



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

**iarna**  
Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente  
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

# **CONSULTORÍA IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA DEL INSTITUTO NACIONAL DE BOSQUES**

**Bajo contrato con:  
Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente – IARNA  
Universidad Rafael Landívar**

## **MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**

**Lic. Leonora Mencos de Martín-Hidalgo**

---

**Guatemala, 30 de agosto de 2011**

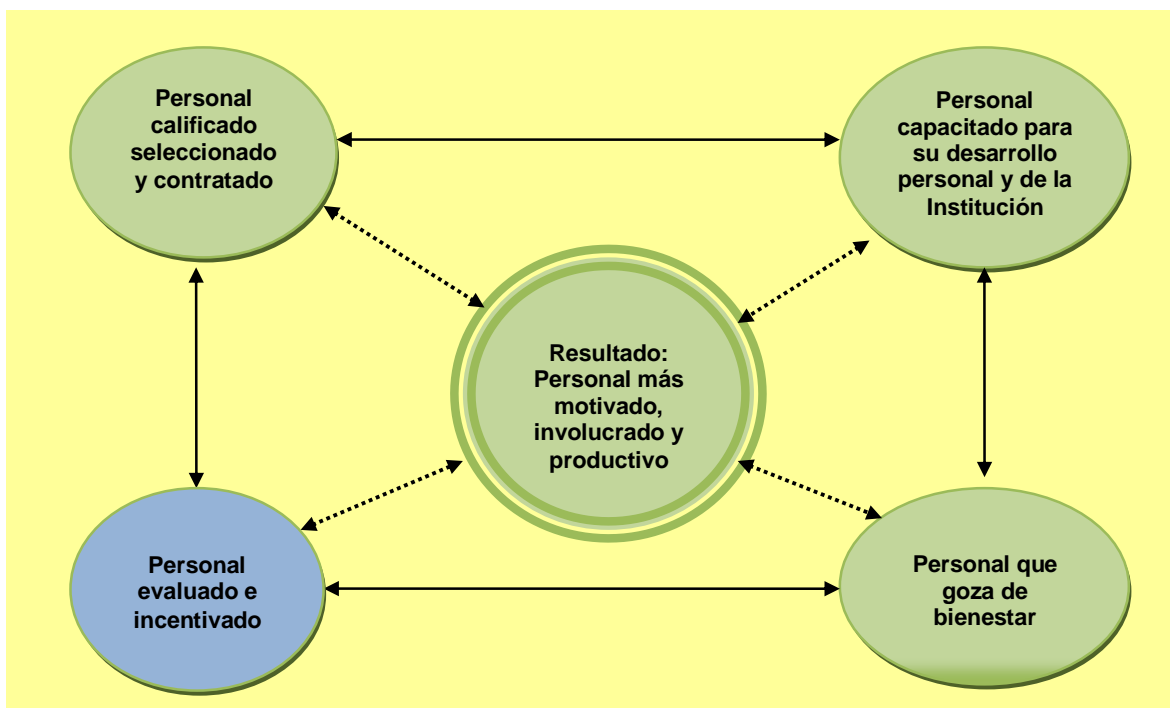
## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS .....	4
3. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN .....	4
4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA TAREA .....	5
4.1 Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del puesto.....	5
4.2 Evaluación de competencias básicas y genéricas .....	7
4.3 Evaluación de indicadores de desempeño .....	8
4.4 Evaluación del Potencial de Desarrollo.....	8
5. DIFUSION DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....	9
6. CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES .....	9
7. EJECUCIÓN DEL PROCESO .....	10
8. ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....	10
9. RETROALIMENTACIÓN .....	11
10. SEGUIMIENTO .....	11
11. EVALUACIÓN DEL ENTORNO LABORAL.....	11
ANEXOS.....	13

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente manual apoya uno de los componentes de la gestión de recursos humanos, la evaluación del desempeño.

Para asegurar la gestión de recurso humano en el INAB con enfoque de gestión por competencias laborales, la misma debe ser integral. En ese sentido, la Política de Desarrollo del Recurso Humano de la Institución se ha fundamentado en dicho enfoque integral y que se ve reflejado en el siguiente diagrama:



La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico para evaluar el desempeño de los colaboradores. No debe ser entendido como una actividad que se realiza cada cierto tiempo, si no más bien como un proceso de permanente ejecución.

Con el fin de lograr este efecto es necesario que se planifique el proceso, que se establezcan los objetivos generales, se formulen las políticas de evaluación y se integre el sistema con otros subsistemas de recursos humanos. Todo esto se materializa en la elaboración del manual de evaluación que contiene y detalla los aspectos mencionados.

## 2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

El objetivo general de cualquier sistema de evaluación del desempeño es mantener e incrementar los niveles del desempeño de todos los que integran la Institución. A partir de esta meta global se pueden derivar algunas aplicaciones específicas.

En general se pueden distinguir tres tipos de objetivos para los sistemas de evaluación del desempeño:

- a. Decisiones Administrativas
- b. Desarrollo de Personal
- c. Investigación y Validación

Los objetivos del sistema de evaluación de desempeño deben cumplir con los siguientes criterios:

- Estar integrados con los demás subsistemas de recursos humanos y
- Alineados con los objetivos y estrategias de la Institución.

### Objetivos del Sistema de Evaluación del Desempeño

Decisiones Administrativas	Desarrollo de Personal	Investigación y Validación
Sistema de incentivos y recompensas	Detección de necesidades de capacitación	Evaluar el proceso de selección
Remuneraciones	Retroalimentación y consejería	Evaluar la calidad de la capacitación
Ascensos	Planes de desarrollo	Analizar obstáculos del entorno
Traslados	Identificación de potencial	Estudios de satisfacción laboral
Despido	Identificación de sucesores	Evaluar la efectividad de los planes de desarrollo
Rediseño de puestos	Planes de carrera	

Modelo: Larry Segura, 2007.

## 3. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

La elección de los instrumentos de evaluación depende básicamente del tipo de variable a medir (conducta laboral o resultado tangible). Dentro de estos instrumentos se encuentran principalmente:

- Instrumento para la evaluación del desempeño en la tarea
- Instrumento para la evaluación del desempeño de competencias laborales
- Encuesta del entorno laboral

#### 4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA TAREA

Una evaluación del Desempeño en la Tarea basada en competencias incluye:

- Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del puesto
- Evaluación de las competencias básicas y genéricas
- Para el caso del INAB, se incluye la evaluación de indicadores de desempeño
- Evaluación del potencial de desarrollo

##### 4.1 Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del puesto

La primera evaluación consiste en la calificación del supervisor o jefe a su subordinado, en las actividades esenciales del puesto y complementa la evaluación de la competencia de “credibilidad técnica” (asociado a su vez, a los conocimientos que posee la persona).

Las instrucciones y el formato a utilizar para esta evaluación luce de la siguiente forma:

Por favor evalúe el desempeño del colaborador en las actividades esenciales del puesto, según la siguiente escala.

- 1= Altamente efectivo
- 2= Efectivo
- 3= Medianamente efectivo
- 4= Poco efectivo
- 5= Inefectivo

Ejemplo: Puesto de Secretaria de Dirección:

No.	Funciones esenciales del puesto:	Escala				
		1	2	3	4	5
1.	Atiende llamadas telefónicas y las distribuye a quien corresponda	1	2	3	4	5
2.	Recibe y distribuye la correspondencia	1	2	3	4	5
3.	Lleva registro de los ingresos y egresos de correspondencia de correspondencia de la Dirección	1	2	3	4	5
4.	Mantiene actualizados y protegidos los archivos de la Dirección.	1	2	3	4	5
5.	Toma dictado y mecanografía documentos de la Dirección	1	2	3	4	5

Al elaborar las descripciones del puesto por competencias se obtiene un detalle de las funciones esenciales y su correspondiente nivel de competencias.

Si un colaborador no tiene el nivel de efectividad requerido en las funciones clave del puesto es necesario analizar, qué competencias le están impidiendo lograrlo.

Por otra parte siendo la principal intención de la gestión por competencias, incrementar los niveles de desempeño laboral, es necesario analizar las competencias asociadas a la actividad (desglosadas en conocimientos y habilidades) con el objeto de calificar y determinar el grado de desarrollo de las competencias requeridas por la misma.

Esta evaluación se incluye en la Matriz de Evaluación de Competencias que se encuentra en anexo y que contribuirá a determinar la brecha existente entre el perfil laboral y las competencias del colaborador.

Independientemente del nivel de efectividad del ocupante en el desempeño de la actividad y con el objeto de asegurar un análisis completo de las competencias involucradas, es aconsejable calificar el grado de desarrollo de las competencias requeridas por la actividad. La matriz ofrece un sistema sencillo de evaluación, aunque conforme vaya madurando el sistema se puede implementar una escala más exigente o específica como la siguiente:

- 1= Altamente desarrollada
- 2= Desarrollada
- 3= Medianamente desarrollada
- 4= Poco desarrollada
- 5= No desarrollada

Los Propósitos de la evaluación de las competencias asociadas a la actividad son:

- Determinar las causas del bajo desempeño en la tarea, (especialmente cuando en la escala de efectividad se ha calificado con un valor igual o menor a tres).
- Establecer el nivel de desarrollo de las competencias asociadas.
- Tomar decisiones respecto a las acciones a llevar a cabo para desarrollar las competencias

Por ejemplo, si la falta de desarrollo se encuentra en los conocimientos y las habilidades, la solución consiste en capacitar al ocupante. Pero si el problema está en “otras competencias”, es posible que se requiera otro tipo de intervenciones para remediar el escaso desarrollo de esas competencias.

Es justo mencionar que, en ocasiones, la causa de un bajo desempeño no está en la falta de desarrollo de las competencias del colaborador, sino mas bien en factores externos que obstaculizan el desempeño. Por ejemplo, la falta de información o de recursos en general puede bloquear seriamente el desempeño. Por esta razón, es recomendable aplicar encuestas a los colaboradores para evaluar el grado en que el entorno laboral

facilita o no el desempeño de las personas. Esto es lo que se llama “encuesta de obstáculos al entorno laboral”. Más adelante se explica la naturaleza de esta evaluación.

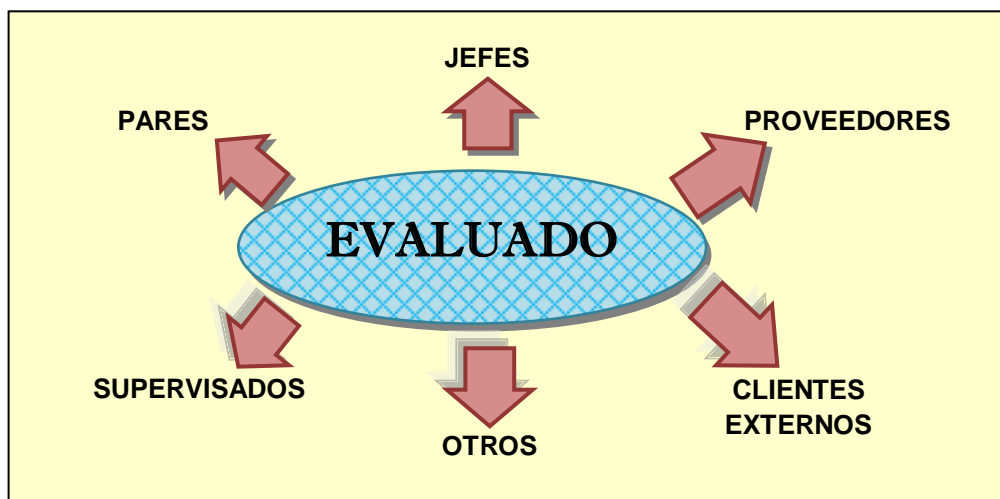
## 4.2 Evaluación de competencias básicas y genéricas

Las competencias se refieren a habilidades y actitudes que poseen los colaboradores. Dado el carácter claramente conductual o de evidencia en la práctica, se las puede evaluar por medio de la observación y/o de los productos generados que puedan asociarse a la competencia.

Por ejemplo, en el caso de la “planificación”, las evidencias de dicha competencia pueden ser el uso sistemático de una agenda, la planificación y el seguimiento del plan operativo y el trabajo por metas claramente establecidas y documentadas.

Conforme el INAB vaya evolucionando en la práctica de la evaluación del desempeño por competencias y resultados, podrá avanzar hacia una evaluación de 360 grados. La misma complementa la evaluación del jefe inmediato, recogiendo la opinión de varios informantes sobre una persona. Estos informantes incluyen pares o compañeros de trabajo, jefes, subordinados e incluso clientes externos, que en el caso del INAB podrían ser los usuarios de los servicios.

### Evaluadores en una Evaluación de 360°



A diferencia de las actividades esenciales de un puesto, que tienen un claro componente técnico y, por tanto, deben ser calificadas solamente por el supervisor, los indicadores de comportamiento tienen un carácter general, de modo que pueden ser calificadas por todas aquellas personas que tienen relaciones de trabajo con el evaluado.

Los informantes de una encuesta de 360° grados deben cumplir los siguientes requisitos:

- Trabajar de manera frecuente con el evaluado.
- Haber interactuado con el evaluado por al menos seis meses.

- Opinar sobre competencias que están implicadas en la relación de trabajo.
- Tener un nivel educativo adecuado para poder llevar a cabo la evaluación.

Los indicadores de comportamiento que se utilicen en una encuesta de 360° grados deben versar sobre aspectos de desempeño contextual. Esto es, conductas altamente generalizables y aplicables a la gran mayoría de puestos de trabajo. Si las conductas no tienen esa propiedad de generalización, no pueden someterse a este tipo de evaluación.

### 4.3 Evaluación de indicadores de desempeño

La Institución ha adoptado un sistema de gestión por competencias y orientado a resultados. Por esa razón, en los perfiles laborales se ha reservado un espacio para establecer los indicadores para cada puesto de trabajo y que deberán estar en línea con los resultados esperados de acuerdo al Plan Quinquenal y a nivel más específico de acuerdo al Plan Operativo. Este será otro elemento importante a evaluar para determinar el cumplimiento de metas establecidas o la desviación de las mismas y de acuerdo a los resultados, tomar medidas de ajuste.

### 4.4 Evaluación del Potencial de Desarrollo

A diferencia de la evaluación del desempeño que se enfoca en la situación actual del colaborador, la evaluación del potencial se centra en el futuro de una persona en la Institución.

En los sistemas de gestión del desempeño, la evaluación del potencial busca identificar dentro del grupo actual de colaboradores, quién tiene las mejores probabilidades de desarrollar considerablemente sus niveles de desempeño en el futuro. Conocido el potencial, la Institución implementa sistemas de promoción, carretera y sucesión.

En ese sentido, es importante mencionar que es aquí donde puede utilizarse la siguiente matriz de sucesión que se indica en el Manual de Dotación de Personal, otra muestra de cómo el sistema por competencias se interrelaciona:

TÍTULO DE LA POSICIÓN	
<p><b>Candidato A</b></p> <p>Nombre: _____</p> <p>Persona Promocionable:</p> <p><input type="checkbox"/> ya preparada</p> <p><input type="checkbox"/> preparada tras desarrollar las competencias</p> <hr/> <p>Persona no Promocionable:</p> <p><input type="checkbox"/> Considerar traslado lateral</p> <p><input type="checkbox"/> Continuar en su actual puesto</p> <p><input type="checkbox"/> No elegible</p>	<p><b>Candidato B</b></p> <p>Nombre: _____</p> <p>Persona Promocionable:</p> <p><input type="checkbox"/> ya preparada</p> <p><input type="checkbox"/> preparada tras desarrollar las competencias</p> <hr/> <p>Persona no Promocionable:</p> <p><input type="checkbox"/> Considerar traslado lateral</p> <p><input type="checkbox"/> Continuar en su actual puesto</p> <p><input type="checkbox"/> No elegible</p>

El potencial de las personas se puede identificar también mediante el análisis longitudinal del desempeño laboral: se examinan las evaluaciones del desempeño y de competencias



de una persona a lo largo del tiempo para conocer la evolución de su desempeño y así pronosticar como será este en el futuro.

## **5. DIFUSION DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

El sistema de evaluación debe ser difundidos ampliamente con el objeto de informar a los participantes sobre los objetos y beneficios esperados. No es aconsejable realizar evaluaciones sin una comunicación previa que aclare la naturaleza del sistema.

Cómo mínimo deben darse a conocer los aspectos siguientes:

- Objetivos del programa
- Formas de evaluación

Los medios de comunicación dependerán de los recursos disponibles, siempre buscando utilizar aquellos que tengan la mayor efectividad y estén acorde a la cultura de la Institución.

## **6. CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES**

En la administración tradicional de Recursos Humanos no se capacitaba a los evaluadores, simplemente se asumía que poseían una comprensión de los objetivos del sistema y que las instrucciones de evaluación eran suficientes. Sin embargo, son numerosos los errores originados por la falta de preparación previa de los evaluadores.

Por eso se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos entrene a los evaluadores sobre la manera de realizar la evaluación.

Los siguientes puntos deben ser abordados en la capacitación:

- Objetivos del Sistema de Evaluación
- Definir claramente qué se evaluará. (Comportamientos, resultados, etc.)
- Familiarización con los métodos e instrumentos de evaluación
- Reducción de los errores de calificación (halo, efecto de acontecimientos recientes, tendencia a la medición central, etc.)
- Forma adecuada de dar retroalimentación
- Técnicas de observación del desempeño
- Instrumento para elaborar el plan de mejora

La capacitación también tiene un efecto comunicacional importante.

En primer lugar, es una buena oportunidad para aclarar los objetivos del sistema y, en un segundo lugar es una forma de difusión sobre la importancia que tiene la gestión del desempeño en la Institución.

Es de especial importancia dar a los evaluadores un entrenamiento completo sobre la técnica a utilizar y los diferentes aspectos a evaluar, haciendo especial énfasis en la objetividad que debe prevalecer, ya que de ellos dependerá el éxito o fracaso de la

misma. El evaluador debe ser preparado para conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuenta:

- Prejuicios personales: Se refiere a las situaciones en las cuales la opinión personal que el evaluador tenía previamente sobre el colaborador, prevalece durante la evaluación.
- Efecto de acontecimientos recientes: Cuando se utiliza mediciones subjetivas para la calificación del desempeño de los colaboradores, puede que éstas se vean afectadas por los eventos suscitados en los últimos días, ya sean estos positivos o negativos.
- Tendencia a la medición central: Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, porque tienen la idea que si ponen calificaciones altas pueden dar lugar a que se piense que se debió a favoritismos, de modo que tiende a dar calificaciones intermedias, perjudicando a aquellas personas que han demostrado un desempeño sobresaliente.
- Efecto de halo o aureola: Se refiere a los casos en los que el evaluador encuentra una característica o conducta a su juicio positiva y asigna una buena calificación al colaborador en los demás factores, influenciado por la misma (Por ejemplo: proceder de la misma universidad, su apariencia).

## **7. EJECUCIÓN DEL PROCESO**

Consiste en llevar a cabo el proceso de evaluación. Previamente debe haberse definido los siguientes aspectos:

- Periodicidad de las evaluaciones (semestrales o anual).
- Formato de evaluación: papel y lápiz (formato impreso) o en computadora.

## **8. ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

La calificación e interpretación de los resultados de la evaluación se puede realizar con la comparación contra un estándar.

En este método las puntuaciones que obtiene un evaluado son comparadas contra un estándar establecido de antemano, o sea el Manual de Competencias y los perfiles laborales.

Esta evaluación la realiza únicamente el supervisor utilizando una escala de efectividad. Como se explicara anteriormente, la escala de efectividad es el estándar contra el cual se estima el nivel de desempeño del colaborador.

## 9. RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación consiste en informar a los evaluados sobre los resultados de su evaluación. Para que sea efectiva, la retroalimentación debe cumplir ciertas características:

- a. Estar orientada al desarrollo y no al castigo.
- b. Ser descriptiva en lugar de calificativa.
- c. Específica y basada en datos.
- d. Sensible a las necesidades del evaluado.
- e. Entrega en un momento y situación oportunos.
- f. Enfocada en comportamientos bajo el control del colaborador y no en rasgos de personalidad ni en situaciones fuera del control de la persona.

El resultado de la retroalimentación es la elaboración conjunta (evaluado y evaluador) de un plan de desarrollo individual o grupal para que el colaborador supere las posibles necesidades de desarrollo detectadas en la evaluación. La discusión de fortalezas y necesidades de desarrollo es ciertamente importante, pero no basta por sí misma para cambiar los comportamientos débiles, es necesario concretar un plan de desarrollo que especifique los medios requeridos para cubrir las necesidades y un programa de incentivos que refuerce las conductas de trabajo deseables.

Los modelos de competencias, al estar enfocados en comportamientos observables, proporcionan un marco óptimo para el establecimiento de necesidades de desarrollo.

## 10. SEGUIMIENTO

Esta fase se refiere al monitoreo del sistema de gestión del desempeño. Se pretende establecer si el sistema está funcionando dentro de lo esperado y cumpliendo sus objetivos.

El análisis de las siguientes preguntas puede ser útil para estimar la eficacia del sistema:

1. ¿En qué medida el sistema de gestión del desempeño contribuye a que la Institución cumpla sus objetivos estratégicos?
2. ¿Qué tan satisfechos están los participantes del sistema de evaluación?
3. ¿En qué medida el sistema de gestión del desempeño está integrado y es complementario a otros componentes de la gestión de recursos humanos?
4. ¿Existe personal responsable que maneje el sistema?

## 11. EVALUACIÓN DEL ENTORNO LABORAL

En la actualidad se recomienda evaluar no sólo el desempeño del personal, sino también las características de entorno laboral, las cuales pueden favorecer o entorpecer la realización efectiva de las actividades de los colaboradores.

Se propone el siguiente modelo (Peters, O'Connor y Rudolf, 1980) que cuenta con ocho dimensiones que ayudan a entender la manera como el entorno puede dificultar las labores realizadas:

- Información requerida para el trabajo
- Herramientas y equipos para el colaborador
- Materiales y accesorios para el trabajo
- Recursos económicos para el trabajo
- Ayuda disponible de otros
- Grado de preparación para ejecutar el trabajo
- Cargas de trabajo
- Características físicas del ambiente de trabajo

Basado en este esquema, existe un formato desarrollado para el efecto titulado "Encuesta de Obstáculos al Entorno de Trabajo", en anexo, la cual deberá ser utilizada y/o ajustada con aprobación de Gerencia y sucesivamente de Recursos Humanos.

**ANEXO**  
**ENCUESTA DE OBSTÁCULOS AL ENTORNO LABORAL**

Estimado colaborador (a):

Recientes avances en el área de administración de Recursos Humanos recomiendan evaluar no solo el rendimiento del personal de la Institución, sino también las características del entorno del trabajo. Diversas experiencias y estudio han demostrado que ciertas características del entorno laboral pueden favorecer u obstaculizar el desempeño del personal. Por tanto, el propósito de la presente encuesta es determinar el grado en que ciertas características del entorno de trabajo de la institución facilitan o no el trabajo de personal.

La presente encuesta complementa la información de las evaluaciones del rendimiento laboral. Tenga en cuenta que esta encuesta no evalúa a ninguna persona sino las características del entorno de trabajo.

Nombre:			
Puesto:			
Departamento:		Fecha:	

Por favor identifique los problemas u obstáculos que ha encontrado para desempeño de su trabajo. Señalando la gravedad del problema según la siguiente escala:

1. = es un problema u obstáculo menor
2. = es un problema u obstáculo mas o menos serio
3. = es un problema u obstáculo muy grave

Deje en blanco la casilla si el ítem no es aplicable.

Obstáculos al desempeño				
		1	2	3
1.	Falta de información necesaria para el trabajo			
2.	Falta de equipo o herramientas			
3.	Falta de material o materia prima			
4.	Falta de presupuesto o recursos económicos			
5.	Plazos muy cortos para el cumplimiento del trabajo			
6.	Condiciones físicas inadecuadas: Instalaciones, espacio reducido, temperaturas extremas, poca iluminación, dificultad de acceso, etc.			
7.	Exceso de trabajo			
8.	Mucho tiempo invertido en tareas ajenas al puesto			
9.	Trabajo monótono o repetitivo			

10.	Aspectos fuera de control del trabajador pero que afectan los resultados de su trabajo			
11.	Falta de claridad en las actividades o funciones del puesto			
12.	Duplicidad de tareas con otro puesto			
13.	Poca claridad de las instrucciones recibidas			
14.	Falta de apoyo de los compañeros de trabajo			
15.	Falta de apoyo de otros departamentos o áreas			
16.	Excesiva lentitud o complejidad de los procesos relacionados con su trabajo			
17.	Supervisión inadecuada			
18.	Ausencia o deficiencia en las políticas institucionales			
19.	Falta de reconocimientos e incentivos			
20.	Ambigüedad de las metas en su departamento o área			
21.	Falta de comunicación			
22.	Otros obstáculos, explique			

Modelo: Larry Segura, 2007.



# ANEXO MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Colaborador	Puesto	Habilidades Básicas						Habilidades Genéricas														Específicas		Educación Formal	Experiencia	Observaciones								
		Comunicación	Eficaz	Evaluación	Redacción	Evaluación	Adaptación - Flexibilidad	Evaluación	Capacidad de Planificación y Organización	Evaluación	Innovación y Creatividad	Evaluación	Perseverancia en la consecución de Objetivos	Evaluación	Orientación a los resultados con Calidad	Evaluación	Orientación al cliente interno y externo	Evaluación	Responsabilidad	Evaluación	Trabajo en Equipo	Evaluación	Influencia y Negociación				Evaluación	Visión Estratégica	Evaluación	Liderazgo	Evaluación	Conducción de Personas	Evaluación	Dirección de equipos de trabajo
<b>NIVEL BÁSICO 1</b>																																		
Nombre	Nombre del puesto	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1				
Nombre	Nombre del puesto	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1				
Nombre	Nombre del puesto	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1				
<b>NIVEL MEDIO 2</b>																																		
Nombre	Nombre del puesto	2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2				
Nombre	Nombre del puesto	2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2				
Nombre	Nombre del puesto	2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2				
<b>NIVEL MEDIO 3</b>																																		
Nombre	Nombre del puesto	3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3				
Nombre	Nombre del puesto	3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3				
Nombre	Nombre del puesto	3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3				
<b>NIVEL AVANZADO 4</b>																																		
Nombre	Nombre del puesto	4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4				
Nombre	Nombre del puesto	4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4				
Nombre	Nombre del puesto	4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4				

Las competencias marcadas en gris no aplican para esos niveles.

\*La evaluación de la credibilidad técnica puede ser realizada en mayor detalle utilizando el instrumento de evaluación del desempeño en las actividades esenciales del puesto.