

Human Performance Technology

Una metodología para convertir la capacitación en desempeño y resultados

Por:

[Mariano Bernardez, CPT., PhD.](#)
[Board Director ISPI International, Washington](#)

Ocurre todo el tiempo en nuestras organizaciones: imaginemos a un cajero de supermercado tratando de aplicar las técnicas de buen trato al cliente aprendidas en un curso durante las 8 o 10 horas de su turno de trabajo, mientras debe controlar el vuelto, evitar colas y demoras y ayudar con el empaque. Pensemos en un auxiliar de embarque que intenta aplicar una nueva norma aprendida en un curso de control de equipaje mientras recibe presión de su supervisor para no demorar el embarque y evitar retrasos en el vuelo. O puede tratarse de un empleado nuevo que termina todas sus tareas dentro del horario para luego descubrir que quienes no lo hacen cobran horas extra. En todos estos casos, los malos resultados de desempeño suelen atribuirse a la capacitación, y la solución suele ser... enviar a los empleados a un nuevo curso.

En su esfuerzo por lograr resultados y ser competitivas, las organizaciones suelen recurrir a la capacitación sin tener en cuenta otros factores. Implementar “soluciones” aisladas, sin un enfoque sistémico suele conducir al fracaso, como por ejemplo, cuando una organización lanza un sistema de gestión del conocimiento orientado en teoría a dar acceso amplio a la información sin modificar normas y prácticas que lo limitan, como estructuras jerárquicas rígidas o competencia entre departamentos por prioridades o recursos. Imaginemos combinar capacitación para el trabajo en equipo con un sistema de remuneraciones y premios basados en objetivos individuales de corto plazo. O lanzar un sofisticado curso multimedia para empleados a cargo de atención telefónica... cuyo ámbito de trabajo no permite interrupciones a la atención del teléfono.

Desafortunadamente, usted mismo a este punto de la lectura, ya sea responsable de capacitación y recursos humanos o simplemente participante en alguna de estas experiencias podría fácilmente agregar muchos más ejemplos.

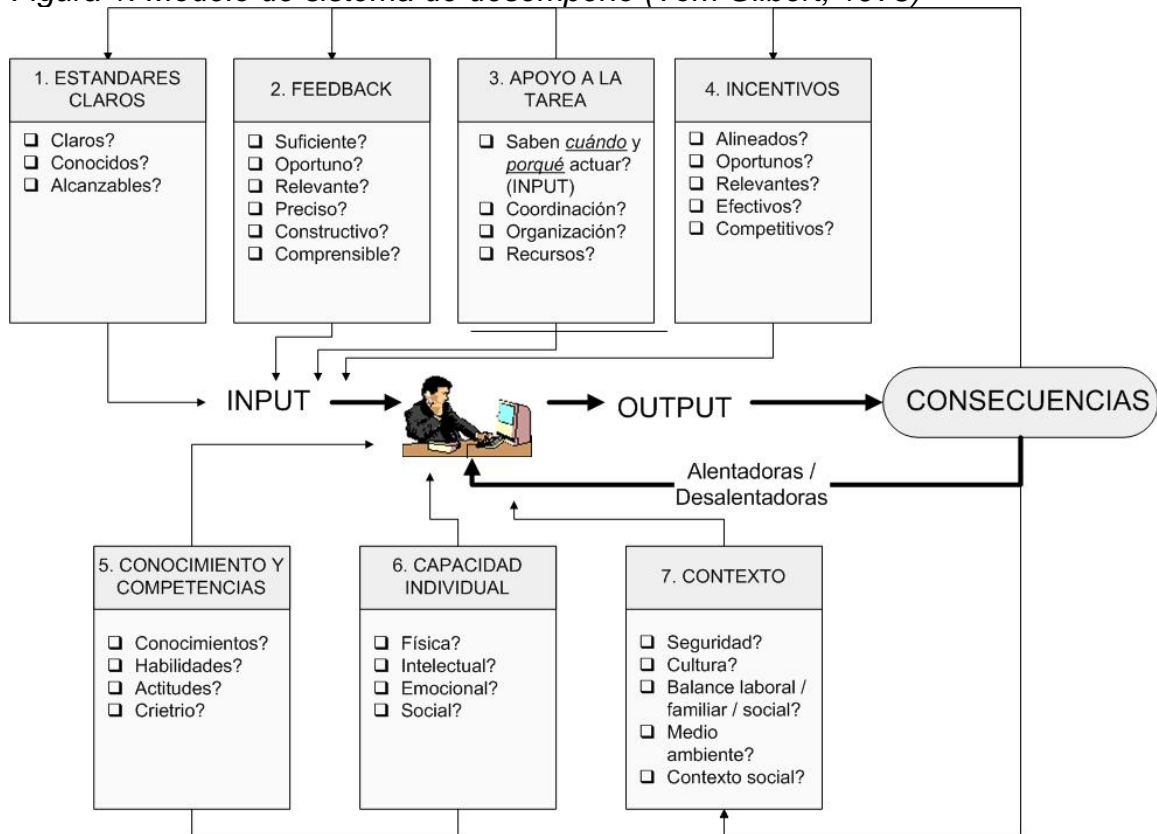
La [tecnología de la performance humana o HPT](#) propone ver el desempeño como el resultado de un sistema de múltiples factores que se afectan recíprocamente.

[Tom Gilbert](#) (1978), uno de los [pioneros de la HPT](#) identificó ocho factores clave en todo sistema de performance:

1. Estándares claros, conocidos y coherentes

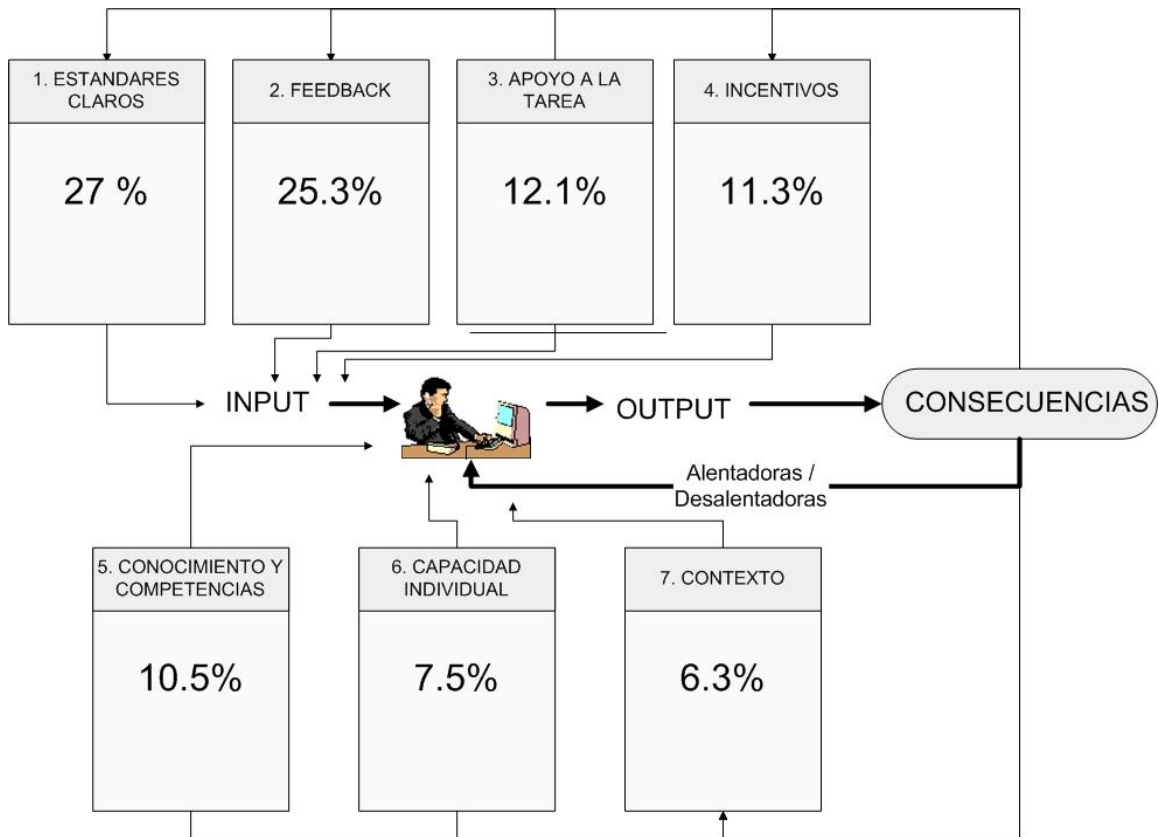
2. Feedback oportuno y relevante
3. Recursos, tecnología y métodos de trabajo adecuados
4. Incentivos coherentes (económicos y no económicos) ligados al desempeño deseado
5. Formación sistemática orientada al desempeño deseado
6. Perfiles y capacidades intelectuales, sociales y emocionales coherentes con los requerimientos
7. Ambiente de trabajo que provee seguridad y respaldo para la tarea
8. Consecuencias (premios y castigos) alineadas con el desempeño deseado

Figura 1: Modelo de sistema de desempeño (Tom Gilbert, 1978)



Copyright 2003 Mariano Bernárdez - All Rights Reserved

Durante varios años, [ISPI](#) ha pedido a más de 3.500 gerentes y empleados en diferentes organizaciones que nos indiquen cuáles de los ocho factores serían los más importantes para mejorar su desempeño y el de sus colaboradores. En diciembre del año pasado repetimos la [experiencia en Buenos Aires con dos grupos de gerentes y profesionales de empresas argentinas](#), y hemos encontrado los mismos resultados:



Copyright 2003 Mariano Bernárdez - All Rights Reserved

Si consideramos que el factor conocimientos representa un 10.5 %, no puede sorprendernos que la capacitación aislada de otras medidas fracase tan frecuentemente.

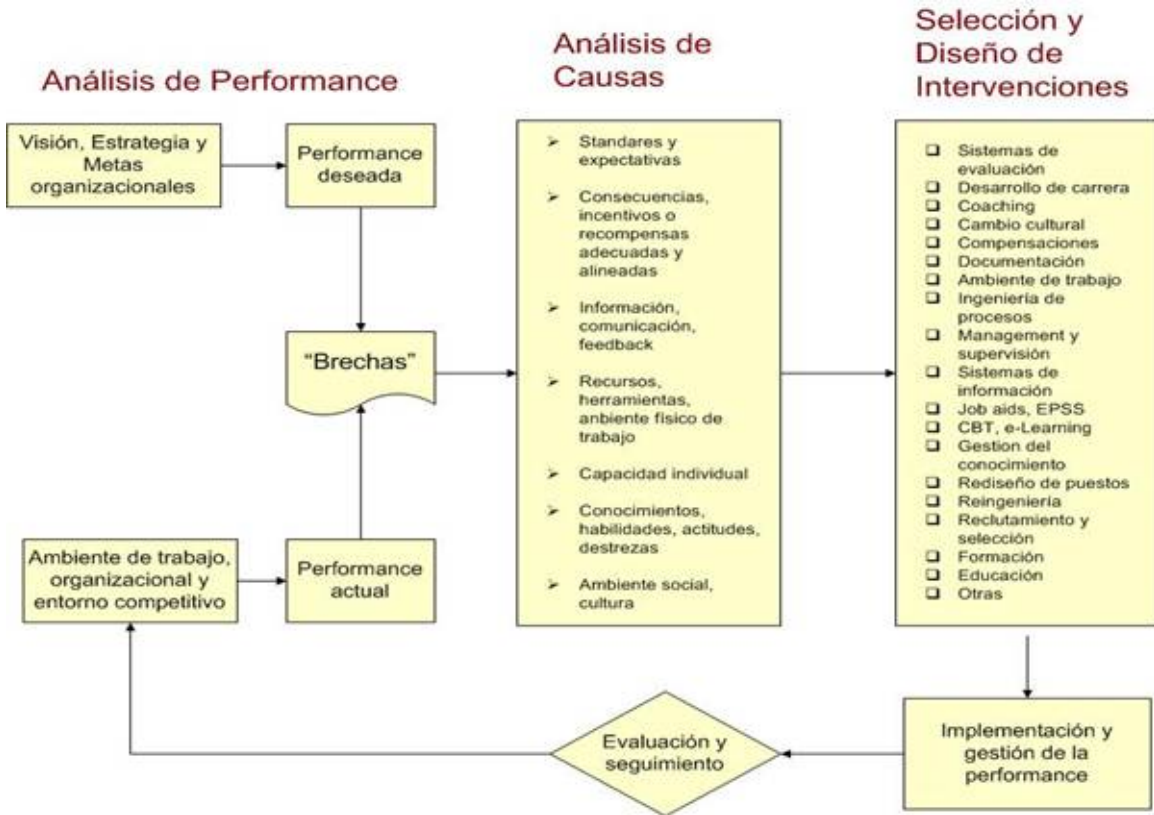
El enfoque HPT se basa en los siguientes principios:

1. Foco en resultados y estándares claros y compartidos
2. Enfoque sistémico, trabajo interdisciplinario e inter-área con un modelo compartido
3. Sostenibilidad basada en management y feedback coherentes y continuos

Para ello, la metodología HPT sigue cuatro pasos clave:

1. Diagnóstico integral de necesidades, basado en identificar brechas entre el desempeño deseado y el actual, no simplemente falta de conocimientos.
2. Análisis de las causas de estas brechas, abarcando los siete factores
3. Intervenciones múltiples, coordinadas
4. Retroalimentación con estímulos y gerenciamiento que sostengan el nivel de desempeño en el largo plazo.

Figura 2: Pasos en la metodología HPT



La [Sociedad Internacional para la Mejora de la Performance, ISPI](#), capacita a profesionales de recursos humanos y todas las áreas funcionales en HPT a través de sus capítulos locales, como el recientemente formado [ISPI Argentina](#).

Referencias

- Gilbert, Tom: *Human competence: engineering worthy performance*, ISPI (1962, reprint 2002)
- Spitzer, Dean: *Super motivation: a blueprint to energizing your organization from top to bottom*, AMACOM, 1995
- Mager, Robert F. and Peter Pipe: *Analyzing performance problems or you really oughta wanna*, The Center for effective performance, 1999
- Kaufman, R. et al (2003) *Strategic Planning for Success*. Jossey-Bass/Pfeiffer
- Bernárdez, Mariano - *From e-Training to e-Performance: using online learning to work*, Educational Technology, January 2003 (<http://www.expert2business.com/Docs/ePerformance2.htm>)

- **Bernárdez, Mariano – *Start small, big change*** – American Management Association Management Review, June 1997
(<http://www.expert2business.com/Docs/AMATOC.htm>)
- **Bernárdez, Mariano – *How to create an e-Learning culture: tools and techniques***, ISPI Conference 2002, session paper
(http://www.expert2business.com/Powerpoint/ISPI2002Mariano%20BernardezApril25Sessionhandout_files/frame.htm)
- **Bernárdez, Mariano – *Nuestro e-Learning, sirve para aprender ? Algunas claves para que su inversión retorne en resultados***, Performance Improvement Global Network, May 2001
(<http://www.expert2business.com/Docs/Neltoc2frame.htm>)
- **Spitzer, Dean - Five Keys for effective training** , Training magazine, September 1986.