



Título del documento	
Elaboración de un Manual del Desempeño: Cap. 4 Diseñar la escala de medición	
Nombre del docente	
Anayeli Guerrero Hernández	
Fecha de producción	Lugar
Julio 2022	Querétaro
Programa educativo (Marque un solo programa con una X):	
<input checked="" type="checkbox"/> P1. TSU en Administración Área Capital Humano - Intensivo	<input type="checkbox"/> P.6. TSU en Logística Área Cadena de Suministros - Intensivo
<input type="checkbox"/> P2. TSU en Administración Área Capital Humano - Flexible	<input type="checkbox"/> P.7 Licenciatura en Gestión del Capital Humano - Intensivo
<input type="checkbox"/> P3. TSU en Desarrollo de Negocios Área Servicio Posventa - Intensivo	<input type="checkbox"/> P.8 Licenciatura en Innovación de Negocios y Mercadotecnia - Intensivo
<input type="checkbox"/> P4. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Intensivo	<input type="checkbox"/> P.9 Licenciatura en Diseño y Gestión de Redes Logísticas - Intensivo
<input type="checkbox"/> P5. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Flexible	
Nombre de la asignatura	Unidad Temática
Evaluación del Desempeño	Manual de Evaluación del Desempeño
Propósito	
El alumno diagnosticará las necesidades de capacitación y desarrollo del capital humano de la organización, para elaborar el plan de capacitación	
Referencia (en formato APA): ¹	
Navarro. S. (2016). Cómo Realizar una Evaluación del Desempeño. En S. Navarro & P. Nuñez (Eds) <i>Diseñar la escala de medición</i> (pp. 43 – 54)	
Licencia Creative Commons:	Pegue aquí la licencia
(Conoce más aquí: https://creativecommons.org/licenses/?lang=es)	

¹ Se recomienda consultar: Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA, séptima edición*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-no...>

PASO 4: DISEÑAR LA ESCALA DE MEDICIÓN

Existen muchas formas de evaluar el desempeño; por ejemplo, establecer notas, comparar características, hacer listados de cumplimientos, establecer categorías, distribuir a las personas de manera forzada, comparar a las personas hasta ver quién muestra mejor desempeño, etc. Y pueden aplicarse de forma única o mezclándolas. El método que te presento ahora incluye varias de estas metodologías, las cuales funcionan integradas entre sí, de forma lógica y complementaria, lo cual aporta solidez al proceso.

Acción 7.- Define la escala de calificación.

En esta etapa debes determinar cómo se calificará a las personas. Te recomiendo dar una calificación a cierto criterio de desempeño (“Escalas Gráficas”).

Ejemplos bastante comunes que aún se usan en las organizaciones son como el siguiente:

“Califique de 1 a 10, siendo 1 un desempeño bajo y 10 un desempeño alto:”

Competencia	Nota
Responsabilidad	
Puntualidad	
Compañerismo	
Profesionalismo	
Compromiso	
Etc.	

Con este ejemplo es posible detectar varias dificultades:

- ¿Qué significan *Responsabilidad*, *Puntualidad* y el resto de los criterios? ¿Lo que entiendo yo, será lo mismo que entienden los demás?
- ¿Cómo puedo calificar con un 1, un 4, un 7 o un 10; bajo qué criterios? Si todos entienden de forma diferente, por ejemplo, el Compañerismo, y todos pueden tener nociones diferentes de cuando evaluar con un 1, 4, 10 o cualquiera de sus intermedios. ¿Cómo hacer coincidir lo más posible a dos o más personas para que evalúen casi lo mismo en cada uno?
- Si para mí Compromiso es llegar a la hora todos los días y la persona llega siempre puntual, entonces debo ponerle un 10; ¿Qué pensará otra persona de esto si, por ejemplo, el evaluado no asiste a ningún evento de la organización y esto es importante para ella?

Lo que se debe solucionar es poder **responder con seguridad**: ¿cuánto y cómo puedo decir qué es bajo, medio o alto? ¿Cuánto representa una calificación 1, 4 o 10?

La Evaluación del Desempeño que definas debe establecer lo más claro posible, qué se entiende por bajo, medio y alto desempeño —o su expresión en números— tratando lo más posible que no haya lugar a dudas o interpretaciones.

El **Modelo de Gestión por Competencias** permite disminuir en gran medida estos problemas, y es por esta razón que lo recomiendo: permite cuantificar la gestión y las Competencias Conductuales (“Habilidades blandas”), que son un aspecto cualitativo y que, por lo mismo, están muy sujetas a la interpretación personal.

La buena realización de todo este proceso permitirá disminuir la subjetividad, así como los errores; sin embargo, no los elimina.

No es factible esperar una evaluación perfecta y 100% objetiva, dado que son expectativas que el ser humano no puede cumplir.

Considerando lo anterior, primero elige la escala, o sea, establece un rango de notas o calificación. Puede ser de 1 a 3, 1 a 10, 1 a 5, etcétera. Lo más básico es calificar Bajo, Medio y Alto desempeño, con calificaciones 1, 2 y 3.

Se vería así:

Categoría	Calificación
Bajo	1
Medio	2
Alto	3

Te recomiendo, por dejar intermedios a la medida anterior, la escala de 1 a 5:

Categoría	Calificación
Deficiente	1
Bajo lo Esperado	2
Esperado	3
Sobre lo Esperado	4
Superior	5

Otra escala recomendada es:

Categoría	Calificación
Deficiente	1
Bajo lo Esperado	2
Esperado	3
Sobre lo Esperado	4

Estas calificaciones se usarán para evaluar elementos particulares, es decir, para cuando se deba evaluar una meta o una competencia particular. Como se puede apreciar, son números enteros.

Solo en el caso de las metas recomiendo que se deje la posibilidad de evaluar con decimales por cada una de estas, para que, por ejemplo, las metas de ventas, sí sean factibles de evaluar con un 3,5 (un solo decimal), en vez de con un 3 o 4 cerrado.

En el caso de las competencias, recomiendo números enteros para evaluar cada una (hay solo una salvedad que será vista en el [Paso 7](#)).

Ya elegida **la escala, debes utilizarla de igual forma para todos los aspectos a evaluar**. Con esto quiero decir que no puedes establecer para las metas una calificación de 1 a 4, y para las competencias de 1 a 5. Si así ocurriera, las calificaciones no compatibilizarían entre sí y, posteriormente, no podría obtenerse la calificación final.

Acción 8.- Elige el nombre de la Categoría de calificación.

Las categorías pueden tener distintos nombres y su elección va a depender del lenguaje que se use en la organización, por ejemplo, en evaluaciones anteriores o del lenguaje informal con que se hable del desempeño de las personas.

Ejemplos y posibilidades de nombre:

Categoría			Calificación
<i>Posibilidad 1</i>	<i>Posibilidad 2</i>	<i>Posibilidad 3</i>	
Deficiente	Insuficiente	Insuficiente	1
Bajo lo Esperado	Bajo	Bajo lo Esperado	2
Esperado	Medio	Adecuado	3
Sobre lo Esperado	Alto	Sobre lo Esperado	4
Excepcional	Superior	Superior	5



Consideraciones Importantes:

- En la tabla anterior, remarqué la Calificación 3 —correspondiente a “Esperado”—, dado que es la calificación que se espera que la persona obtenga. Representa el nivel por el cual se le paga y se espera que cumpla:
 - Si, por ejemplo, se espera que un vendedor venda US\$1.000 mensuales y la evaluación es semestral; por consecuencia, se espera que venda un total semestral de US\$6.000. Si al momento de la evaluación el vendedor alcanza esta cifra, tendrá que obtener entonces una calificación de 3, en la escala de 1 a 5.
- Un error que cometen algunas organizaciones es que premian con bonos, por ejemplo, a las personas, si sus metas o calificaciones son menores al estándar esperado, estableciendo sistemas de premio como los siguientes, de acuerdo a sus propias escalas:

Mal ejemplo 1:

Porcentaje de meta	Bono
Arriba de 100%	1,5 sueldo
Entre 85 y 100%	1 sueldo
Entre 70 y 84%	0,75 sueldo
Entre 50 y 69%	0,5 sueldo

Mal ejemplo 2:

Calificación Final (Escala 1 a 10)	Bono
9 a 10	1,5 sueldo
7 a 8	1 sueldo
5 a 6	0,75 sueldo
3 a 4	0,5 sueldo
1 a 2	Sin bono

El mensaje que la organización les está dando a sus colaboradores con este tipo de ejemplos, es que premia sin importar la calidad del trabajo, incentivando, de esta manera, un bajo desempeño, puesto que las personas pueden conformarse con trabajar poco y mal, e igual ser premiadas.

Lo que se pretende dejar en claro, es que si la persona alcanza lo que se le exige que haga, que sería el 100% de lo que debe hacer o cumplir, solo se merece su sueldo. Si hace más de lo que se le solicita y se espera que cumpla, recién a partir de ese momento se le premia.

Acción 9.- Define el rango de calificación Final para cada categoría.

En este punto tienes que definir la categoría que obtendrá la persona en su calificación final, tras las evaluaciones y cálculos de todos quienes participen en la evaluación de cada persona. Como verás en la Acción siguiente, una persona no obtendrá una calificación final cerrada de 1 a 5 (siguiendo con esta escala); es decir, la persona en su evaluación final, obtendrá un número con una o dos décimas.

Esto quiere decir que, cuando termine de ser evaluado por su jefatura —por ejemplo—, como esta debe evaluar varios elementos de 1 a 5, lo más probable es que su calificación esté compuesta por decimales. De esta forma, no será evaluado con un 3 “cerrado”, sino que podría ser evaluado con un 3,25.

Imaginemos que hayas definido estas Categorías, y la persona tras ser evaluada por su jefatura obtiene, como dijimos, un 3,25.

Categoría	Calificación
Deficiente	1
Bajo lo Esperado	2
Esperado	3
Sobre lo Esperado	4

¿En qué categoría queda?

Tú podrías pensar, como mencioné en la Acción anterior, que al superar la calificación 3, que es lo “Esperado”, ya podría encontrarse “Sobre lo Esperado”. Sin embargo, se encuentra más cerca del 3 que del 4 como para calificarlo dentro de esta última categoría. Para resolver esto tienes que establecer rangos. Los rangos brindan margen para poder discriminar los límites entre las categorías.

Observa algunas posibilidades:

Categoría	Calificación		
	Posibilidad 1	Posibilidad 2	Posibilidad 3
Deficiente	1,00 a 2,20	1,00 a 2,00	1,00 a 1,90
Bajo lo Esperado	2,21 a 2,90	2,01 a 2,80	1,91 a 2,70
Esperado	2,91 a 3,50	2,81 a 3,20	2,71 a 3,20
Sobre lo Esperado	3,51 a 4,50	3,21 a 4,20	3,21 a 4,00
Superior	4,51 a 5,00	4,21 a 5,00	4,01 a 5,00

Establece la elección del rango de acuerdo al nivel de **exigencia** que quieras entregar al proceso. Por ejemplo, la Posibilidad 1 de la tabla resulta más exigente que las otras dos.

De acuerdo al ejemplo de la calificación de la jefatura, en 3,25, esta persona dentro del rango de la Posibilidad 1 hubiese obtenido un calificación “Esperado”, mientras que en las otras dos “Sobre lo Esperado”.

Si hubiese obtenido un 4,10, solo en la Posibilidad 3 —que es menos exigente—, hubiese obtenido “Superior”.

Para definir la categoría realiza simulaciones de evaluación y prueba con diferentes números y calificaciones (puedes usar como ejemplo la evaluación que te muestro en las simulaciones al final del [Paso 5](#)). De esta manera, podrás definir la posibilidad que más se acomode a los objetivos de la evaluación.

Acción 10.- Define si la calificación contendrá uno o dos decimales.

El hecho de que la evaluación tenga uno o dos decimales tiene implicancias para establecer los rangos de calificación.

Categoría	Posibilidad con un decimal	Posibilidad con dos decimales
Deficiente	1,0 a 1,9	1,00 a 1,99
Bajo lo Esperado	2,0 a 2,9	2,00 a 2,99
Esperado	3,0 a 3,3	3,00 a 3,39
Sobre lo Esperado	3,4 a 4,4	3,40 a 4,49
Superior	4,5 a 5,0	4,30 a 5,00

Que tenga dos decimales puede darte mayor claridad respecto de los rangos, sin embargo, en la práctica, al aproximar, deberías llegar a los mismos resultados.



A considerar:

- Una vez que hayas definido uno o dos decimales sigue este esquema en todos los cálculos. Revisa el ejemplo al final del [Paso 5](#).

Acción 11.- Elige si se va a “Forzar la Curva”.

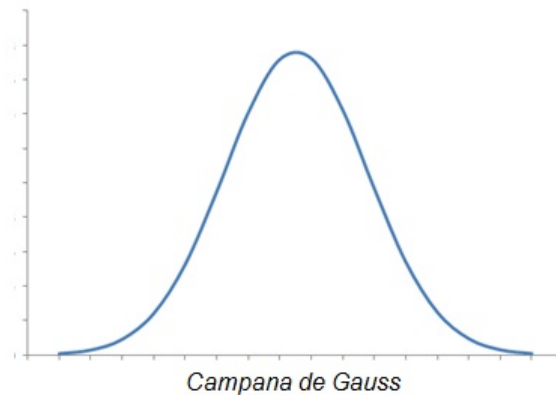
Forzar la Curva es una práctica que realizan algunas empresas, que consiste en que los evaluadores distribuyen forzosamente a las personas dentro de ciertas categorías o calificaciones, de acuerdo a un porcentaje establecido.

Por ejemplo, si se han definido 5 categorías, estás obligado como evaluador a situar a las personas que evalúas de acuerdo a la siguiente distribución:

- 10% en calificación 1
- 20% en calificación 2
- 40% en calificación 3
- 20% en calificación 4
- 10% en calificación 5

Entonces, si la jefatura debe evaluar a 20 personas, dos de estas deberían obtener calificación 1, cuatro calificación 2, ocho calificación 3, cuatro calificaciones 4 y dos calificación 5.

La razón teórica para elegir esta práctica tiene que ver con el hecho de que los resultados deberían acomodarse a una distribución estadística normal representada en la Campana de Gauss:

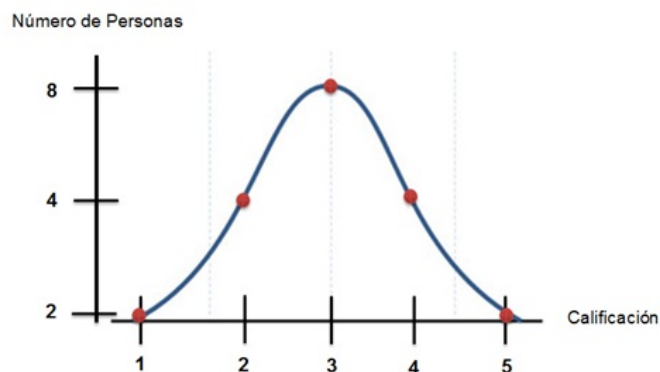


Lo que grafica esta *campana* en términos simples, es que la mayoría de las personas, se encuentran en el punto medio o promedio (donde la campana es más “abultada”), y la minoría a los extremos.

Si, por ejemplo, pensamos en términos meramente económicos —de forma bastante simplista—, en la mayoría de los países, las personas se encontrarían en la parte abultada, como una clase media, mientras que tanto los pobres, como los millonarios, se encontrarían en los extremos (izquierdo y derecho, respectivamente).

Con las calificaciones debería pasar lo mismo. La mayoría, debería estar en la media, es decir, en el rango “Normal” o “Esperado”, mientras los “Deficientes” que debieran ser menos, a la izquierda, del mismo modo que los “Excepcionales”, al lado derecho.

En nuestro último ejemplo de 20 personas así se vería la distribución:



Ventajas:

- Evita que las jefaturas muestren una clara tendencia a favorecer o desfavorecer a sus colaboradores en las evaluaciones. Por ejemplo, hay organizaciones donde el promedio de evaluación es 4,5 en una escala de 1 a 5, siendo casi todos “Superiores” o “Excepcionales”. Esto, estadística y conceptualmente es imposible. No es posible que la mayoría sea excepcional, porque lo superior o la excepción, es aquello que es más que el promedio y, por ende, destaca.
- Permite en términos estadísticos establecer una evaluación bien distribuida.

Desventajas:

- Su marco es percibido como determinante, es decir, que no deja libertad de decisión. Incluso, a veces los evaluadores sienten que se los obliga a calificar injustamente, en especial a aquellos con menor calificación: “Estoy obligado a ponerle a alguien nota 1 cuando, en realidad, no tengo a nadie que demuestre un desempeño tan malo”.
- Suelen confundirlo con una forma de negar los incentivos a la gente. Por ejemplo, si se define que solo el 10% más alto de cada área recibe los incentivos.
- Puede generar una sensación de injusticia entre áreas; sobre todo si una cree que otra cuenta con todas las personas de bajo desempeño. Sin embargo, aun así algunos serán evaluados con una calificación alta, e igual obtendrán beneficios.

Algunas organizaciones usan solo este sistema como evaluación. Sitúan a cada persona dentro de cada categoría, y, luego, no es necesario hacer las mediciones por cada elemento. En otras palabras, al evaluar las 20 personas del ejemplo, dos de estas obtendrán calificación 1 “Deficientes”, cuatro calificación 2 “Bajo lo Esperado”, etcétera, sin calificarlas con algún puntaje.

Otras organizaciones, en cambio, utilizan mediciones (calificaciones) además de forzar la curva, con lo que obligan a los evaluadores a ajustar las calificaciones de modo que obtengan la distribución deseada.

Si optas por forzar la curva, esta última es la opción que te recomiendo.



A considerar:

- Este modelo suele usarse en evaluaciones de 90° grados, dado que no es posible aplicarlo a los otros evaluadores de las evaluaciones de 180° o 360° grados. Si cuentan con estos últimos modelos, al menos debes exigir a la jefatura que su evaluación cumpla con la curva normal de distribución.
- Esta evaluación puede aplicarse solo al aspecto cualitativo, en menor medida a las Competencias Funcionales, y no se puede aplicar al aspecto cuantitativo, debido a que este último punto no deja espacio a la interpretación de las personas. Las personas cumplen o no la meta, y en un porcentaje. No hay, por ende —ni debería haber— la posibilidad de ajustar o “manipular” la calificación.

Acción 11.1.- Define los porcentajes al forzar la curva.

Si se elige que sí se va forzar la curva, tienes que definir los porcentajes de distribución de acuerdo a las categorías definidas, o incluso a rangos de calificación. Estos deben cumplir con una “curva normal de distribución”.

Este sería un ejemplo:

Porcentaje	Calificación	Categoría
10%	1,00 – 1,99	Deficiente
20%	2,00 – 2,80	Bajo lo Esperado
40%	2,81 – 3,20	Esperado
20%	3,21 – 4,00	Sobre lo Esperado
10%	4,01 – 5,00	Superior

En pasos más adelantados, cuando elabores el listado oficial de evaluadores y evaluados, conviene que definas a cada jefatura el **número de personas que integrará en cada categoría o rango de calificación**, dado que las jefaturas rara vez tienen que evaluar un número de personas que se distribuya de forma lineal a estos porcentajes.

En otras palabras, si debes evaluar a 6 personas, no puedes situar a 0,6 personas con calificación 1, siguiendo con el ejemplo anterior (el 10% de 6 = 0,6). Para solucionar esta inadecuación define su distribución en número de personas de acuerdo a la cantidad de evaluados.

Observa el ejemplo de una situación con 6 personas a evaluar:

Número de personas	Calificación	Categoría
1	1,00 – 1,99	Deficiente
0 a 1	2,00 – 2,80	Bajo lo Esperado
2 a 3	2,81 – 3,20	Esperado
0 a 1	3,21 – 4,00	Sobre lo Esperado
1	4,01 – 5,00	Superior

De acuerdo a la tabla, se está obligando a dejar una persona con la calificación inferior, y a una con la calificación superior, para efectos de posibles despidos y/o posibles promociones —por ejemplo—.

Esto también va a depender de las políticas de la organización, que se deben definir en los pasos siguientes. Hay algunas que son inflexibles en el punto de las desvinculaciones y por eso hacen hincapié en evaluar a alguien en este rango inferior.



A considerar:

- Un sistema automatizado podría hacer este cálculo de forma inmediata y dar una alerta al evaluador cuando no cumple con la distribución establecida, además de brindarle las posibilidades de distribución requeridas.
- Forzar la curva es una práctica que recomiendo no aplicar desde un principio por las desventajas que antes fueron mencionadas. En teoría, si se diseña y aplica bien el proceso, se debería generar una “curva normal”, sin necesidad de intervención. Si después de una o dos aplicaciones es evidente que esta curva normal no se da, te recomiendo aplicar este método.