

HPT - Tecnología del Desempeño Humano: una visión holística de las organizaciones (I)

Lucía Keilhauer

lucia.keilhauer@gmail.com

“Cada vez que mencione algo que nosotros le enseñamos, porfavor cítenos.” Roger Chevalier comenzó con estas palabras uno de los mejores Seminarios Talleres a los que he asistido sobre “Tecnología del Desempeño Humano” (HPT por sus siglas en inglés: Human Performance Technology), organizado por la ISPI (*Internacional Society for Performance Improvement*).

El desempeño y la forma de evaluarlo ha sido tradicional y equivocadamente una de las grandes responsabilidades del área de Recursos Humanos. Los especialistas en HPT nos enseñan a darle un giro a éste y otros paradigmas que han venido definiendo las acciones gerenciales sobre el tema de Desempeño y Capacitación. Antes de dar unos ejemplos sobre estos paradigmas, ¿qué es HPT?

Integrando las definiciones de Fuller y otros tecnólogos del Desempeño, “Tecnología del Desempeño Humano” o HPT (por sus siglas en inglés) es un conjunto sistemático de formas, estrategias y procedimientos para resolver problemas, eliminar barreras, o realizar proyectos relacionados con el desempeño de las personas, grupos y las organizaciones.” Con HPT se visualiza el desempeño de manera integral, sin depender de indicadores aislados, reportes de resultados, o de formatos de dos hojas diseñados por algún especialista en Recursos Humanos para evaluar el “desempeño” de los colaboradores.

Muchos de los tecnólogos del desempeño, como Roger Kaufman y Gregg Maslak entre otros, coinciden en que hay varias razones por las cuales una organización no resuelve sus problemas de Desempeño tales como: no reconocer que tienen un problema, no reconocer las causas del problema sino sólo sus síntomas o efectos, no reconocer la diferencia entre medio (herramientas, métodos y técnicas para alcanzar un fin) y fin (lo que queremos alcanzar como resultados o productos). En otras palabras, en la mayoría de organizaciones falta definir claramente conceptos básicos estratégicos para resolver problemas de desempeño.

Desde hace muchos años, los CEO's, Gerentes Generales y Gerentes de línea de las empresas desean, entre otras cosas:

- Medir de manera técnica y objetiva el desempeño de las personas, los grupos o equipos de personas y de la organización como un todo;
- Realizar intervenciones organizacionales, como por ejemplo implementar nuevos sistemas de calidad, producción, administración y medir los resultados de la intervención;

- Realizar intervenciones de capacitación (o capacitaciones) y medir cuál es el retorno de la inversión de estas intervenciones, o por lo menos saber qué se obtuvo a cambio (desempeño) de todo el dinero y tiempo invertidos en la capacitación de sus colaboradores;
- Alinear todos los esfuerzos de capacitación e intervenciones organizacionales

Pero, ¿cómo HPT con esta forma de pensar y estas herramientas pueden atender estas necesidades y cómo se puede aplicar en nuestros países de América Latina? La experiencia del argentino Mariano Bernárdez es muy amplia y enriquecedora ya que, entre otras actividades a nivel internacional, en 1998 organizó diversos eventos con CEO's y Gerentes de empresas argentinas, brasileñas y chilenas con el objeto de dar a conocer y enseñar a estos(as) ejecutivos(as) la Tecnología del Desempeño Humano (HPT). Algunas de las conclusiones y sugerencias a las que llega Bernárdez, después de acompañar por un período de 18 meses a los participantes latinoamericanos de estos seminarios son las siguientes:

- La Tecnología del Desempeño – HPT – es un tema de toda la organización y no únicamente de Recursos Humanos.
- HPT es un esquema de herramientas importantes para construir equipos eficientes, especialmente equipos gerenciales.
- Los gerentes ven las técnicas de medición de HPT como herramientas para proporcionar evaluaciones de sus inversiones sobre iniciativas de mejora.
- HPT no es visto como el tema de moda sino como un conjunto de técnicas para resolver problemas reales de desempeño.
- HPT es una herramienta y esquema poderoso para eliminar barreras verticales y horizontales en la organización.
- HPT permite a los gerentes pensar de manera más amplia y con una perspectiva a largo plazo sobre el impacto en sus decisiones en el desempeño de la organización.

HPT significa un cambio radical en nuestra forma de pensar. Uno de los retos principales de HPT es que está fundado en una base amplia de intervenciones disponibles (no únicamente en algunas que están de moda). Otro reto es dejar de escoger la intervención favorita de todos, la capacitación, para resolver los problemas, y moverse a intervenciones más participativas de cambio directivo, de cambio de medidas, de cambio de sistemas de recompensa.

HPT no es una moda. Es una forma integral de pensar apoyada por una diversidad de organizaciones y por un gran grupo de profesionales, intelectuales, consultores y académicos por más de 40 años. Al entrar en contacto con alguna persona vinculada al tema, es posible que cambien nuestra forma de pensar y nuestros paradigmas organizacionales, especialmente en los temas de Desempeño y Capacitación. Continuará....