplea un enfoque innovador al presentar dos dominios y patrones separados de análisis a utilizar cuando se examina el desempeño humano, se mantiene fiel a los iniciadores del modelo de diagnóstico, centrándose en los elementos externos e internos para el ejecutante. Se subdivide aún más el dominio de factores externos en las categorías de intangibles y tangibles, y señaló que cada uno requiere intervenciones específicas.

El modelo es único ya que ofrece soluciones concretas a diversos problemas de desempeño y discrimina entre las intervenciones que se están realizando bajo un esquema de entrenamiento y los que no lo son. La simplicidad del flujo de diagnóstico en este modelo hace que sea fácil para el analista de HPT dar los primeros pasos en la solución de un problema de desempeño.

Figura No. 6. Modelo HPT sintetizado de Wile's



Fuente: Tomado del modelo propuesto por Wilmonth, Prigmore y Bray (2010), citando a David Wile's, adaptado por Gutiérrez (2023)

El modelo presentado en la Tabla No. 3, se mueve más allá de los modelos individuales de desempeño discutidos previamente. Este modelo, propuesto por Tosti y Jackson (1997) tiene muchas similitudes con el modelo de HPT de Rummler (2007). Los especialistas examinan un problema de

desempeño en múltiples niveles, incluida la organización, la gente y el trabajo. Su modelo de exploración organizacional gráfica estos niveles contra los criterios de condiciones de dominios, el proceso y los resultados para mostrar las influencias de desempeño en cada una de las nueve áreas de la matriz (Tosti y Jackson, 1997). Hay tres características que hacen de este modelo una herramienta eficaz: 1) es sistemático e integral, 2) es manejable en términos del número de áreas analizadas, y 3) es fácil de comunicar al cliente.

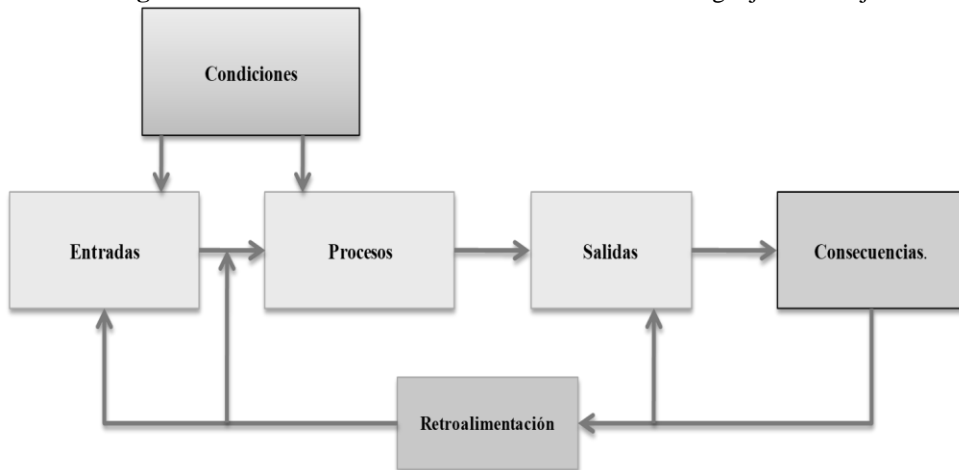
Tabla No. 3. Modelo HPT mostrando los diferentes niveles de influencia en el desempeño

	Condiciones	Procesos	Resultados
Organización	Estrategia, Estructura Misión, estrategia Manejadores externos de los negocios Agrupación funcional Autoridad de decisión/Presupuesto	Sistemas Grado de centralización Consistencia de las operaciones Flexibilidad	Resultados de la Organización Satisfacción de los inversionistas Satisfacción de los interlocutores sociales Medidas de éxito Alineación de objetivos con la misión
Gente	Clima, Prácticas Empresa / Valores individuales Gestión / Liderazgo Normas del equipo Ética, integridad	Requisitos Ejecutante Conocimientos, habilidades Ayudas de trabajo / referencias Selección Conferencia	Motivación, Retroalimentación Satisfacción de los empleados Frecuencia, ritmo, forma Premios y reconocimiento Expectativas
Trabajo	Medio Ambiente, Recursos ambiente físico Herramientas, materiales, información Apoyo al personal / servicios Accesibilidad de los recursos Carga de trabajo, demandas	Métodos Asignación de funciones Proceso, procedimientos Flujo del trabajo Duplicidad / brechas	Productos, Servicios Satisfacción de los clientes Niveles de productividad Normas / criterios Calidad de la entrega del producto

Fuente: Tomado del modelo propuesto por Wilmonth et al. (2010), citando a Tosti & Jackson, adaptado por Gutiérrez (2023)

Danny Langdon citado por Wilmonth, et al. (2010), diseñó el último modelo de diagnóstico el cuál examinando en el lenguaje de Landon del modelo de trabajo (Ver Figura No. 7), está diseñado para ser accesible a consultores analistas con menos experiencia, quienes tienen una comprensión de los conocimientos y habilidades de los ejecutantes asociados a una actividad, pero no son capaces de expresar este conocimiento de forma sistemática. El modelo describe el desempeño, como fluye desde la entrada, pasando por los procesos y la salida hacia las consecuencias. Se emplea un sistema de retroalimentación que recuerda al analista que factores externos, llamados condiciones, afectan a la entrada y el proceso mismo.

Figura No. 7. Modelo HPT mostrando el modelo de lenguaje de trabajo



Fuente: Tomado del modelo propuesto por Wilmonth et al. (2010), citando a Danny Langdon, adaptado por Gutiérrez (2023)

Whiteside (1998) citado por Wilmonth et al. (2010), afirma que la simplicidad del modelo de Langdon le permite ser utilizado para examinar el desempeño en cuatro niveles: la unidad de negocio, el proceso principal, el grupo de trabajo, y el individuo. Al igual que en los modelos anteriores, el énfasis está en el diagnóstico de la situación de los problemas del desempeño.

Para ciertos problemas en cuanto al desempeño, el analista sólo puede requerir un modelo que ayude a identificar dónde se encuentran los problemas.

En esos casos, uno de los modelos descritos anteriormente puede ser suficiente y podría ser independiente para abordar el problema. En otros casos, el analista puede desear conocer cómo aplicar una solución bajo un modelo de tecnología del desempeño humano (HPT) para resolver un problema asociado a este concepto. Este enfoque de proceso puede ser utilizado en conjunto con, o en lugar de, uno de los modelos descritos anteriormente.

Conclusion

Los modelos de desempeño presentados proporcionan una visión de las acciones que pueden llevarse a cabo en una organización para establecer un orden basado en los procesos existentes, de manera que se establezca un punto de referencia enfocándose en el ejecutante y sus resultados, los cuales pueden ser observados de manera tangible en el producto final obtenido.

Es crucial, durante el proceso de modelación, determinar los elementos rectores que validarán los resultados, y esto se logra a través de las políticas y estándares de la organización, que sirven como guía para medir las brechas entre lo deseado y lo real (resultados). De esta manera, los aspectos del desempeño individual pueden ser visualizados en un conjunto de acciones a nivel organizacional.

Al obtener estos resultados según los estándares definidos por la organización, se facilita la medición del desempeño, lo que implica el cumplimiento de objetivos cuantificados. En caso de no alcanzar estos objetivos, es posible identificar causas y establecer líneas de acción con intervenciones específicas para la recuperación y mejora del desempeño, traduciéndose en acciones y un monitoreo continuo de las mismas.

En un lenguaje sencillo, se explican las fases iniciales en los primeros modelos de la Tecnología del Desempeño Humano (HPT) y cómo integran de manera ordenada la efectividad organizacional a través de un sistema estructurado por los procesos existentes en la organización. Esto implica un flujo constante de información y un monitoreo continuo de las funciones departamentales, considerando especialmente los procesos clave que afectan directamente el desempeño de las áreas a intervenir mediante el modelo.

Este modelo incorpora diagnósticos, áreas críticas, factores causales, indicadores, estrategias e instrumentos de control, como la retroalimentación, basándose en las características y elementos contextuales significativos, fundamentados en estándares y atributos de HPT.

Conflicto de intereses: El autor no declaró ningún conflicto de intereses.

Disponibilidad de datos: Todos los datos están incluidos en el contenido del artículo.

Declaración de financiación: El autor no obtuvo financiación para esta investigación.

References:

1. Arellano G., Miranda C. (2012). Modelo de Arquitectura de Procesos Organizacionales para la Mejora del Desempeño de Pequeñas Empresas (1ª edición)

2. Instituto Tecnológico de Sonora.
3. Bernárdez, M. (2007). *Desempeño Organizacional* (1ª edición), Estados Unidos de América; Editorial Author House.
4. Bernárdez, M. (2006). *Tecnología del Desempeño Humano* (1ª edición), Estados Unidos de América; Editorial Author House.
5. Bernárdez L. (2009). *Desempeño Humano Manual de Consultoría Volumen I* (1ª edición) Estados Unidos de América; Editorial Author House.
6. Chiavenato I. (2007) *Administración de Recursos Humanos* (8ª edición), México; Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
7. Dean, P. J. (1998). Thomas F. Gilbert, Ph.D.: Engineering performance improvement with or without training. In P. J. Dean & D.E. Ripley (Eds.), *Performance Improvement Pathfinder: Models for organizational learning systems* (Vol.1) Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.
8. Gilbert, T.F. (1988, July). Measuring the potential for performance improvement. *Training*, 49-52 USA/MD: The International Society for Performance Improvement (ISPI).
9. Guerra-López (2007) *Evaluación y Mejora Continua* (1ª edición)
10. Estados Unidos de América; Editorial Author House.
11. Gustafson, K. L., & Branch, R. M. (Eds). (1997), *Survey of instructional models* (3rd ed.) Syracuse, NY: Clearinghouse on Information and Technology.
12. Gutiérrez J., Portilla L. (2023). *Procedimiento para la Evaluación del Desempeño de Centrales Generadoras de la Subgerencia de Producción Termoeléctrica Sureste* Rev. 0, México; CFE.
13. Harless, J.H. (1973). An analysis of front-end analysis. *Improving Human Performance A Research Quarterly*, 4, 229-244. USA/MD: The International Society for Performance Improvement (ISPI).
14. Hellriegel & Slocum (2009) *Comportamiento Organizacional* (12ª edición), México, Cengage Learning Editores.
15. Koontz, Weihrich y Cannice (2012). *Administración una perspectiva global* (14ª edición) México, Editorial McGraw Hill.
16. Mager, R. F., & Pipe, P. (1997). *Analyzing performance problems* (3rd ed.). Atlanta, GA: The Center for Effective Performance, Inc.
17. Moseley J., Dessinger J. (2010). *Handbook of Improving Performance in the Workplace Volume 3: Measurement and Evaluation*. United States of America Published by Pfeiffer and International Society for Performance Improvement (ISPI).
18. Newstrom J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (2ª edición). México, Editorial McGraw Hill.

19. Ripley, D. E. (1997). Joe Harless, Ed. D: An ounce of analysis. In P. J. Dean & D.E. Ripley (Eds.), Performance Improvement Pathfinder: Models for organizational learning systems (Vol.1) Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement (ISPI).
20. Rosenberg, M. J., Coscarelli, W. C., & Hutchinson, C. S. (1992). The origins of the field. In H. Stolovitch & E. Keeps (Eds.), Handbook of human performance technology: A comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations (pp. 14-31). San Francisco: Pfeiffer.
21. Rothwell W., Hohne C., King S. (2007). Human Performance Improvement, Building Practitioner Performance (second edition) Building Practitioner Performance. United States of America Published by Butterworth-Heinemann.
22. Rummler G., Ramias A., Rummler R. (2010). White Space Revisited Creating Value Through Process, United States of America, Published by Jossey-Bass a Wiley Imprint.
23. Rummler G., (2007). Serious Performance Consulting: according to Rummler, Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement.
24. Senge P. (2009) La Quinta Disciplina (2ª edición 9ª reimpresión), Argentina, Ediciones Granica S.A.
25. Santillán A, Navarro E (2008). El Capital Humano en las Organizaciones, Experiencias de investigación Vol. I, Edición electrónica.
26. Stolovitch, H., & Keeps, E. (Eds.). (1992). What is performance technology? Handbook of human performance technology: A comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations (pp. 3-139). San Francisco: Pfeiffer.
27. Tosti, D., & Jackson, S. D. (1997), The organizational scan. Performance Improvement, 36 (10) ,22-26. Magazine International Society for Performance Improvement (ISPI).
28. Van T., Moseley L., Dessinger J. (2012). Fundamentals of Performance Improvement (3ª edition) United States of America Published by Pfeiffer and International Society for Performance Improvement (ISPI).
29. Watkins R., Leigh D. (2010). Handbook of Improving Performance in the Workplace Volume 2: Selecting and implementing Performance Interventions. United States of America Published by Pfeiffer and International Society for Performance Improvement (ISPI).
30. Weber Max (2014). Economía y Sociedad (3ª edición en español) México, Fondo de Cultura Económica, Colección Sociología.

31. West, J., (1997). Robert Mager, Ph.D.: Learner-centered instruction. In P. J. Dean & D. E. Ripley (Eds), Performance Improvements Pathfinder: Models for organizational learning systems (Vol. 1) Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement, 84-91.
32. Wilmonth F., Prigmore C., Bray M., (2010). HPT Models an overview of the Major Models in the Field, Available: <http://www.ispi.org>.
33. Wile, D. (1996) Why does do. Performance improvement, 35 (2), 30-35, Magazine International Society for Performance Improvement (ISPI).
34. Whiteside, K. S. (1998). Models, mayhem, and mystery. Performance Improvement 37(2), 47-53, Magazine International Society for Performance Improvement (ISPI).