

Incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí, en el año 2014.

Incidence of performance appraisal in achieving corporate objectives FAREM-Estelí, in 2014.

Autora:
Rodríguez González, Orbelina del Socorro¹

I-RESUMEN

Esta investigación tiene el objetivo determinar la incidencia de la evaluación del desempeño laboral para el logro de los objetivos institucionales de FAREM- Estelí en el año 2014. En el cual se identifica los métodos de evaluación del desempeño, se valora la importancia del instrumento de evaluación, y se analiza cómo se relaciona la evaluación con la calidad del trabajo. Además, se proponen mejoras a los métodos e instrumentos de evaluación que utiliza actualmente la institución. Para ello, fue necesario utilizar métodos empíricos, con los que se recolectó información a través de la aplicación de técnicas de entrevistas a los encargados de realizar la evaluación del desempeño laboral y encuestas a trabajadores administrativos. También se hizo uso del método teórico porque se verificó el comportamiento real del fenómeno objeto de estudio, fundamentado con las fuentes bibliográficas. Esta investigación precisa tres ejes teóricos: evaluación del desempeño, calidad del trabajo y objetivos institucionales. Con base a los resultados obtenidos se encontró que la evaluación al desempeño incide de forma directa e indirectamente en el logro de los objetivos institucionales.

Palabras Claves: Evaluación al Desempeño, Plan Operativo Anual (POA), métodos, instrumentos.

SUMMARY

This research aims to determine the incidence of performance appraisal for achieving corporate objectives FAREM- Estelí in 2014. In which the methods of performance evaluation identified the importance of the assessment tool is valued and it discusses how the assessment relates to the quality of work. In addition, improvements to methods and assessment tools currently used by the institution is proposed. To do this, it was necessary to use empirical methods with which data were collected through the application of techniques of interviewing those conducting the performance appraisal and surveys administrative workers. It also made use of theoretical method because the actual behavior of the phenomenon

¹Docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM - Estelí
rodriguezgonzalezorbelina@gmail.com

under study that works with bibliographic sources verified. This research requires three theoretical pillars: performance evaluation, quality of work and organizational objectives. Based on the results it was found that the performance evaluation impacts directly and indirectly on the achievement of corporate goals.

Keywords: Performance evaluation, Annual Operating Plan (POA), methods, tools.

II-INTRODUCCIÓN

Se puede hablar de la evaluación del desempeño, como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades cometidas y responsabilidades de los puestos que desempeñan realizado mediante una serie de instrumentos.

Este proceso trae consigo beneficios para la institución ya que le permite detectar a aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y puedan realizar campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización.

Por otro lado al realizar estas evaluaciones, los colaboradores se mantienen motivados y están mucho más preocupados de cumplir con fechas estipuladas y realizar tareas programadas.

Para FAREM-Estelí fue muy importante conocer la incidencia de la evaluación del desempeño en el logro de los objetivos institucionales ya que esta información va ser la base para la toma de decisiones. De hecho, esta evaluación se convertirá en una actividad frecuente para la mejora de todo el proceso administrativo. Por esto, la evaluación del desempeño se plantea, como razón de ser, proponer hipótesis de mejora, sobre todo, a partir de un conjunto de datos e informes fundamentados en procesos de trabajos de investigación sobre el tema, con la máxima intervención posible de todos los involucrados, emitir un juicio valorativo sobre la amplitud, evolución, y complejidad de las variables que conforman el desempeño laboral objeto del estudio.

Dentro de esta perspectiva, la evaluación del desempeño no debe ejecutarse, ni ser percibida por los colaboradores evaluados, como una estrategia de vigilancia jerárquica, para controlar las actividades, la conducta y la forma de ser del

personal, sino como un modo de fomentar y favorecer el perfeccionamiento profesional y personal del colaborador, como un proceso que ayude a identificar las cualidades que conforman el perfil ideal, para generar políticas que contribuyan a su generalización.

La situación descrita, sugiere que las instituciones deben de dedicar más tiempo a este proceso de tal manera que les permita ser más competitivos en el sector del que forman parte.

Además, el estudio se centró básicamente en la incidencia de la evaluación del desempeño en los objetivos institucionales el cual permitirá el cumplimiento de la misión y visión.

Por otra parte, la UNAN-Managua -FAREM- Estelí ha venido realizando la evaluación al desempeño de los trabajadores, sin embargo, se desconocía cuál ha sido la incidencia de este en el logro de los objetivos de la Institución.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación es mixta, ya que tiene por una parte el enfoque cualitativo que da respuesta a problemas prácticos e inmediatos, tiene como fin secundario brindar aportes al conocimiento teórico. Además, de basarse en el paradigma crítico se aplicaron variables cualitativas como cuantitativas, siendo admisible la posibilidad de obtención de datos que no son puramente empíricos ni solo interpretativos, ya que se requirió de una evaluación de información existente para desarrollar el marco teórico. Se emplearon diversos métodos y herramientas incluidas la encuesta, guía de observación y entrevista, aplicándose los instrumentos a 69 trabajadores del área administrativa FAREM, Estelí.

III-ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

En esta investigación se encuestó a 38 trabajadores del sexo femenino y 31 del sexo masculino, esto representa la participación tanto de hombres como de mujeres en los diferentes cargos que existen en esta Facultad; quienes respondieron a las diferentes interrogantes establecidas en la encuesta.

Así mismo, se entrevistó al Msc. Máximo Andrés Rodríguez Pérez² y a Msc. Magdania Vindell Betanco³ quienes respondieron a cada una de las interrogantes del cuestionario.

Es importante destacar las definiciones que se tienen de la evaluación al desempeño:

Para Westher & David (2000), definen que la evaluación del desempeño es “el proceso en el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. (P. 295).

Por su parte, MSc. Magdania Vindell Betanco – la define como “la evaluación calificada con base a parámetros previamente establecidos que permite fundamentar un juicio objetivo sobre la conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas de la institución, según el reglamento interno administrativo citó que: “la evaluación al desempeño es el proceso sistemático y continuo que permite valorar los méritos del trabajador en el ejercicio de sus funciones”.

El maestro Rodríguez Pérez, al referirse a este aspecto expreso que la evaluación al desempeño permite verificar la calidad del trabajo que se está realizando en cada uno de los puestos evaluados, tomar decisiones sobre los estímulos y ascensos.

Una vez que se ha definido la evaluación al desempeño hay que indagar si se aplica en esta facultad; para ellos se les preguntó a los trabajadores administrativos ¿ha sido evaluado su desempeño laboral?

En este sentido se tiene que 58 trabajadores han sido evaluados, y 11 no. Esto indica que la institución ha evaluado alguna vez a sus trabajadores, lo que permite un mejor desempeño en la organización.

La información anterior indica que si bien se está evaluando al personal existe 11 trabajadores que desconocen en qué momento se les ha evaluado.

² Decano de Facultad Regional Multidisciplinaria. (FAREM-Estelí).

³ Administradora de la Facultad Regional Multidisciplinaria. (FAREM- Estelí)

3.1-Métodos de evaluación del desempeño

3.1.1-Métodos de evaluación

(Dessler, 2001), explica en su libro Administración del Personal que la evaluación misma se suele realizar usando un método formal y predeterminado. En la cual se deben utilizar algunos de los siguientes métodos: escala gráfica de calificaciones, calificación alterna, comparación por pares, distribución forzada, investigación de campo, incidentes críticos. Entre los métodos modernos se da la evaluación participativa por objetivos.

En la entrevista se le presentaron a la administradora los métodos anteriores para que ella indicara cual se aplica en la Facultad según sus palabras en este caso utilizan el método de escala de calificación para personal administrativo contratado a los cuales se les evalúan factores como: la disciplina, responsabilidad, confiabilidad, organización del trabajo, relaciones humanas, disponibilidad, presentación personal, asistencia y puntualidad. Para realizar esta evaluación se utiliza un formato para tal fin.

3.1.2-Grado de satisfacción en el puesto:

Este resultado refleja que el personal se siente altamente satisfecho en la institución lo cual es muy importante la satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la institución).

3.2- Importancia del instrumento de evaluación

3.2.1-Instrumento de evaluación.

Para lograr que la evaluación al desempeño cumpla con los fines y objetivos propuestos se deben diseñar los instrumentos de evaluación los cuales son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o al desempeño alcanzado por el trabajador estos deben de ser conocidos por la persona que está siendo evaluada en un proceso de retroalimentación.

Según la administradora en la Facultad se utilizan varios instrumentos entre los cuales se pueden mencionar: la observación, registros, informes financieros y operativos, proyectos de trabajo, rendimiento de cada una de las áreas, el mismo cumplimiento del POA. (Vindell Betanco, 2015)

3.2.2-Nivel de conocimiento del instrumento:

Los resultados revelan que 43 de los encuestados si conocen los instrumentos de evaluación que se han utilizado, sin embargo, 25 de ellos aseguran desconocerlos.

Es muy importante que el evaluado conozca los instrumentos que se están utilizando para evaluarlos y los aspectos a evaluar. En el momento en que el trabajador firma la evaluación en ese momento tiene conocimiento del porque se le evalúa.

El conocimiento del instrumento se logra con las veces en que se ha aplicado la mayoría de los encuestados (38) aseguran haber sido evaluados de 1 a 5 veces, de 6 a 10 veces (13) y más de 10 veces (7).

Esto reafirma el dato que se obtuvo en la entrevista donde se informa que “está reglamentado que la evaluación se practicará al personal contratado por tiempo determinado una semana antes de finalizar el contrato, promociones y traslados al finalizar el período de prueba de treinta días, y al personal permanente en octubre de cada año y que hasta la fecha no se ha llevado a cabo la evaluación al personal permanente”. (Vindell Betanco, 2015)

3.2.3-Nivel de aceptación del instrumento:

Para conocer el nivel de aceptación de los instrumentos se les preguntó a los encuestados si la evaluación realizada corresponde a las orientaciones recibidas para su desempeño laboral para lo cual 40 de los 69 encuestados contestaron que siempre, 15 dijeron que casi siempre y 3 que algunas veces, se puede notar que existe una diferencia de 11 encuestados que no contestaron esta pregunta ya que anteriormente habían expresado que no han sido evaluados. El resultado indica que la evaluación corresponde con las orientaciones recibidas para el desempeño laboral; sin embargo 3 dijeron que algunas veces esto podría significar que se les orienta una cosa y se les evalúa otra, algo que por ningún motivo se puede dar, porque según la cláusula 20 del convenio colectivo expresa literalmente lo siguiente: “así mismo, queda establecido que a ningún trabajador se le atribuirán tareas ni funciones que no sean afines a su contrato individual de trabajo.

3.2.4- Porcentaje de cumplimiento de los aspectos sujetos a mejoras:

Retroalimentación

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las

personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y las organizaciones deben conocer su desempeño.

Por ello se les preguntó a los encuestados si se le dieron a conocer los resultados de la evaluación realizada 46 de ellos afirmó que sí, y 22 de ellos aseguro que no.

En este caso lo más recomendable es darle a los evaluados una copia por escrito de los resultados obtenidos. Para de esta forma poder determinar si el trabajador esta anuente a las recomendaciones para mejorar su desempeño.

3.3- Relación de la evaluación del desempeño con la calidad del trabajo

3.3.1-Grado de conocimiento del puesto

Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto, para lograr esto se le debe de dar a conocer al trabajador que es lo que la institución espera de él en el cumplimiento de sus funciones.

Por consiguiente, solamente un 56% recibió capacitación dato que es muy importante y el cual se debe tomar en cuenta por las autoridades de la facultad, puesto que, la capacitación al personal es la base del éxito y del logro de los objetivos propuestos de la institución. Es decir, que la evaluación debe de estar relacionada con el puesto y los estándares de desempeño desarrollados mediante el análisis de puesto.

3.3.1.1- Capacitación del personal

Entre los objetivos y fines de la universidad está la de impulsar la superación científica, técnica, humanista, cultural y pedagógica del personal docente y administrativo según corresponda. Al igual que en el convenio colectivo en la cláusula 69 se plantea lo siguiente:

“Con el objeto de actualizar los conocimientos teóricos y prácticos de todos los trabajadores, la institución pondrá en práctica un plan de capacitación para el personal administrativo ubicado en todas las áreas administrativas, el cual será elaborado conjuntamente con el Sindicato. La UNAN-Managua mantendrá un diagnóstico actualizado sobre las necesidades, adiestramiento, capacitación y formación de personal. Además, establecerá convenios inter-institucionales con centros de capacitación de INATEC y Centro Juvenil Don Bosco”.

Seguido de la capacitación está el acompañamiento que se le debe de dar al trabajador para que realice bien sus funciones y, con relación e esto, se tiene según el resultado que 28 trabajadores han recibido acompañamiento, y 40 no.

Es decir, que el 58% del personal no ha recibido acompañamiento, y si se le ha dado no se le informó. Por consiguiente, este dato permite plantearse estrategias para la mejora continua en los procesos de acompañamiento. Hay que destacar que la necesidad del acompañamiento va depender del tipo de cargo, es decir, que hay algunos que quizás no lo necesiten.

3.3.2-Compromiso institucional:

Definido en el proyecto institucional como identidad institucional y sentimiento de pertenencia: principios que tienen que ver con la forma que nos vemos colectivamente, con nuestros propósitos, cultura, tradición, condición social o ideas, lo cual nos permite identificarnos con unos y otros, a fin de articularnos como un gran grupo organizacional.

Se promueve desde la identidad institucional como se presenta en nuestro reglamento de Identidad Institucional “el resultado de las acciones individuales y colectivas de los distintos sectores de la comunidad universitaria, que sin duda contribuyeron y siguen aportando en el fortalecimiento de nuestra historia como institución y como parte integral de la nación, a través de nuestra fecunda trayectoria. (Vindell Betanco, 2015)

3.3.2.1-Nivel de identificación con la institución:

Como parte del compromiso institucional se evalúa el nivel de identificación con la institución. Los datos nos reflejan que la mayoría (57 trabajadores) califican su nivel de identificación con la institución como muy bueno, y 12 lo valoran como bueno.

Esta valoración demuestra que el personal se siente identificado con la institución lo cual se puede comprobar en la participación de éste en las diferentes actividades organizadas por esta Alma Mater.

3.3.2.2-Conocimiento de la misión y visión:

Al consultarles sobre el conocimiento de la misión y visión, se refleja 61 de los encuestados afirma tener conocimiento de la misión y visión de la universidad. Por otra parte, el 8 no conocen la misión y visión de la universidad, aspecto importante a tomar en cuenta al momento de la inducción en la preparación de los cargos de trabajo a ejercer.

Con relación a la apropiación de la misión y visión de la universidad, se le consultó a Vindell Betanco (2015), ¿cómo se logra esto?, para lo cual contesto lo siguiente: “desde que se ingresa a la Facultad se les explica cuál es la visión, misión, valores, y se hace conciencia en cada una de las actividades académicas y

administrativas, el objetivo es único y hacia éste debemos de marchar en equipos de trabajo, la identidad institucional es primordial. Actualmente, se les dará a conocer el reglamento de identidad el cual es fundamental en el trabajo diario y consciente de nuestra comunidad, y se convierte, además de un objeto de estudio, en un referente institucional de nuestra calidad y compromiso al servicio del pueblo.

Por su parte el maestro Rodríguez Pérez, expreso que siempre se divulga la misión y visión de la Universidad prueba de ello; es que en todas las oficinas de esta se encuentra publicada.

3.3.2.3-Conocimiento del reglamento interno:

Al consultarle a los trabajadores sobre el conocimiento del reglamento interno 53 de ellos afirman, que si lo conocen y 16 dijeron que no lo conocen.

Tomando en cuenta la importancia que tiene el conocimiento del reglamento se propone realizar actividades educativas para que estos 16 trabajadores que aseguran desconocerlo no tenga esta limitación.

En esta universidad existe el Reglamento Interno de Trabajo del Personal Administrativo, el cual fue aprobado el 20 de marzo del 2013.

3.3.3-Capacidad del trabajo en equipo:

40 de los encuestados aseguran que siempre se fomenta en su área el trabajo en equipo, 25 dijeron que casi siempre y 4 de ellos que algunas veces.

Como se puede notar es práctica de esta facultad el fomento del trabajo en equipo tomando en cuenta que la naturaleza de las personas es integrarse en grupos, de esa manera el enfrentamiento hacia su entorno lo canalizará de la mejor manera.

3.3.4-Nivel de Motivación:

La motivación laboral es una de las tareas fundamentales del departamento de gestión de recursos humanos de cualquier institución y consiste en el conjunto de estímulos que recibe la persona trabajadora que le guían a actuar de una determinada forma en el ámbito laboral. Con relación a la motivación se estableció la pregunta sobre: ¿se sienten motivados los trabajadores? 60 de los 69 encuestados dijeron que si, y 9 dijeron no estar motivados. Esto indica que existe un 87% de motivación del personal sin embargo un 13% no están motivados; Independientemente de que este porcentaje representa la minoría se debe de analizar en que se está fallando y porque estos trabajadores no están motivados en su puesto de trabajo. Y de esta forma elevar el % de motivación.

3.3.4.1- Salarios:

Es la remuneración que recibe el trabajador a cambio del trabajo realizado. Es un factor importante en el nivel de satisfacción; para que esta sea adecuada debe de haber una relación entre el salario y el cargo o las labores desempeñadas.

Se les preguntó a los encuestados que si existe una relación entre las labores desempeñadas y la retribución económica para lo cual 53 dijeron que siempre, 12 casi siempre, 1 dijo que algunas veces, 2 casi nunca y 1 expresó que nunca.

Un alto número de trabajadores (66) consideran que hay relación es decir que es equitativo las funciones con el salario, pero existen (3) que consideran que no hay tal relación es decir que ganan menos de lo que deberían, sin embargo la UNAN-MANAGUA es considera como una de las instituciones que mejor remunera a sus trabajadores

3.3.5- Movimiento de personal

3.5.1- Promoción del cargo

La mayoría de los encuestados (41) aseguraron no haber sido promovido del cargo y 28 si han sido promovidos.

Hay que tomar en cuenta que la promoción del personal es una forma de motivación, mejora el clima laboral, permite tener personal más comprometido con la institución.

(Magdania Vindell, 2015) es política de la institución, promover al personal siempre y cuando el candidato esté calificado para desempeñar el nuevo cargo. Según el reglamento interno del personal administrativo la promoción de cargo o ascenso se da cuando un trabajador es transferido a un cargo con mayores responsabilidades que las que desempeña e implica incremento de salario.

3.4-Propuesta de mejoras a los métodos e instrumentos de evaluación del desempeño laboral que utiliza actualmente la institución.

Según la investigación realizada se puede constatar que actualmente la Facultad no tiene un modelo como tal de evaluación al desempeño por este motivo se propone un modelo, que contiene todos los aspectos como son:

- I) Introducción.
- II) Objetivos.
- III) La Evaluación al Desempeño como un sistema.
- IV) Programa de aplicación.

- V) Significado de los factores.
- VI) Formatos.
- VII) Memoria de evaluación.

IV-CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados obtenidos en los indicadores de cada variable de esta investigación, se puede concluir que:

- 1- La evaluación al desempeño, es un proceso muy importante para toda institución sobre todo para aquellas que buscan la mejora continua. Según la teoría existen varios métodos para evaluar el desempeño, en la Facultad se utiliza el método de escala gráfica de calificación.
- 2- Los instrumentos utilizados en la evaluación al desempeño deben de ser conocidos y aceptados por las personas a las cuales se les aplica según el estudio realizado se puede notar que existe un 68% de trabajadores que conocen el instrumento que se está utilizando para evaluarlo y un 32% de trabajadores que aseguran desconocer este o estos instrumentos de evaluación. Pero si existe un formato que es firmado por el trabajador una vez que finaliza la evaluación no pueden decir que no lo conocen.
- 3- Es esencial el grado de conocimiento del cargo que debe tener el trabajador, esto se logra cuando se les da a conocer a través de un manual de funciones las actividades que se deben realizar, del proceso de inducción y de las capacitaciones. Existen en la Facultad puestos que necesitan capacitaciones constantes, sin embargo, existen cargo que no requieren de mucha capacitación.
- 4- El compromiso institucional abarca muchos aspectos que permiten identificar cuan comprometido está el trabajador con la institución aquí hay que tomar en cuenta: el tiempo de servicio, el cargo. Para valorar este aspecto se estudió el conocimiento de la misión y visión, conocimiento del reglamento interno en este caso un 88% de los trabajadores si conocen la misión y visión en cuanto al reglamento interno un 76% aseguro conocerlo.
- 5- El ser humano es por naturaleza un ser social lo que indica que no puede estar aislado, es por tal motivo la importancia del trabajo en equipo. Toda institución debe de fomentarlo en este caso en cada área se trabaja en equipo lo cual contribuye sustancialmente a la función de gestión.

6- La motivación laboral es una de las tareas fundamentales del departamento de gestión de recursos humanos según el estudio realizado 60 de 69 trabajadores encuestados se encuentran motivados es decir que es alto el grado de motivación que existe en la Facultad. En este aspecto se tomó en cuenta la relación entre el salario y el cargo y las promociones recibidas por los trabajadores.

7-La evaluación al desempeño permite que la institución conozca cómo se está trabajando en las diferentes áreas existentes y como contribuye cada una de ellas al cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan operativo anual (POA).

VI- BIBLIOGRAFÍA

Bird, P. (2000). *Aprenda de Investigación de Mercado*. Colombia: Gestión.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición. ed.). Colombia: McGrawhill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGrawHill.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (Octava Edición ed.). México: Pearson Educación.

ESADE. (2014). *Compromiso*. Recuperado el 30 de Marzo de 2015, de <http://quees.la/compromiso/>

Fernández Valiñas, R. (2007). *manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México D.F.: McGrawHill.

Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. México: McGrawHill.

García López, J. M. (2010). *eumenet.net*. Recuperado el 21 de Marzo de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2010a/jmgl2.htm>

Gómez -Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2000). *Gestión de Personal* (Sexta Reimpresión ed.). España: Prentice Hall.

Guillermo, B. (2006). *Metodo y tecnica para la investigacion*. Recuperado el 28 de 05 de 2013, de

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global* (Doceava ed.). México D.F.: McGrawHill.

Mendez A., C. (2009). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en las ciencias empresariales*. Mexico: LIMUSA.

Pineda, E. B., Alvarado, E. L., & Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación*. Washington E.U.A.: Organización Panamericana de la Salud.

Silva, F., & Pelachano, V. (1979). *La entrevista*. Valencia: Facultad de Filosofía, psicología y ciencias de la Educación.

Tamayo, T. M. (1994). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: LIMUSA-Noriega Editores.

Thompson, A., & Strickland, A. J. (2001). *Administración estratégica conceptos y casos* (11 ed.). México: McGrawHill.

Sánchez Medina, S. V. (17 de Marzo de 2013). *eoi*. Recuperado el 30 de Marzo de 2015, de <http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/17/funciones-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>

UNAN, Managua. (2014). Convenio colectivo.

UNAN, Managua. (2014). Estatutos.

Universia. (13 de Enero de 2009). *Noticias universia*. Recuperado el 21 de Marzo de 2015, de <http://noticias.universia.es/vida-universitaria/reportaje/2009/01/13/648420/6/opositar-trabajar-universidad-publica/promocion-ascenso-categoria-profesional.html>

Vindell Betanco, M. (14 de Septiembre de 2015). Evaluación del desempeño laboral. (O. Rodríguez , Entrevistador) Recuperado el Septiembre de 2015

Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (Octava edición ed.). México: Prentice Hall.