

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA CON ÉNFASIS EN RECURSOS
HUMANOS**

PROYECTO DE INTERVENCIÓN II

**GUÍA PRÁCTICA PARA UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL SECTOR DE
RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE SALUD HOSPITAL DE LA REGIÓN DE
COLÓN**

POR:

VIEIRA YURIVI BROWN ESQUINA

3-723-273

**PROYECTO DE INTERVENCIÓN PARA OPTAR POR
EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESA CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, Neritza y Reinaldo, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hija; son los mejores padres.

Y en especial a mi hijo mi pequeño *triple A*. que posiblemente en este momento no entiendas mis palabras, pero para cuando seas capaz, quiero que te des cuenta de lo que significas para mí. Eres la razón de que me levante cada día esforzarme por el presente y el mañana, eres mi principal motivación.

A mis hermanos Reinaldo y Heidi por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

Vieira

AGRADECIMIENTO

Es por eso que le agradezco al Padre Celestial: “Si a alguno de ustedes le falta sabiduría, pídasela a Dios, y él se la dará, pues Dios da a todos generosamente sin menospreciar a nadie.” Santiago 1:5

Agradezco a mi madre Neritza que fue el empujón para continuar con mis estudios, la cual siempre me inspiro y me apoyo.

Mi hijo amado Abel triple A., que soy su ejemplo para seguir, unas de las razones para poder continuar a pesar de las adversidades.

A mi hermano Reinaldo y Heidi Brown, la cual me motivo a seguir adelante con los estudios.

De la misma manera a mi compañera Florencia, la cual nos apoyamos mutuamente para poder culminar este nuevo reto y de gran beneficio personal.

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO EN INGLES

INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO PRIMERO	1
MARCO GENERAL	1
1.1. Tema de Estudio	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Generales	5
1.3.2 Específicos	5
1.4 Justificación	6
1.5 Importancia	7
1.6 Diseño Metodológico	7
1.6.1 Tipo de Investigación	8
1.6.2 Población y Muestra	8
1.6.3 Método de Recolección de Datos	13
CAPÍTULO SEGUNDO	17
ANÁLISIS EMPRESARIAL	17
2.1 Antecedentes Históricos del Ministerio de Salud (MINSA)	18
2.2 Estructura Administrativa	23
2.3 Servicios y Programas	25
2.4 Desarrollo actual de la Institución	25
2.4.1 Objetivos Institucionales	27
2.4.2 Organigrama	28
2.4.3 Jerarquía	29

CAPÍTULO TERCERO	31
PROPUESTA DEL TRABAJO	31
3.1 Situación Actual	32
3.2 Situación Deseada	32
3.3 Análisis FODA	32
3.4 Análisis de la Propuesta de Trabajo	34
3.5 Seguimiento y Evaluación	35
CONCLUSIÓN	36
RECOMENDACIÓN	38
BIBLIOGRAFÍA	40
ANEXOS	43

Resumen Ejecutivo

En este Proyecto de Intervención conoceremos más sobre la Guía Práctica para un programa de Capacitación en el Departamento de Recursos Humanos específicamente en el Ministerio de Salud de la Región de Colón.

Encontraremos diferentes puntos que afectan a los Servidores Públicos como a los pacientes, este comprende las actividades de crear planes de formación, capacitación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial de los trabajadores, evaluar la motivación de los mismos, controlar el desempeño de las tareas, incentivar la participación y estudiar el absentismo y sus causas.

Además, podemos decir que la Capacitación de Recursos Humanos, está apto para capacitar y desarrollar las habilidades de las personas que forman parte de distintas organizaciones, y cuando el desarrollo es planificado y ejecutado por el mismo Ministerio de Salud.

En este trabajo de investigación tendremos la capacidad de profundizar en las capacitaciones y estrategias de Recursos Humanos en el desarrollo como la raíz de toda la evolución, el desenvolvimiento de las personas en las organizaciones debe hallar las necesidades cuantitativas y cualitativas de los recursos humanos para dar paso a sus habilidades e intereses.

El objetivo del desarrollo de personas es reconciliar estos dos componentes claves para permitir el mejor cumplimiento de las tareas en la Institución.

Nosotros como Gestores de Talentos tenemos la capacidad y el deber de desarrollar sus habilidades y aplicarlo en nuestra organización manteniéndolos incentivados ya que es nuestra misión.

Es un proceso continuo y sistemático que permite identificar, mantener y promover la performance individual.

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. Los integrantes están conformados por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar.

El tipo y la cantidad de miembros del equipo pueden variar con frecuencia, a medida que el proyecto avanza. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto puede resultar beneficiosa. La capacitación es conocida como la actividad por medio de la cual las organizaciones brindan los conocimientos específicos sobre una actividad a un colaborador. Por medio de este método educativo se forman personas más seguras de sí mismas, más aptos para realizar las actividades propias de sus puestos de trabajo y más motivados para llevar adelante la actividad para la cual se les ha tomado en cuenta en las Instituciones. De la misma manera el desempeño laboral se reconoce como la forma en la que el colaborador realiza las actividades que le han sido solicitadas, se refiere en otras palabras a la efectividad que tiene el colaborador sobre las metas que se le hayan propuesto por parte de su jefe inmediato que le ha contratado.

Abstract

In this Intervention Project we will learn more about the Practical Guide for a Training program in the Department of Human Resources specifically in the Ministry of Health of the Colón Region.

We will find different points that affect Public Servants as well as patients, this includes the activities of creating training plans, training and carrying them out, studying the potential of workers, evaluating their motivation, controlling the performance of the tasks, encourage participation and study absenteeism and its causes.

In addition, we can say that Human Resources Training is suitable for training and developing the skills of people who are part of different organizations, and when the development is planned and executed by the Ministry of Health itself.

In this research work we will have the ability to deepen the training and strategies of Human Resources in development as the root of all evolution, the development of people in organizations must find the quantitative and qualitative needs of human resources to give Step into your skills and interests.

The objective of the development of people is to reconcile these two key components to allow the best fulfillment of the tasks in the Institution.

We as Talent Managers have the ability and duty to develop their skills and apply them in our organization, keeping them motivated, as it is our mission.

It is a continuous and systematic process that allows to identify, maintain and promote individual performance.

Project Human Resource Management includes the processes that organize, manage and lead the project team. Members are made up of those people who have been assigned roles and responsibilities to complete.

The type and number of team members can change frequently as the project progresses. Although specific roles and responsibilities are assigned to each team member, the participation of all members in decision making and project planning can be beneficial.

Training is known as the activity through which organizations provide specific knowledge about an activity to a collaborator.

Through this educational method, people are more self-confident, more apt to carry out the activities of their jobs and more motivated to carry out the activity for which they have been taken into account in the Institutions. In the same way, work performance is recognized as the way in which the collaborator performs the activities that have been requested, it refers in other words to the effectiveness that the collaborator has on the goals that have been proposed by his immediate boss who has hired you.

INTRODUCCIÒN

La presente investigación, se llevó a cabo de un plan de trabajo y un diagnóstico, el cual nos proporcionó el Ministerio de salud y algunas fuentes de diferentes autores.

El programa de capacitación se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, característica por la problemática que enfrentamos a nivel regional.

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Comprenderemos que el Programa de Capacitación en el MINSA será un esfuerzo planeado que abarca toda la Institución, administrado por el departamento de recursos humanos, para aumentar la eficiencia y salud de las organizaciones a través, empleando conocimiento de la ciencia del comportamiento.

El programa de Capacitación en el Sector de Recursos del Ministerio de Salud Hospital de la Región de Colón es una respuesta al cambio, una estrategia educacional, con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de la Institución de modo que estas pueden adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdido ritmo del cambio.

CAPÍTULO PRIMERO
MARCO GENERAL DE ESTUDIO

En el primer capítulo, se planteó el problema de investigación, así como el impacto de la investigación en términos de aporte al conocimiento en forma teórico y práctica.

1.1. Tema de Estudio

Guía Práctica para un Programa de Capacitación en el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Salud de la Región de Colón.

1.2 Planteamiento del Problema

Es la presentación de la descripción general de la situación actual del sector productivo, estructurar más formalmente la idea productiva.

La función del planteamiento del problema consiste en revelar al investigador si su proyecto de investigación es viable, dentro de sus tiempos y recursos disponibles.

El planteamiento del problema surge de plantarse las siguientes preguntas de reflexión:

¿Qué tema se quiere tomar como eje de la investigación? ¿Por qué y para qué?

¿De dónde se parte y a dónde se pretende llegar?

A pesar de que el Ministerio de Salud cuenta con una fuerza laboral cada vez más competitiva, diversa y móvil, la mayoría del personal carece de estrategia, cultura y soluciones para gestionarla adecuadamente.

El entorno laboral de las oficinas ha dejado de ser uniforme. Conviven en ellas trabajadores de diferentes generaciones, que provienen de distintos lugares del país, con hábitos de trabajo y habilidades dispares, y relaciones contractuales incomparables.

Debido a ello, el colaborador y todos los factores que respaldan la función del mismo, inciden directamente al manejo de la Institución, sobre este origen se puede decir que en gran parte del Ministerio de Salud – Región de Colón, están conscientes que se hace necesario ejecutar programas de capacitación que permitan formar a sus personal, para un mayor rendimiento laboral; sin embargo, es esta obviando la realización del adiestramiento y capacitación por falta de inversión, mentor, infraestructura o el lugar adecuado, tecnología, mobiliarios etc.

Tenemos Servidores Públicos que están dispuesta a tomar las capacitaciones, talleres de cuerda entre otros que le brinde el Ministerio.

Así el plan de capacitación constituye un mecanismo profesional de educación laboral a través del cual, la Institución prepare a sus recursos humanos. Es por eso que no, nos cansamos de mencionar que el programa de una capacitación en el departamento de Recursos Humanos es el proceso de aprendizaje de las aptitudes básicas que los colaboradores necesitan para realizar su trabajo.

Para aclarar aún más el estado de la cuestión, la investigación también se ha preocupado de listar algunos problemas a los que se enfrentan la Institución con respecto a la fuerza laboral, son estos:

- A lo que más temen los Servidores Público es a quedarse atrás por falta de habilidades e incapacidad para adoptar las nuevas tecnologías. “Quedarse obsoleto” les preocupa dos veces más que perder el trabajo.
- Los funcionarios señalaron que el Ministerio no les proporciona una amplia formación en la tecnología que necesitan para desarrollar su trabajo. Aunque el jefe de Recursos Humanos cita el alto nivel educativo o la formación institucional como la

capacidad más importante de sus empleados, sólo un porcentaje ofrece el desarrollo de estas capacidades o la formación como beneficio.

- La falta del liderazgo adecuado es citada por los jefes supervisores y el director regional como el segundo impedimento para alcanzar su objetivo de crear una fuerza laboral que responda a sus futuros objetivos de negocio.
- Enfermedad o accidente en el trabajo por falta de mantenimiento en la estructura.
- En temas de liderazgo y motivación, el personal del MINSA debe de estar identificado con la Institución y con los servicios que brinda. Ante la falta de recursos financieros, el recurso humano se vuelve fuente de ideas innovadoras para las mejoras en la productividad y reducción de costos.
- El no contar con una estrategia clara que el servidor comprenda. La eficacia y eficiencia de los servidores se ve limitada si únicamente hacen lo que se le dice y no tienen una visión más amplia de cómo su labor afecta el día a día de la Institución. La falta de conexión entre los jefes y los colaboradores incide en alta rotación, ausencias, y rendimiento.

Dentro de las preguntas que nos hacemos y de todo lo ante expuesto recurrentemente, mencionamos:

- ¿Qué tipos de capacitaciones podemos brindar al personal de Recursos Humanos del Ministerio de Salud de la Región de Colón?
- ¿Qué tipo de talleres de cuerda se deben implementar al personal de Recursos Humanos del Ministerio de Salud de la Región de Colón?

1.3 Objetivos

1.3.1 Generales

Nuestro Objetivo General es establecer los lineamientos generales que permitan determinar las brechas y necesidades de capacitación, a través de la práctica de los instrumentos de las encuesta, entrevista, planificación y evaluación.

Lo más importante es que selecciones aquellos colaboradores o grupos de colaboradores que pueden tener un mayor impacto en la consecución de los objetivos del departamento de Recursos Humanos del MINSA de la Región de Colón.

Generar conciencia de la necesidad de capacitaciones periódicas del personal del Ministerio de Salud en el ámbito de Recursos Humanos, como insumo necesario para la mejora continua en la gestión integral y en particular de sus Servidores Públicos.

Identificar las estrategias de capacitación más apropiadas por la oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

1.3.2 Específicos

El Ministerio de Salud de la Región de Colon Barrio Sur con el personal de Recursos Humanos debemos desarrollar un plan de capacitación y desarrollo estratégico para potenciar su productividad y alcanzar los objetivos del departamento.

Implementar equipos de trabajo cada vez más eficientes y productivos es fundamental para evitar la rotación de personal y alinear los objetivos de negocio, así que cuando inviertes en procesos de capacitación obtienes dos beneficios principales: el desarrollo profesional de tus colaboradores y el incremento de los ingresos de la Institución.

Establecer las actividades, estrategias y tácticas a desarrollar para que el plan de capacitación del Ministerio de Salud de buenos resultados.

Detectar las necesidades de capacitación del personal y el que labora en el Ministerio de salud del departamento de Recursos Humanos de la Región de Colón.

Realizar una selección de indicadores para que permitan establecer un diagnóstico de situación.

1.4 Justificación

A través de este proyecto de intervención de investigación lo que queremos hacer en el departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Salud específicamente en la Región de Colón, es encaminarla a un continuo crecimiento, visión compartida con el personal del departamento, creando nuevas condiciones de apoyo al sector salud.

Es importante aclarar que este estudio se fundamenta en la necesidad de diseñar un plan de capacitación laboral para los Servidores Públicos de dicho departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Es por esto que implementaremos en la guía práctica un programa de Capacitación en el departamento ya antes mencionado.

Por otra parte, el recurso humano tiene necesidades que satisfacen una de ellas son capacitarse para la ejecución efectiva de su trabajo, con el objeto de evitar la obsolescencia del individuo como persona y como trabajador.

Finalmente, esta investigación permite aportar nuevos conocimientos sobre el tema de los planes de capacitación a nivel del Ministerio, así como será fuente objetiva de información, también servirá como patrón para poder ser aplicado en cualquier otro departamento del mismo.

1.5 Importancia

Decidimos que la capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.

Las acciones de capacitación, en cualquiera de sus versiones:, cursos, talleres, conferencias, congresos, diplomados, permiten adquirir conocimientos teóricos y prácticos, que permiten que las personas actualicen sus conocimientos y adquieran nuevos, que fortalezcan su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno o de sus requerimientos laborales, incrementen su desempeño dentro de la institución y estén más preparadas para el día a día, lo cual les dará mayor confianza personal al desarrollar otras aptitudes y actitudes.

En este orden de ideas, la capacitación laboral busca que las tareas se realicen con calidad, productividad, estabilidad, permanencia y en un buen ambiente de trabajo.

1.6 Diseño Metodológico

Una capacitación debe exponer y construir conocimientos en los Servidores Públicos que le permitan tener sus propios conceptos sobre la técnica y práctica, para mantener los parámetros esperados por el Ministerio. Para capacitar al personal de recursos humanos del Ministerio de Salud de la Región de Colón, se pueden utilizar diferentes metodologías y fines, por lo que a continuación se enumeran las formas más apropiadas para una institución que brinda servicios de salud.

1.6.1 Tipo de Investigación

El Plan de Capacitación del Ministerio de Salud del departamento de Recursos Humanos de la Región de Colón, para el próximo año 2024 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los servidores públicos del MINSA.

El Plan de Capacitación incluye a los funcionarios del departamento de Recursos Humanos del Ministerio, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, identificados en las fichas de desempeño laboral; así mismo está enmarcado dentro de los Procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado de B/. 854.99.

Estamos seguros que las actividades de Capacitación programados en el presente cumplirán con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico 2023.

1.6.2 Población y Muestra

Hemos trabajado con una población de 12 servidores públicos y una muestra de 5 en el Ministerio de Salud de la Región de Colón.

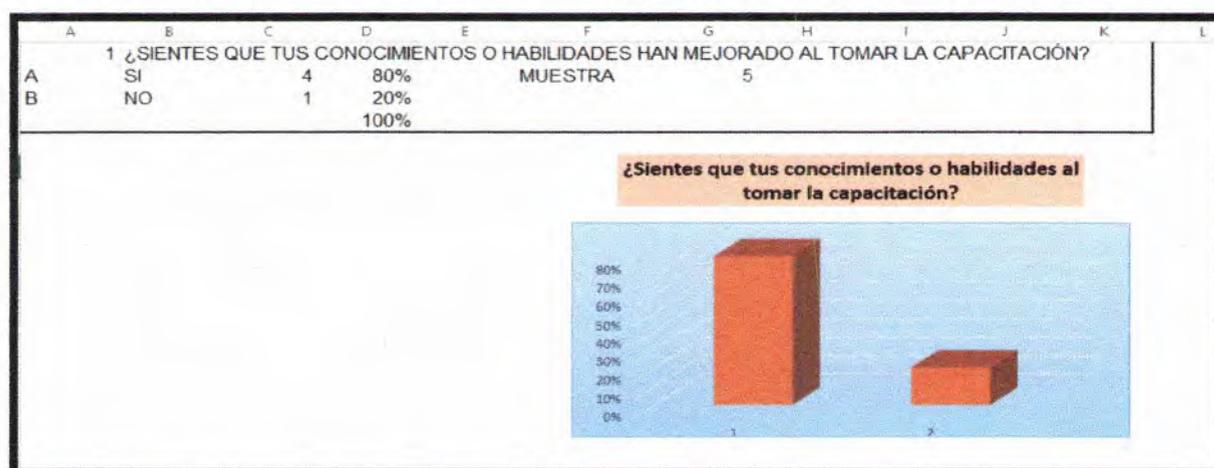
Entre éstas tenemos:

- a) **Tiempo:** el lapso de tiempo que me tomo hacer esta investigación fue en un periodo de 5 años iniciando desde 2018 hasta el 2023.
- b) **Espacio:** hemos hecho este estudio en las instalaciones del Hospital Viejo del Ministerio de Salud de la Región de Colón en el departamento de recursos humanos.

c) **Cantidad:** para este proyecto de investigación hemos escogido un mínimo de 12 servidores públicos que pertenecen al departamento ya antes mencionado del Ministerio de Salud, del cual tomaremos nuestra población y muestra.

Es por eso por lo que hemos hecho esta encuesta basada en la experiencia del personal con una muestra de 5 funcionarios.

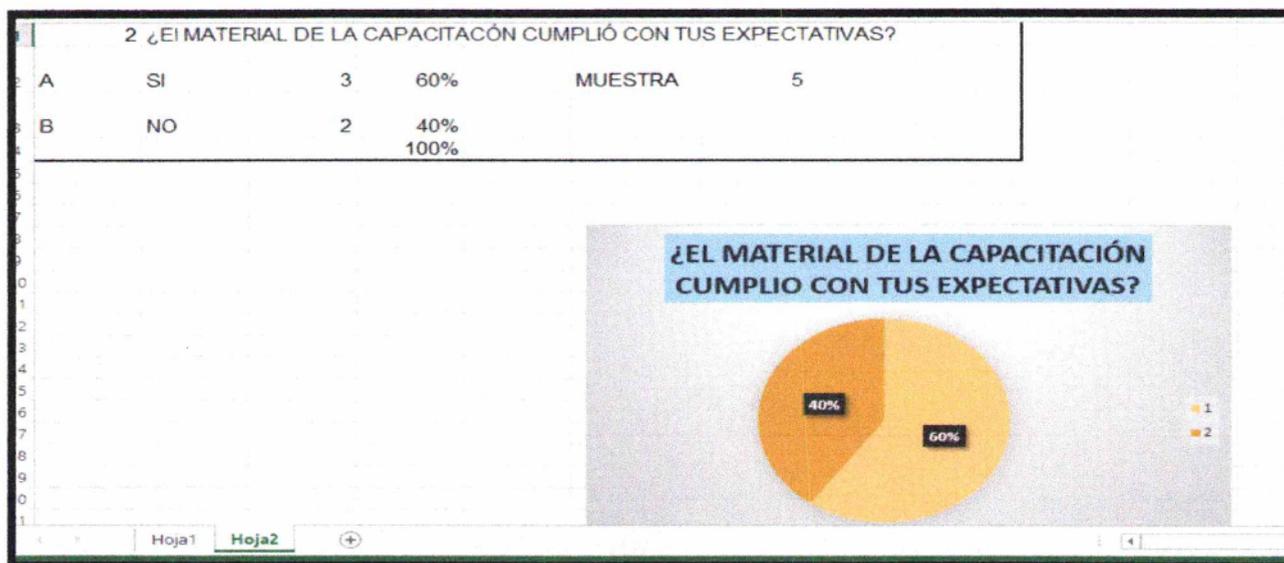
Ilustración. No. 1 Encuesta realizada en el Depto. De Recursos Humanos



Fuente: Preparado por la autora.

Esta figura nos indica que el 80% de la muestra del departamento de recursos humanos del Ministerio de Salud si se siente conforme con la capacitación que se brindó y un 20% no.

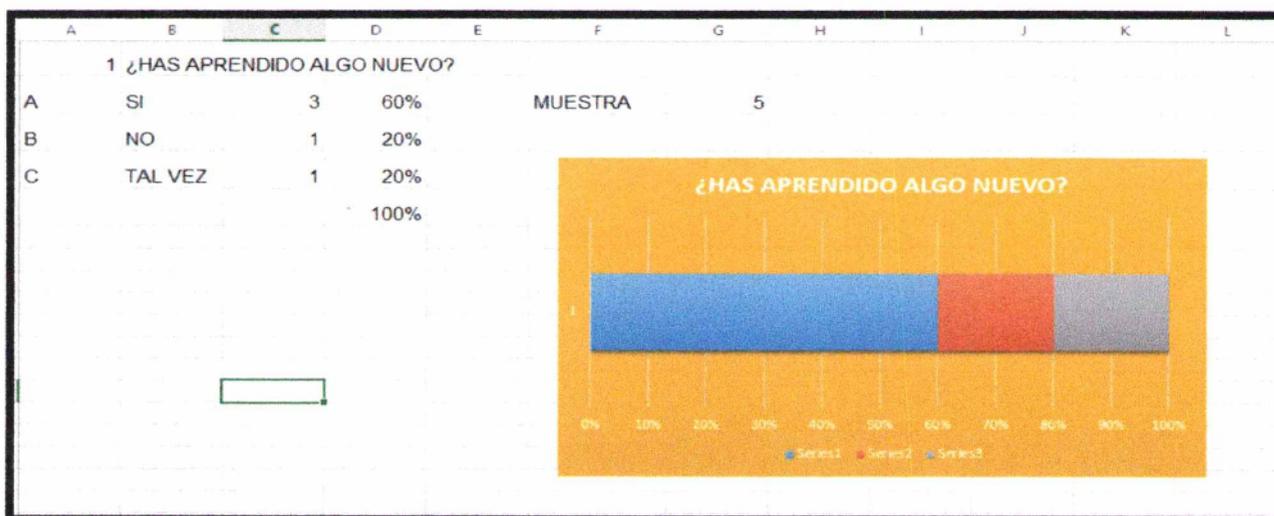
Ilustración No. 2 Encuesta realizada en el Depto. De Recursos Humanos



Fuente: Preparado por la autora.

En esta imagen podemos observar que el material didáctico para la capacitación en la Guía Práctica, que se brindó fue un 60% positivo y un 40% negativo para los servidores públicos del Ministerio de Salud Región de Colón.

Ilustración No. 3 Encuesta realizada en el Depto. de Recursos Humanos



Fuente: Preparado por la autora.

En esta imagen se observa que los servidores públicos del Ministerio de Salud del departamento de recursos humanos de la Región de Colón, participa de la encuesta de lo aprendido en la capacitación.

Ilustración No. 4 Encuesta realizada al Depto. de Recursos Humanos



Fuente: Preparado por la autora.

En nuestro proyecto de investigación hacemos encuesta al personal del Ministerio de Salud para saber qué tan importante sería una guía práctica en el departamento y vemos en la tabla su calificación.

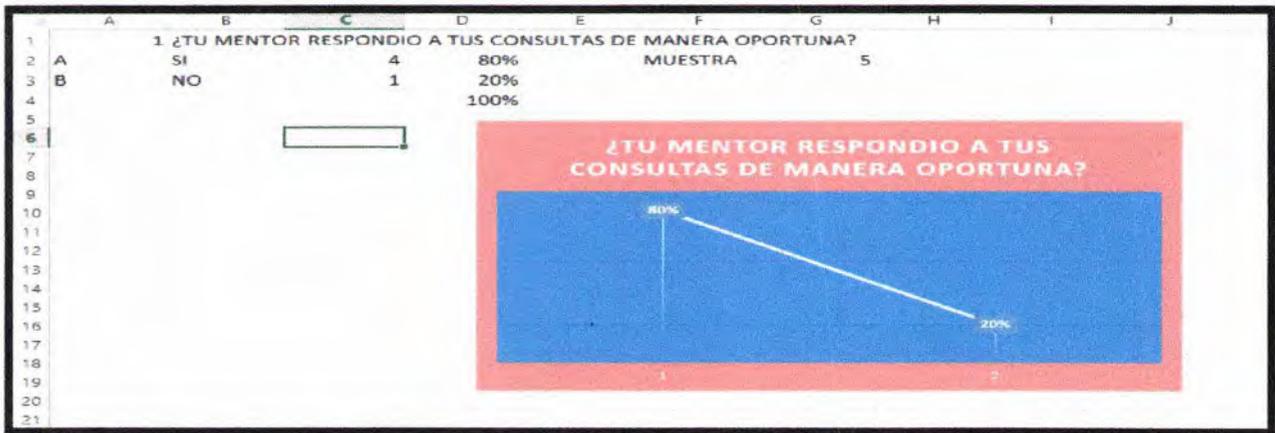
Ilustración No. 5 Encuesta realizada al Depto. de Recursos Humanos



Fuente: Preparado por la autora.

A los Servidores Públicos del Ministerio de Salud de la Región de Colón nos informó que el 100% de la muestra le pareció satisfactorio la capacitación.

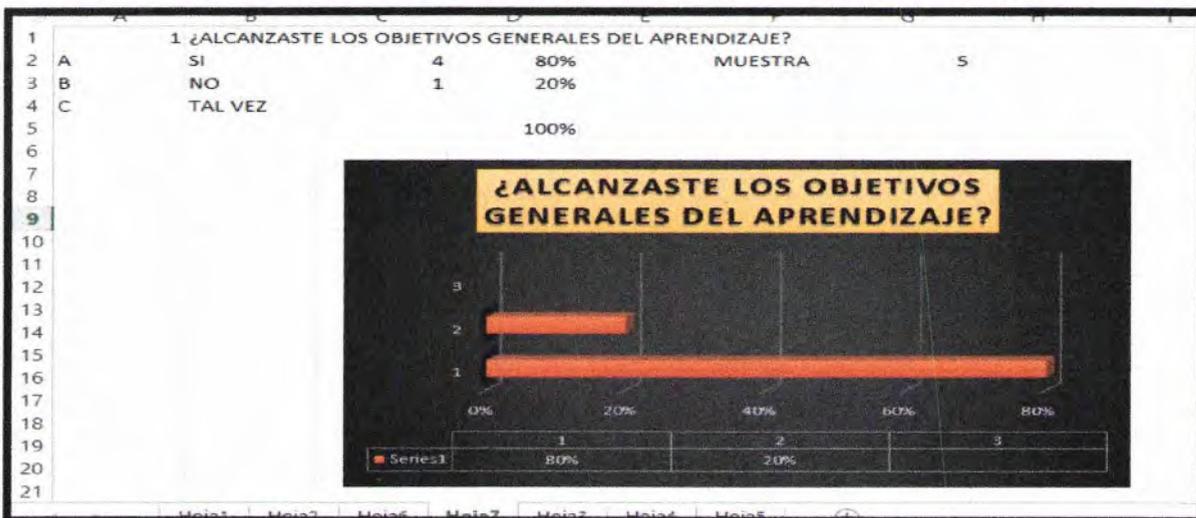
Ilustración No. 6 Encuesta realizada por el Depto. de Recursos Humanos



Fuente: Preparado por la autora.

Hemos visto que fueron aclaradas las consultas del personal del Ministerio de Salud del departamento de recursos humanos de la Región de Colón.

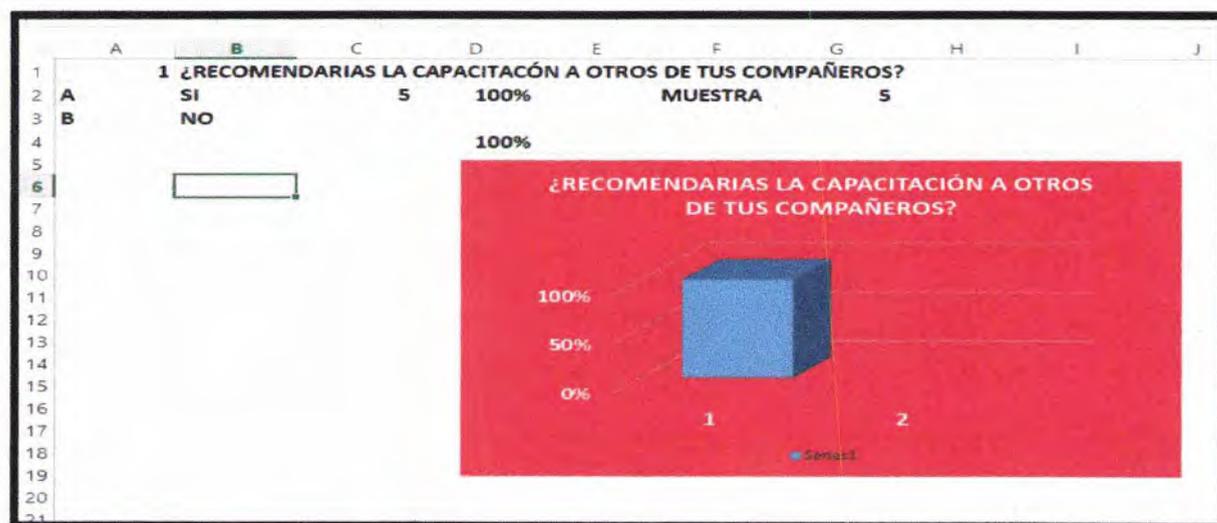
Ilustración No. 7 Encuesta realizada al Depto. de Recursos Humanos



Fuente: Preparado por la autora.

Observamos que el 80% del personal del Ministerio de Salud Región de la Colón si alcanzo el objetivo del aprendizaje, mientras que el 20% no, esto nos indica que hay se esta cumpliendo la misión.

Ilustración No. 8 Encuesta realizada por el Depto. de Recursos Humanos



Fuente: Preparado por la autora.

La capacitación para la guía práctica para un programa en el sector de recursos humanos del Ministerio de Salud de la Región de Colón podemos calcular que fue de buen provecho para nuestro personal y esperamos que lo aprendido de buen resultado a la hora de hacer su labor.

1.6.3 Método de Recolección de Datos

De acuerdo con la investigación realizada, existen diferentes temas que es posible abordar en una capacitación laboral. Tomando esta referencia, estos son 4 tipos de capacitaciones enfocadas en el desarrollo de habilidades duras y habilidades blandas.

1. Capacitaciones para desarrollar habilidades cognitivas

Este tipo de capacitación está orientado a fortalecer habilidades como el pensamiento crítico, la organización laboral, la comunicación y la flexibilidad mental.

Es fundamental para contar con personal más productivos y acertados en la realización de sus tareas. Les ayudará a estar mejor preparados para solucionar problemas o comunicar sus ideas de forma asertiva.

Por ejemplo, capacitar en habilidades duras es la clave para el desarrollo cognitivo:

- Escritura
- Habilidades analíticas

2. Capacitaciones para fortalecer las relaciones interpersonales

Fomentar buenas relaciones laborales e incentivar el trabajo en equipo tiene un impacto positivo en el departamento.

Las habilidades blandas están relacionadas con el comportamiento y la personalidad, por ello, si lo que se busca es crear un ambiente laboral en donde se tomen buenas decisiones, se respeten las ideas de los demás o se planifique con base en una estrategia como:

- Inteligencia emocional
- Manejo del estrés
- Manejo del tiempo

3. Capacitaciones para el uso de herramientas digitales

Contar con equipos que tengan conocimientos básicos o avanzados en computación, programación y herramientas digitales, hace parte de las habilidades duras que más demandan en el departamento de Recursos Humanos del MINSA – Colón, en la actualidad.

El desarrollo de nuevas tecnologías y la ejecución de soluciones innovadoras son posible cuando se actualizan conocimientos o se adquieren nuevas destrezas.

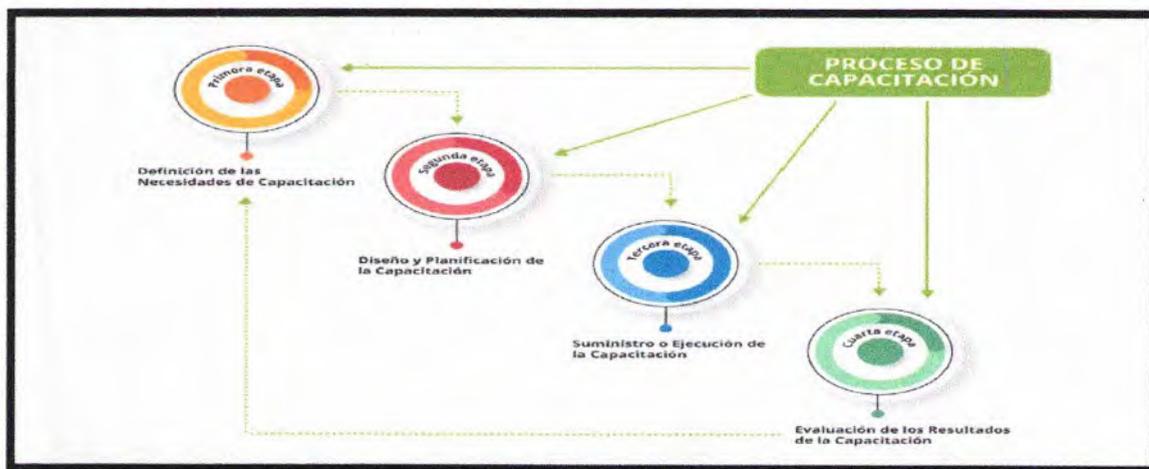
4. Capacitaciones relacionadas con liderazgo

Llevar a cabo proyectos de alto nivel del Ministerio de Salud es posible cuando se tienen personas con habilidades para gestionar proyectos, dirigir equipos, facilitar la comunicación, conocer y aplicar nuevas metodologías de trabajo y contar con propiedad.

Para ello, resulta valioso diseñar un plan de capacitación que involucre habilidades blandas y habilidades duras:

- Liderazgo
- Gestión del tiempo
- Metodologías ágiles
- Resolución de problemas.

Ilustración No. 9 Encuesta realizada por el Depto. de Recursos Humanos.



Fuente: Preparado por la autora.

CAPÍTULO SEGUNDO
ANÁLISIS EMPRESARIAL

En el segundo capítulo, se describió los antecedentes existentes, tanto en el ámbito local y se desarrolló la base teórica.

2.1 Antecedentes Históricos del Ministerio de Salud (MINSa)

El Ministerio de Salud de Panamá (MINSa) fue creado el 15 de enero de 1969 por medio del Decreto de Gabinete N.º 1 y su objetivo es asegurar el acceso a la salud pública para toda la población del país. Desarrolla actividades dirigidas a promover, proteger, preservar, restaurar y recuperar los servicios de salud.

La etapa pre-republicana (antes de 1903) se caracterizó por un mayor dominio del medio ambiente sobre el hombre, quien en esa forma paga un enorme tributo a las enfermedades, hoy prevenibles.

En los primeros años de vida independiente de la República (1903-1914) las acciones limitadas de salud fueron dirigidas desde una Sección de Higiene Pública y Beneficencia y una Sección de Donaciones del Departamento de Obras Públicas de la Secretaría de Fomento. Esta etapa se caracterizó por el dominio del medio ambiente por el hombre con la construcción del Canal de Panamá. Sin embargo, todavía existe una ausencia marcada de organización de la Medicina Preventiva y Salud Pública en el resto del país, con la excepción de la atención limitada de enfermos en los escasos hospitales existentes, y una limitada atención también del aseo público.

Los años siguientes a esta etapa (1914-1929) se caracterizaron por el desarrollo del primer programa cooperativo con la Fundación Rockefeller, dando origen a la creación del Departamento contra la Uncinariasis, como parte de la Secretaría de Fomento, en una gran campaña contra esta enfermedad con énfasis en las actividades de saneamiento del suelo. Es en esta etapa cuando por medio del Decreto Ejecutivo N° 46 de 1919, se destinan los

fondos para la construcción del Hospital Santo Tomás, inaugurado posteriormente en septiembre de 1924. Además, por medio de la Ley 12 de 1925, se crea el Departamento de Higiene y Salubridad Pública y más tarde, por medio del Decreto Ejecutivo N° 16 de 1927, se crea dentro de dicho Departamento la Sección de Ingeniería Sanitaria. Por medio de la Ley N. ° 53 de 1928 se crea el Comité Nacional de la Lucha Antituberculosa y posteriormente, el Cuerpo de Inspectores Sanitarios.

El período comprendido entre los años 1930-1943 marca la etapa de desarrollo de instituciones básicas de salud en las comunidades a saber: Hospitales, Unidades Sanitarias y Dispensarios. Este período da inicio al Ministerio de Salud y Obras Públicas en 1941, el cual contó con tres Direcciones: Higiene y Salubridad Pública, Beneficencia y Lucha Antituberculosa y, la de Beneficencia y Fomento, las cuales se consolidaron después en un Departamento de Higiene y Beneficencia con las siguientes divisiones: Ingeniería Sanitaria, Malaria, Asistencia Pública (Hospitales y Dispensarios), Bioestadística y Educación Sanitaria, Lucha Antituberculosa, Enfermería de Salud Pública, Laboratorio de Higiene Pública, Saneamiento y Medicina Forense. La Unidad Sanitaria de Chitré fue la primera construida en el territorio nacional en 1932, luego la de David en 1936 y sucesivamente otras, con el objeto básico de desarrollar programas exclusivamente preventivos y completamente independientes de los hospitales existentes. En 1941 se crea también la Caja de Seguro Social, la cual incluye entre su plan de trabajo algunos programas de salud principalmente de tipo curativo y destinados a proteger a la población asegurada. Esta etapa se caracteriza por una creciente participación del Estado en los problemas de Salud Pública, pero sin una planificación adecuada y con la consecuente duplicidad de actividades y servicios.

El período comprendido entre los años 1944-1956 se destaca por el mayor relieve que alcanza la Salud Pública dentro del engranaje gubernamental. Se crea el Ministerio de Trabajo, Previsión Social y Salud Pública en 1945, se pone en vigencia la Ley N.º 66 del 10 de noviembre de 1947 o Código Sanitario, se traspasa la responsabilidad sanitaria de las ciudades de Panamá y Colón de la Compañía del Canal a nuestro gobierno en 1955, se inician y desarrollan programas cooperativos de amplio alcance con organismos internacionales, por el inicio de la Escuela de Medicina de la Universidad de Panamá en 1951 y se abre el primer hospital antituberculoso. No obstante, a pesar de existir una estructura administrativa y técnica de evolución constante, la organización técnica permanece aún muy centralizada desde el punto de vista tanto ejecutivo como normativo. Sin embargo, se da origen al desarrollo paulatino de una inquietud o aparente aceptación, tanto por parte del Gobierno como de la comunidad, de la importancia de los programas preventivos, aún por encima de los netamente curativos.

Al final de esta etapa, el escenario estaba preparado para el adecuado desarrollo de programas integrales de Salud Pública, lo cual estuvo precedido por el estudio realizado por el Doctor Isadore Falk en 1956 de nuestras condiciones médico-sanitarias titulado "La Salud en Panamá, un Estudio y un Programa" que dio inicio a la etapa de la Regionalización (1956-1961). La persistencia de diferencias de índole técnico-administrativas y la conciencia que tenían los técnicos nacionales sobre la duplicidad de servicios, y su consecuente mala utilización presupuestaria, dio origen a la puesta en marcha de la "Integración de servicios preventivos y curativos" no sólo de tipo institucional sino también funcional como política de salud que aparece descrita en el Plan Nacional de Salud Ministerial (1962-1970), en el cual, le da personalidad propia a las áreas médico-sanitarias dentro de las cuales actúan en forma de sistema satélite los diferentes tipos de instituciones de salud.

Se debe reconocer que el Plan Nacional de Salud Ministerial 1962-1970 marca el primer esfuerzo racionalizado de establecer un orden en el desarrollo institucional con una cobertura que comprende a todo el Sector Salud, con el objetivo básico de evitar la duplicidad de servicios e instituciones por parte de las agencias que integran el Sector, tratando de lograr la más adecuada utilización de los recursos con que cuenta el país en el campo de la salud.

La etapa que se origina en el año 1968 tiene una importante influencia en el rumbo que se da al desarrollo institucional de la salud. Las acciones de salud se impulsan para ser llevadas a todos los núcleos de población demandante y la gama de instituciones, si bien es cierto que sigue en el desarrollo de sus acciones, pierde importancia en su fisonomía física como tal y se destacan más bien como servicios de salud hacia la comunidad que se inició años atrás, adquiriendo ahora importancia de primera prioridad traspasando las paredes de las edificaciones para llevar las acciones de salud hacia las comunidades, en búsqueda de una aplicación de coberturas en los programas de tipo preventivo y de un diagnóstico precoz y tratamiento oportuno y adecuado de las enfermedades o daños ya existentes, con base en una metodología de planificación de la salud.

La creación del Ministerio de Salud por medio del Decreto de Gabinete N.º 1 del 15 de enero de 1969 y de su Estatuto Orgánico por medio del Decreto Ejecutivo N.º 75 del 27 de febrero de 1969, reviste a las regiones y a las áreas médico-sanitarias, de todas las facultades descentralizadas que permitan la agilización de los programas dentro de las instituciones de salud de los núcleos poblados, en base a un sistema satélite de organización, en el cual, las instituciones de mejor jerarquía funcionan alrededor de las

instituciones más complejas o centros médicos urbanos, sedes de las áreas médico-sanitarias u hospitales generales.

El hecho más sobresaliente en salud logrado durante el período responde al despertar de nuestras comunidades, las cuales a través del Decreto N° 401 del 29 de diciembre de 1970, se orientan hacia la concientización de nuestras comunidades en sus derechos y deberes en salud para participar en forma organizada en la solución de sus propios problemas de salud. Así, durante el período se encuentran funcionando en el país más de 1000 Comités de Salud con personería jurídica, que representan un rico potencial de recursos en salud.

Durante el año de 1973, se inicia en la Provincia de Colón la integración física y funcional de los servicios médicos del Ministerio de Salud y la Caja de Seguro Social, respondiendo así a un mandato constitucional. Este proceso se extiende progresivamente y hasta la fecha abarca la mayor parte del país, mediante el establecimiento de los Sistemas Integrados de Salud, con excepción de la Región Metropolitana.

Se trabaja a base de programas de salud bien definidos: básicos y de apoyo, cuya meta es producir el impacto más eficaz en la salud de la población. Los indicadores de salud más importantes alcanzan magnitudes similares a los de los países más desarrollados. El Ministerio de Salud define su meta de trabajo "Salud Igual para Todos", tratando con ello de indicar que todas las comunidades se merecen igual y la mejor atención en salud.

El renglón de los recursos humanos en salud se ve reforzado con la puesta en funcionamiento de las Facultades de Odontología, Farmacia y Enfermería de la Universidad Nacional de Panamá. En la Facultad de Medicina (mayo de 1986) abren sus puertas las

Escuelas de Tecnología Médica y la Escuela de Salud Pública, para reforzar la administración de nuestras instituciones de salud. Hay interés permanente por la superación de la capacidad del personal de todas las profesiones a todos los niveles.

En el avance permanente hacia la meta de Salud Igual para Todos se desarrolló a nivel de Proyecto, la Red Nacional de Servicios de Salud, bajo la Dirección Nacional de Planificación; así mismo, se creó la Dirección Nacional de Finanzas y se estructura una nueva Estructura Orgánica.

El proceso de actualizar las políticas y las estrategias es permanente en el Ministerio de Salud y se impuso como meta, para el año 1998, producir un Plan Nacional de Salud.

El Ministerio de Salud en aras de hacer operativas las políticas públicas enunciadas dentro del proceso global de Reforma y Modernización del Estado y para hacer cumplir los mandatos jurídicos formalizados en su Estatuto Orgánico, ha promulgado los lineamientos políticos y estratégicos de salud para el quinquenio 1994-1999 orientados hacia la ejecución de dos acciones consideradas prioritarias para la producción social de la salud en un sector social de la salud reformado, las cuales son: el desarrollo del Sistema de Rectoría de la Salud y el Desarrollo del Proceso de Descentralización en Salud.

2.2 Estructura Administrativa

Una organización es un grupo humano que se constituye deliberadamente en torno a tareas y actividades comunes y en función de la obtención de metas específicas. Cuando se quieren alcanzar los objetivos propuestos y se está con recursos limitados, resulta necesario construir un esquema o modelo que permita la interrelación e interacción de sus

elementos. Es la estructura, la herramienta que le permite a una organización alcanzar sus objetivos.

La estructura administrativa es el sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización/empresa para que este alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos.

Esta estructura le permite a la Institución lograr una determinada disposición de sus recursos, facilitando la realización de las actividades y la coordinación de su funcionamiento. Y es así como puede realizar el esfuerzo coordinado que la lleve a la realización de sus objetivos, definiendo relaciones y aspectos estables.

Una estructura organizacional puede definir la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, y mediante la organización y la coordinación buscar cómo alcanzar los objetivos fijados.

Para esta Institución es fundamental tener una estructura organizacional ya que define la forma cómo se va a organizar, permite establecer autoridad, jerarquía y cadena de mando, organigramas y departamentalización, entre otras cosas; con la finalidad de que produzca sus productos de acuerdo al presupuesto establecido, y que al mismo tiempo le permita prestar servicios de una forma ordenada y adecuada.

En el Ministerio de Salud donde se hace uso de la estructura administrativa, las partes están integradas, lo que quiere decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización.

2.3 Servicios y Programas

El servicio que esperamos es la puesta en práctica de todo lo aprendido en la capacitación para el buen manejo del equipo y del trabajo como desarrollo, se. Los servicios raramente incluyen una diversidad de actividades que se pueden planificar desempeñadas por un gran número de personas funcionarios, que trabajan para el estado (servicios públicos).

Hay cambios que son indispensable en el Ministerio de Salud exactamente en el departamento de recursos humanos y deben ser asumidos con control y responsabilidad. De allí la necesidad de aplicar **programas de capacitación en esta Institución** que busca reforzar e innovar conocimientos en su plantilla de Servidores Públicos.

2.4 Desarrollo actual de la Institución

Esta desarrolla actividades dirigidas a promover, proteger, preservar, restaurar y recuperar los servicios de salud. La cartera también es responsable de desarrollar e implementar políticas de atención médica y evaluar, redactar y ejecutar el Plan Nacional de Salud.

También se encarga de supervisar y evaluar todas las actividades realizadas en el sector sanitario, por parte de instituciones estatales y por entidades autónomas y semi-autónomas. La sede del ministerio está ubicada en Ancón, distrito de Panamá.

Subsistema de Recursos Humanos

Fines e importancia de la formación y desarrollo el fin principal de la formación y el desarrollo es descartar las deficiencias de rendimiento, ya sean las presentes o las que se

prevén, que hacen que los funcionarios públicos sean menos eficientes de lo deseado. Formar al personal del departamento de recursos humanos de prestigiado Ministerio para mejorar el rendimiento es especialmente importante para las organizaciones cuyo índice de productividad está anquilosado o en descenso. Asimismo, la formación es importante para las organizaciones que están incorporando con rapidez nuevas tecnologías y, por consiguiente, tienen una mayor probabilidad de que su personal se queden con conocimientos obsoletos.

En la guía práctica del gesto de talento pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los servidores públicos con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar. Esto lleva, a través de la incidencia en la retención, a unos niveles menores de rotación y absentismo del personal, incrementando así la productividad del departamento.

Entendida dentro del concepto de Gestión Integrada de la empresa, es el proceso a través del cual se definen las acciones, que son precisas llevar a cabo en cada momento y lugar, para que la organización empresarial pueda disponer de las personas que precisa y con las competencias adecuadas para poder alcanzar sus objetivos. (Chiavenato, Idalberto, 2011).

El proceso de planificación de los recursos humanos tiene como finalidad conseguir que la plantilla de los recursos humanos sea un programa de capacitación, en todo momento cuantitativa y cualitativamente, la necesaria para que ésta pueda conseguir las metas fijadas.

Al hacer la planificación de recursos humanos, es preciso tener en cuenta las características que suelen presentar hoy día las plantillas del Ministerio de Salud de la Región de Colón, que suelen estar formadas por tres niveles:

- Núcleo Central (Trabajadores Fijos), el Ministerio de Salud, obtiene de estos trabajadores la flexibilidad funcional.
- Núcleo Periférico (Trabajadores Temporales), el Ministerio de Salud, obtiene de estos trabajadores la flexibilidad numérica que le exige el mantenimiento de su competitividad.

Está claro que el departamento de Recursos Humanos del Minsa, lleva a cabo una gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos, dispondrán de un Sistema de Información que permitirá prever los cambios que se van a producir, dentro y fuera del departamento, o reaccionar rápidamente a los que no se hayan podido prever.

2.4.1 Objetivos Institucionales

Toda estructura organizacional basa sus fundamentos en los principios básicos de visión, misión y valores.

Los objetivos del Ministerio de Salud de la Región de Colón son los resultados o estados que el sector de gestor de talentos quiere alcanzar, destinando esfuerzos y recursos, en un periodo de tiempo determinado. Estos objetivos para alcanzar los deben comenzar con la misión y la visión de la Institución.

Así pues, para establecer unos buenos objetivos estratégicos debes partir de la misión y la visión. Es decir, debes fijar unos objetivos estratégicos generales orientados a alcanzar la misión y visión del Ministerio de Salud Región de Colón.

Se cometen muchos errores con los objetivos, a destacar:

- No se fijan bien los objetivos por falta de conocimiento de los tipos que hay y para qué sirven.
- Se establecen objetivos generales, pero no específicos.
- No se dedica tiempo suficiente a establecer objetivos.
- Los objetivos estratégicos generales para una guía práctica en el sistema de capacitación no parten de la misión y la visión del Ministerio.
- Los objetivos de cada área de la Institución no son coherentes entre sí.
- Se establecen objetivos irreales.

2.4.2 Organigrama

Por organizar entendemos que es establecer o reformar algo, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de sus partes.

El Ministerio de Salud de la Región de Colón, son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la sección.

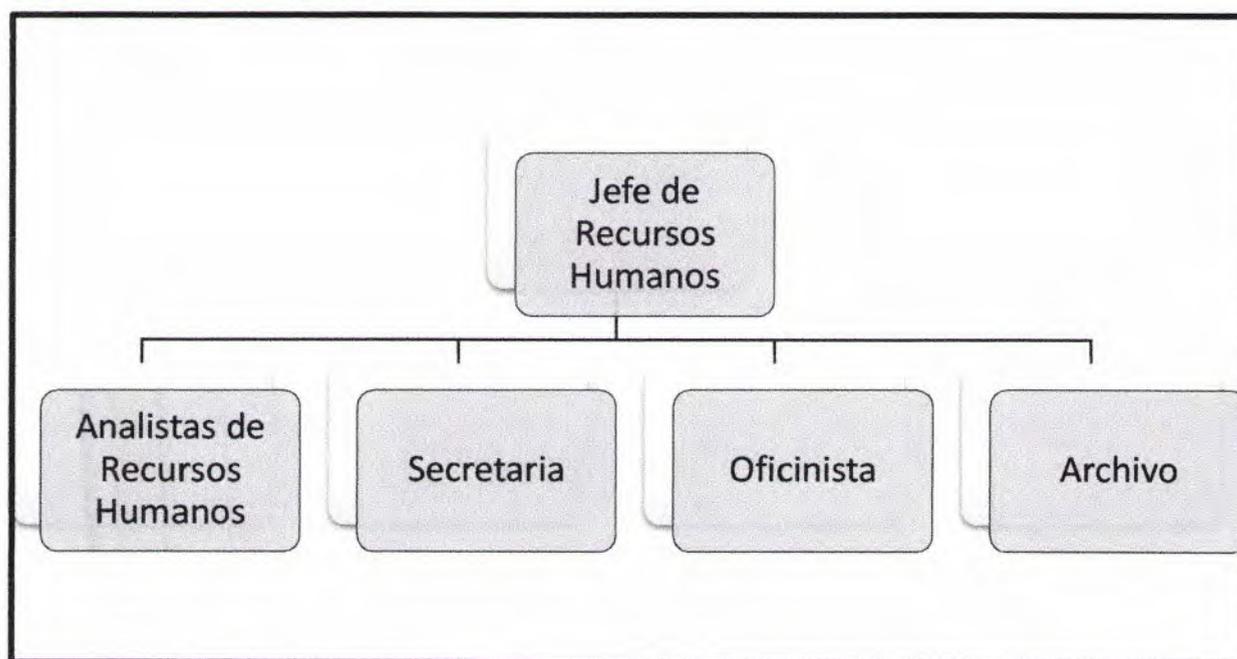
“El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica.”

“Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.” **(Chiavenato, Idalberto, 2008).**

Otro autor expone su concepto de esta forma: “El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componente.”

Al analizar estas definiciones observamos que cada una de ellas conserva la esencia de este, y únicamente se diferencian en su forma y en su especificación.

Ilustración No. 10 Organigrama del Ministerio de Salud Región de Colón del departamento de Recursos Humanos.



Fuente: Preparado por la autora.

2.4.3 Jerarquía

La estructura organizacional de Recursos Humanos también puede ser jerárquica. Es decir, hay **un jefe que manda sobre todo el equipo** y que tiene que responder, a su vez, a los objetivos que le imponen desde la dirección de la Institución. En este sistema, **totalmente vertical**, la comunicación es descendente: desde la dirección

hasta los mandos medios y después hacia los subordinados que son quienes, normalmente, ejecutan las órdenes que llegan desde arriba.

Según el criterio de dos autores, se pueden definir cuatro tipos de jerarquías en las organizaciones:

1. La jerarquía dada por el cargo.
2. La jerarquía del rango.
3. La jerarquía dada por la capacidad.
4. La jerarquía dada por la remuneración.

CAPÍTULO TERCERO
PROPUESTA DEL TRABAJO

En el tercer capítulo, se desarrolló la metodología a seguir y el diseño a utilizar. Se describió la población y el procedimiento muestral.

3.1 Situación Actual

La situación actual del Ministerio de Salud de la Región de Colón del departamento de recursos humanos se puede definir que el personal carece de habilidades para ejecutar su labor, de igual manera de estrategias y la falta de conocimiento entorpece la misión aparte de que no cuentan con equipos de oficina adecuado como lo son: computadoras e impresoras, sumadoras entre otros y así mismo con mobiliario de oficina.

3.2 Situación Deseada

Entendemos que para ser un buen capacitador y aplicarlo como guía en el departamento de recursos humanos debemos examinar que es importante tener nociones básicas y comprensión de:

- Cómo funciona el aprendizaje
- Cómo funciona la comunicación
- Que es la participación y como se facilita
- Como se maneja el tiempo

La finalidad de este proyecto de intervención basado en una guía práctica para un programa de capacitación en el departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Salud de la Región de Colón es que el servidor público aprenda algo o la gran mayoría.

3.3 Análisis FODA

Las siglas **FODA**, **DOFA** o **DAFO** son un acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, e identifican una matriz de análisis que permite

diagnosticar la situación estratégica en que en esta investigación se encuentra en el Ministerio de Salud Región de Colón, a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto.

Ilustración No. 11 FODA del Depto. de Recursos Humanos

FODA, DAFO, DOFA

FORTALEZAS

- Apoyo político,
- Profesionales de la salud, y de administración de alto nivel.
- Ser una institución de referencia nacional e internacional.
- Se cuenta con un fuerte potencial en el equipo de planeamiento hospitalario.

OPORTUNIDADES

- Impulso a los proyectos de inversión pública.
- Posibilidad de monitorear mejor la eficiencia y la gestión del personal a nivel regional.
- Se puede contratar personal con habilidades en gestiones de salud.



AMENAZAS

- Cambios de Autoridades
- Baja asignación del presupuesto al hospital.
- Inmigración de la Salud sin políticas nacionales e Institucionales claras sobre la materia.
- Aparición de monopolio de proveedores de servicios privado.

DEBILIDADES

- Tecnología obsoleta.
- Bajos niveles de satisfacción al usuario.
- Procesos desordenados y baja coordinación entre áreas.
- Continúan existiendo problemas de insatisfacción del usuario en muchas áreas del servicio al paciente.

Fuente: Preparado por la autora.

3.4 Análisis de la Propuesta de Trabajo

La formación y el desarrollo del servidor público consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Aunque la formación es frecuentemente usada como desarrollo, ambos términos no son sinónimos. La formación trata de proporcionar al funcionario habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento.

Por ello, con frecuencia el desarrollo también se vincula con la carrera de la persona. En cualquier caso, ambos enfoques tienen que ver con la mejora de la capacidad del servidor público para rendir. Debido a que muchos programas sirven para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes, tanto para el trabajo actual como para el futuro, en este capítulo se tratarán la formación y el desarrollo conjuntamente.

En general, en un proyecto se necesitan recursos financieros, recursos humanos y recursos materiales.

Ilustración. No. 12 Tipos de Recursos



Fuente: Preparado por la autora.

Podemos contemplar el ejemplo de los recursos de proyecto pueden ser personas, el capital y otros bienes materiales que se utilizan para la ejecución y finalización exitosa del proyecto.

3.5 Seguimiento y Evaluación

La evaluación del rendimiento o desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en el departamento de recursos humanos del MINSA, cuanto se refiere a la integración de un colaborador. Además, Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo.

CONCLUSIONES

Concluimos con la formación basada en la capacitación mantiene un enfoque centrado en el servidor público como eje del aprendizaje, está orientado en la guía práctica y en la capacidad de desenvolverse en situaciones reales de trabajo.

La capacitación en el departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Salud de la Región de Colón en la vida debe entenderse como la oportunidad que se tiene para aumentar la capacidad y competitividad de un servidor público.

Concordamos que es fundamental que se estructure un programa sistemático que defina las necesidades reales de una capacitación y que no se desperdicien recursos que no son relevantes para las metas de dicho programa.

Debemos entender que por sí solo un programa de capacitación no garantiza el éxito del departamento de recursos humanos, ni unos servidores comprometidos con ella, si no que forma parte de la serie de unas actividades que la Institución deben realizar para mantener la competitividad.

RECOMENDACIONES

Sugerimos en reducir costos y aumentar competitividad el Ministerio de Salud debe priorizar a los funcionarios desarrollando un programa de capacitación estructurado con bases simples pero prácticas que sean muy puntuales es sus temas.

Aconsejamos que en los tiempos modernos no permiten largas sesiones y largas periodos de prueba que no impacten de manera significativa en los bienes del departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Salud de la Región de Colón.

Recomendamos que la planificación, ejecución, evaluación y seguimiento de un programa de capacitación es fundamental para el desarrollo de los discursos del MINSA.

Invitamos a que se identifiquen las necesidades reales para establecer un programa de capacitación que cumpla con los adjetivos esperados y no sea meramente un trámite para cumplir con un proceso, sino que realmente cubra las necesidades del departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Salud de la Región de Colón influyan directamente en la satisfacción del empleo

BIBLIOGRAFÍA

Block, Aguilar & Gómez (1978) Desarrollo de Capacidades Administrativas Impresión, Editorial Trillas, México

Bancóldex. (2012). Fondos de capital privado en Colombia. Obtenido [sites/default/files/descargable/bancoldex_fondos_decapital_privado.pdf](https://www.bancoldex.gov.co/sites/default/files/descargable/bancoldex_fondos_decapital_privado.pdf)

Chiavenato, I. (1998) Administración de Recursos Humanos, Impresión, Editorial Atlas, Colombia

Chiavenato, I. (2008) Gestión del Talento Humano, Impresión, Editorial McGraw-Hill, México

Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos, Impresión, Editorial McGraw-Hill, México

Craig, R. & Bittel, L. (1971) Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal Impresión, Editorial Diana, México

Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007) La Gestion de los Recursos Humanos, Impresión, Editorial McGraw-Hill, México

DuBrin, A. (2008) Relaciones Humanas Comportamiento – Comportamiento Humano en el Trabajo, Impresión, Editorial Pearson, México

Gestiopolis Recuperado de www.gestiopolis.com/los-organigramas/

Johnson, G. & Scholes, K. (2001) Dirección Estratégica Impresión, Editorial Pearson, España

Master Executive en Administración y Dirección de empresas. (2013/03/11) Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Recuperado de https://www.minsa.gob.pa/sites/default/files/publicacion-general/informacion_general.pdf

Shapero, A. (1987) Los Profesionales Creativos en la Empresa Impresión, Editorial Planeta, España

Varela, R & Dessler, G (2011) Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano, Impresión, Editorial Pearson, México

Anexo N° 1



Anexo N° 2

