

# La Tecnología Del Desempeño Humano Y Cómo Influye En La Mejora Del Desempeño De Las Organizaciones, Una Reflexión Sobre Los Modelos De Procesos

*Jesús Manuel Gutiérrez Rodríguez, Candidato a Dr.  
Ernesto Alonso Lagarda Leyva, Dr.*  
Instituto Tecnológico de Sonora

doi: 10.19044/esj.2016.v12n20p60 [URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2016.v12n20p60](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2016.v12n20p60)

---

## Abstract

The present study explains the different models of performance improvement based on the Human Performance Technology (HPT) model, which is a diagnostic and strategy tool to increase organizational effectiveness in the workplace. The conceptual elements are based on studies conducted by the International Society for Performance Improvement (ISPI). Therefore, it is concluded that it is possible to know the fundamental characteristics of a model to improve organizational performance including the detection requirements of opportunity areas in an organization.

---

**Keywords:** Processes, Organizational Culture, Behavior, Performance, Gaps, Model

---

## Resumen

El presente trabajo explica los diferentes modelos de mejora del desempeño tomando como base el modelo de la tecnología del desempeño humano (HPT) el cual es una herramienta de diagnóstico y estrategia para incrementar la efectividad organizacional en el sitio de trabajo. Los elementos conceptuales se basan en los estudios realizados por la Sociedad Internacional para la Mejora del Desempeño (ISPI). Con esta información se concluye que es posible conocer las características fundamentales de un modelo de mejora del desempeño organizacional cubriendo las necesidades de detección de áreas de oportunidad en una organización.

---

**Palabras clave:** Procesos, Cultura Organizacional, Conducta, Desempeño, Brechas, Modelo

## **Introducción**

Es un hecho que en las sociedades actuales se han generado procesos dinámicos que cambian el entorno en el que se mueven las organizaciones. Nuevas formas de comunicación, surgimiento de herramientas computacionales con diversidad de aplicaciones lo que incluye tecnología móvil, los llamados gadgets y su amplio espectro de uso en forma cotidiana, un nuevo orden macroeconómico que exige a las empresas introducir procesos de flexibilización en la producción y la distribución de bienes y servicios (Friedman, 2006).

Y tal como lo menciona March y Simon (1958) citados por Bernardez (2007) definen a la organización como la unidad más simple de la actividad productiva y económica apuntando que:

“Las organizaciones son combinaciones de personas que interactúan y constituyen las estructuras más grandes en nuestra sociedad que tienen un sistema de coordinación. La alta especificidad de la estructura y coordinación dentro de una organización contrasta con las relaciones difusas y cambiantes entre organizaciones y entre individuos no organizados” (p.23).

Las organizaciones se caracterizan por tener una estructura que sirve de base para su funcionamiento. El primer paso es conocer el comportamiento analizando su entorno y su ambiente interno, es decir su diseño y su cultura (Hellriegel & Slocum, 2009) que permita la dirección para el gobierno de la actuación del personal para alcanzar los objetivos trazados traducidos en una mejora del desempeño (Rothwell W., Hohne C., King S., 2007), de tal manera que el mismo y lo que esto significa a este nivel toma un papel preponderante en el desarrollo y obtención de resultados como lo indica Senge (2009) estableciendo una visión compartida porque brinda concentración y energías para el aprendizaje y la aceptación de algo que se quiere alcanzar.

## **Marco conceptual:**

Para Bernárdez (2007) las metodologías para el desarrollo de sistemas de desempeño parten de considerar la organización como un sistema operativo-funcional y humano desde este enfoque resulta que la mejora depende de la definición e implementación de múltiples factores externos o de negocio e internos u operacionales.

Las empresas son medios para alcanzar fines empresariales o sociales deben por lo tanto estar basadas en una definición estratégica de negocio que les dé razón de ser y sirva de guía en su diseño, teniendo en cuenta cinco factores clave: a) estrategia: la visión, misión, modelo de negocio y caso de negocio; b) estructura: poder y autoridad, relaciones de reporte y roles organizacionales; c) procesos y capacidades laterales: redes internas, procesos, equipos, roles integradores y estructuras matriciales; d) personal:

definición de perfiles y selección, retroalimentación sobre el desempeño, aprendizaje y desarrollo; e) sistemas de recompensas: metas, indicadores, scorecards, valores y comportamientos, compensaciones y recompensas. Estos factores determinan el desempeño organizacional y modelan la cultura. Baker & Anderson (2010).

La mejora del desempeño no es función de una disciplina ni responsabilidad de una sola área es un objetivo común de tal manera los diferentes modelos existentes requieren combinar diferentes disciplinas y puede alcanzarse por tres estrategias diferentes: 1. Reducir costos reestructurando la organización (rentabilidad); 2. Mejorar procesos (calidad) y 3. Incrementar los ingresos recreando o creando nuevos mercados (crecimiento).

### **Modelación de la tecnología de desempeño humano**

La tecnología de desempeño humano (HPT) como lo refiere Bernárdez (2006) define cinco fases para la implementación de proyectos de mejora del desempeño dado que es una metodología sistémica estas fases están dirigidas también a la implantación de un sistema autosostenible de desempeño:

Fase 1. Análisis del desempeño que parte de identificar las metas o resultados deseados contrastándolos con la situación actual, las diferencias obtenidas entre estos dos conceptos determinan las brechas en términos de objetivos dando como resultado las necesidades de mejora.

Fase 2. Análisis de causas en la cual se establecen los factores que contribuyen a la presencia de las diferencias o brechas detectadas y su interacción para los resultados obtenidos siendo éstos los que determinen la solución de las áreas de oportunidad observados los cuales pueden ser verificados y cuantificados de manera rigurosa.

Fase 3. Selección y diseño de intervenciones en donde se consideran las diferentes tecnologías de intervención como medios alternativos o complementarios para la solución de las debilidades y problemas planteados.

Fase 4. Implementación de las intervenciones en donde los mecanismos e instrumentos de solución se inician para producir un cambio estable y sostenible en el desempeño lo que incluye establecer un sistema de gestión.

Fase 5. Implementación de un subsistema de evaluación, retroalimentación y seguimiento que dé como producto: verificar si se ha cerrado la brecha y retroalimentando de manera continua el análisis inicial alertando de nuevos cambios en los resultados.

## **Clasificación de los modelos**

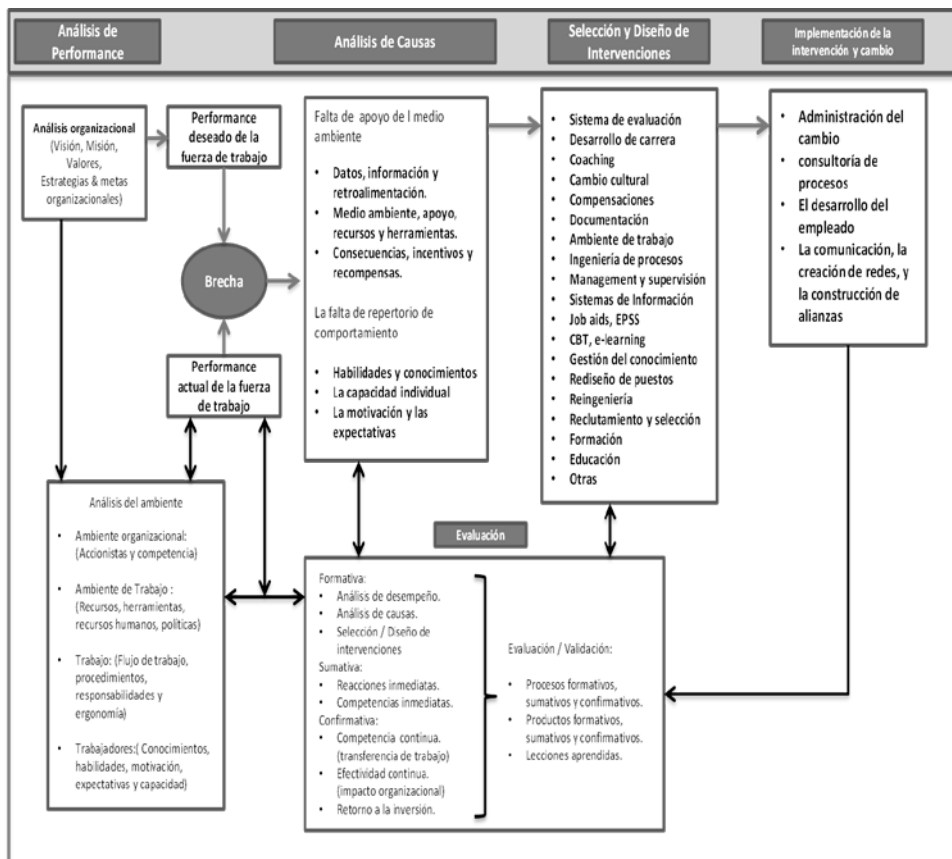
La diversidad en el contenido y la estructura de los diferentes modelos de HPT permiten una variedad de diferentes esquemas de clasificaciones. En este sentido se puede ser capaz de identificar las orientaciones hacia lo general o centrarse en un determinado conjunto de modelos, por ejemplo, los que se centran en el desempeño individual versus el desempeño de la organización.

Otro podría basarse en el modelo de flujo de proceso, tales como lineales frente a no lineal. Este análisis seguirá el ejemplo de Rosenberg, Carcarelly, y Hitchinson (1992) citado por Wilmonth, Prigmore y Bray (2010) y comenzará con las categorías de modelos de diagnóstico y de proceso respectivamente. El modelo de diagnóstico informa al analista de desempeño, donde se puede aplicar, y el modelo de proceso indica sobre cómo se puede aplicar HPT. Con estas categorías generales como punto de partida, se puede ver cómo los distintos modelos HPT se alinean y en algunos casos se complementan.

## **Modelos de procesos**

Hay cinco características generales que ayudan a identificar los modelos de procesos. Como se indicó anteriormente, la mayoría de los modelos de este grupo son lineales o secuenciales. Además, a menudo se han eliminado o agrupado actividades como resultado de un análisis de las brechas, se orientan a la intervención, y por lo general contiene un mecanismo de retroalimentación. Las cinco características no estarán presentes en cada modelo de proceso, pero todos los modelos tendrán algunos de estos rasgos en común. El modelo de la Sociedad Internacional para la Mejora del Desempeño (2000) y de acuerdo a Bernárdez (2006) y Guerra (2007) mostrado en la Figura 1 incluye todas estas características y es un ejemplo apropiado de un modelo de proceso.

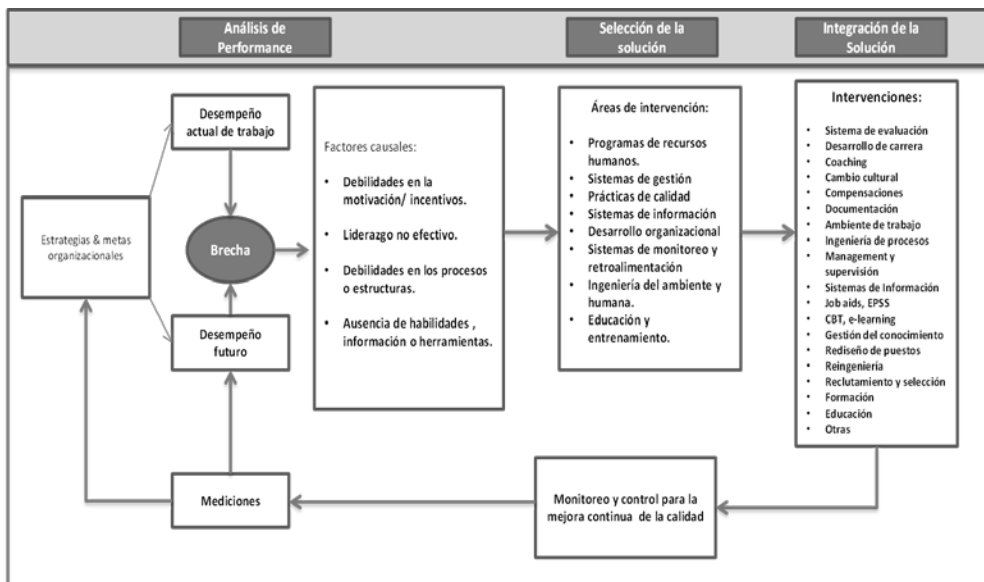
Aunque la mayoría de los modelos de procesos son de naturaleza lineal, diferentes autores de cada modelo a menudo siguen caminos diferentes para lograr su resultado final. Una serie de modelos comienzan con análisis de la misión de la organización (Mallot, 2003), y luego un análisis de brechas entre los estados del desempeño humano deseado y real; esto es seguido por análisis de las causas, la selección de la intervención, la ejecución de las intervenciones, y finalmente algún tipo de retroalimentación o evaluación que permite conocer el grado de efectividad de las acciones realizadas Pershing (2006).



**Figura 1 Modelo HPT mostrando el modelo tradicional de procesos** Fuente: Tomado del modelo propuesto por ISPI (2000), citado por Wilmoth, Prigmore y Bray (2010), adaptado por Gutiérrez (2016)

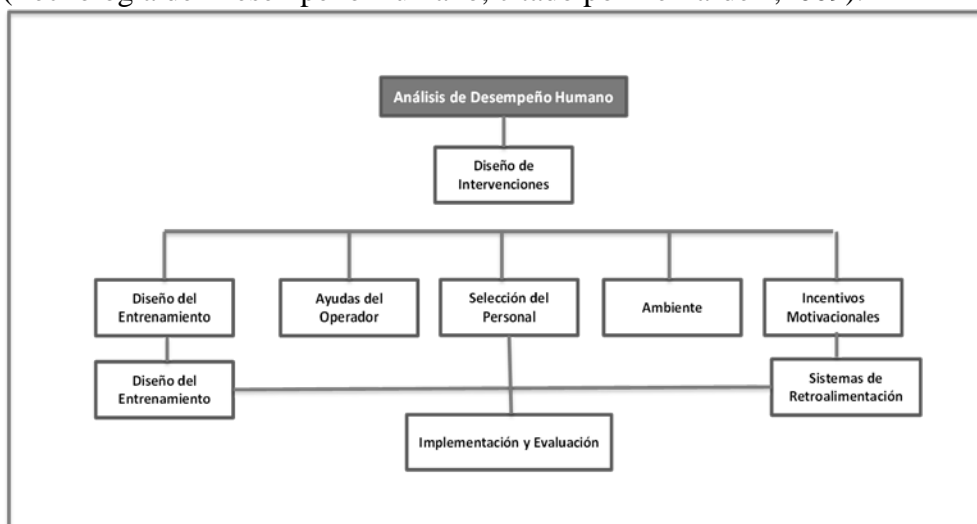
La siguiente característica que describe el modelo, es el uso de actividades por fases o agrupados. La mayoría de los modelos de procesos detallan una serie de actividades relacionadas que permitan alcanzar un objetivo unificado que representa un paso más en el proceso. Por ejemplo, a menudo hay una serie de actividades que son parte de un elemento bajo el título "Análisis de desempeño" y "Selección de Intervención".

Este es el caso en el modelo de desempeño humano de ISPI, que se muestra en la Figura 2, Atkinson y Chalmers (1999) citado por Bernárdez (2006). Los pasos indicados en el modelo de proceso varían mucho de un modelo a otro, pero lo que muchos tienen en común es la identificación al nivel de detalle de esas agrupaciones.



**Figura 2. Modelo de desempeño humano HPT** Fuente: Tomado del modelo, citado por Atkinson y Chalmers, (1999), adaptado por Gutiérrez (2016)

Análisis de las brechas, es otra característica importante, siendo fundamental para muchos modelos de procesos. La diferencia del desempeño es la diferencia entre el estado de lo que debería ser en términos del resultado final de la actuación persiguiendo un objetivo (Robinson y Robinson, 1995). De acuerdo a la Figura 3, al modelo de desempeño humano de ISPI, identifica el análisis de brechas, como un paso en el proceso del modelo HPT (Tecnología del Desempeño Humano, citado por Bernardez ,2009).



**Figura 3. Modelo del sistema de funcionamiento máximo HPT** Fuente: Tomado del modelo, citado por Atkinson y Chalmers, (1999), adaptado por Gutiérrez (2016).

Todos estos modelos representan la “brecha” como la diferencia entre los estados deseados y los reales del desempeño. Es raro que un modelo de proceso se centre únicamente en el desempeño humano, en cambio, la mayoría tratan de identificar tanto las brechas de desempeño organizacional e individual (Moseley, Dessinger, 2010)

Diferentes modelos de procesos se centran en intervenciones de desempeño como un paso crucial en el proceso de HPT. Bernardez (2006) afirma que las intervenciones HPT tienen una gama amplia y variada que comienza en el nivel de desempeño individual y se extiende hasta el más complejo nivel de organización. Es raro que los problemas de desempeño requieran una intervención singular. Por lo tanto, la mayoría de los modelos de procesos describen diferentes formas y disposición de las intervenciones que pueden ser considerados al momento de decidir la mejor manera de cerrar la brecha detectada, muestran una relación causa-efecto directa entre un problema en el desempeño y la intervención. La última característica que los modelos de procesos tienen en común es la existencia de un lazo de retroalimentación, donde se observan los resultados de la ejecución, evaluados y reportados. En la mayoría de los modelos de HPT, los resultados de esta evaluación pueden ser el reinicio del proceso en uno de los primeros pasos en el modelo.

## **Conclusion**

Los modelos de procesos del desempeño van más allá del descubrimiento de dónde buscar los problemas y en las actividades la forma de analizar los problemas desde la óptica de desempeño. Los modelos estudiados tienen características similares como: son lineales, se han eliminado o agrupado actividades, se buscaron las diferencias de los resultados basados en la brecha detectada, consideran múltiples posibilidades de intervención, y se evaluaron los resultados obtenidos con un circuito de retroalimentación apropiado. Consultores analistas en la búsqueda de soluciones a los problemas detectados de desempeño humano encuentran que un modelo de diagnóstico, un modelo de proceso, o alguna combinación de los mismos cubrirán las necesidades de detección de áreas de oportunidad en una organización. En otras ocasiones, ya sea la situación, o la preferencia del analista basado en el expertise, exigirá un enfoque diferente de actuación. La estructura de procesos propuesta conceptualizada a través de un modelo para la evaluación (Ver Figura 1), integra un mecanismo de implementación, análisis y fortalecimiento de los procesos estratégicos implicados en el logro de la misión y visión organizacionales, en el contexto de la mejora del desempeño considerando las principales áreas, estratégicas, clave y de

soporte dentro de la organización, incidiendo en la cultura como una atmosfera de la empresa Steinberg (2011).

Proporciona resultados que generan conocimiento sobre el fenómeno abordado (Hale, 2007) a la vez que pone a disposición de áreas revisoras independientes e interesados en el tema, un recurso metodológico cuya conceptualización, diseño, implementación y análisis, puede ser aplicado exitosamente en la intervención de procesos o sistemas de diversas organizaciones con características similares. Integra de manera ordenada la efectividad organizacional a través de un sistema estructurado por los procesos existentes en la organización, de tal forma que existe un flujo de información constante al igual que un monitoreo continuo del ejercicio de las funciones departamentales. Incorpora diagnósticos, áreas críticas, factores causales, indicadores, estrategias e instrumentos de control como la retroalimentación de los mismos, basándose en las características y elementos contextuales significativos fundamentados en estándares y atributos de HPT, de tal manera que condicionan la factibilidad metodológica, y técnica en la generación y aplicación de la evidencia objetiva desarrollada y administrada como un conocimiento institucional; lo que permite ser utilizada para la mejora continua Kaplan & Norton (2008).

### **References:**

- Baker & Anderson (2010) Corporate Governance. United States of America Published by John Wiley & Sons; Inc., Hoboken, New Jersey.
- Bernárdez, M. (2007). Desempeño Organizacional (1ª edición), Estados Unidos de América; Editorial Author House.
- Bernárdez, M. (2006). Tecnología del Desempeño Humano (1ª edición), Estados Unidos de América; Editorial Author House.
- Bernárdez L. (2009). Desempeño Humano Manual de Consultoría Volumen I (1ª edición) Estados Unidos de América; Editorial Author House.
- Friedman T. (2006) La tierra es plana (1ª edición), España, mr ediciones.
- Guerra-López I. (2007) Evaluación y Mejora Continua, Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño, Estados Unidos de América, publicado por AuthorHouse, ITSON Global Business Press.
- Gutiérrez J. (2016) Implementación de un Modelo de Mejora del Desempeño en la Subgerencia de Producción y de Mantenimiento en una Central Nuclear de Potencia, Tesis Doctoral, Instituto Tecnológico de Sonora, México
- Hale J. (2007) The Performance Consultants Fieldbook (2nd edition) Tools and Techniques for Improving Organization and People. United States of America Published by Pfeiffer.
- Hellriegel & Slocum (2009) Comportamiento Organizacional (12ª edición), México, Cengage Learning Editores.



- Kaplan & Norton (2008) *The Execution Premium, Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. United States of America Published by Harvard Business Press.
- Malott M. (2003) *Paradox of Organizational Change, Engineering Organizations with Behavioral Systems Analysis*, United States of America Published by New Harbinger Publications, Inc.
- 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).
- Pershing J. (2006) *Handbook of Human Performance Technology (Third edition) Principles, Practices, Potential*. United States of America Published by Pfeiffer and International Society for Performance Improvement (ISPI).
- Robinson, D.G. y Robinson, J. C. (1995) *Performance Consulting*. United States of America, San Francisco: Barrett-Koehler.
- Rothwell W., Hohne C., King S. (2007) *Human Performance Improvement, Building Practitioner Performance (2nd edition) Building Practitioner Performance*. United States of America Published by Butterworth-Heinemann.
- Senge P. (2009) *La Quinta Disciplina (2ª edición 9ª reimpresión)*, Argentina, Ediciones Granica S.A.
- Silber K., Foshay W. (2010) *Handbook of Improving Performance in the Workplace Volume 1: Instructional Design and Training Delivery*. United States of America Published by Pfeiffer and International Society for Performance Improvement (ISPI).
- Steinberg R. (2011) *Governance, Risk Management, and Compliance*. United States of America Published by John Wiley & Sons; Inc., Hoboken, New Jersey.
- 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).
- Wilmoth F., Prigmore C., Bray M., (2010) *HPT Models an overview of the Major Models in the Field*, Available: <http://www.ispi.org>.