

ESTRATEGIA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE SALUD DE MANTA

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE SALUD DE MANTA

AUTORAS: Jenni Sonia Ruperti Cañarte¹

Sussy Aracely Ruperti Cañarte²

Lisette Katherine Valencia Macías³

María Cecilia Moreira García⁴

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: jenniruperti@gmail.com

Fecha de recepción: 22 - 12 - 2016

Fecha de aceptación: 06 - 02 - 2017

RESUMEN

En el artículo se revela el resultado de una investigación relacionada con la administración del Talento Humano en la dirección distrital de salud de Manta. A partir de la aplicación de métodos científicos que inicialmente evidenciaron un diagnóstico en el personal, medido en función de la gestión del departamento de Talento Humano, en ese mismo orden, se logró elaborar una estrategia con el fin último de favorecer al personal de esta organización y en consecuencia a los asiduos consumidores del servicio de salud pública.

PALABRAS CLAVE: Administración; Talento Humano; Dirección Distrital de Salud; Organización.

STRATEGY FOR THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT IN THE DISTRICT HEALTH MANAGEMENT MANTA

ABSTRACT

In the article the results of an investigation related to Human Resource Management at the district health directorate Manta is revealed. From the application of scientific methods that initially showed a diagnosis on staff, as measured by the management department of human talent, in that order, it was possible to develop a strategy with the ultimate aim of encouraging the

¹ Master in Business Administration en Gestión en Recursos Humanos., Magister en Gerencia Turística y Hotelera. Ingeniera Comercial. Contadora Pública. Docente Titular. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta. Ecuador.

² Magister en Gerencia estratégica de Comunicación Organizacional, Especialista en Gerencia Estratégica de la Comunicación Organizacional, Especialista en Diseño Curricular por Competencias, Licenciada. en Mercadotecnia. Docente Titular. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta. Ecuador. E-mail: sussy_ruperti@hotmail.com

³ Magister en Auditoría Integral. Economista e Ingeniera en Contabilidad Pública y Auditoría. Docente Titular Auxiliar. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta. Ecuador. E-mail: lisette.valencia@uleam.edu.ec

⁴ Magister en Género Equidad y Desarrollo Sostenible. Licenciada en Secretariado Ejecutivo y Licenciada en Administración Bancaria. Profesora de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Ecuador. E-mail: maria.moreira@uleam.edu.ec

staff of this organization and consequently consumer's regular's public health service

KEYWORDS: Administration; Human Talent; Management District Health; Organization.

INTRODUCCIÓN

Fundamentación de los antecedentes y su pertinencia

En el sector de servicios públicos de salud el Departamento de Talento Humano, es considerada un área muy sensible, que en términos de gestión, no se ha dado la importancia que merece. Desde el punto de vista de la atención, no siempre se logra instrumentar reformas que conlleven a satisfacer los requerimientos de un importante sector de la sociedad. Existe la necesidad de tomar las respectivas medidas acerca de la distribución de las diversas funciones aprovechando el potencial que tiene cada persona que forma parte de este organismo cuya finalidad es atender los requerimientos de los clientes que necesitan soluciones a sus problemas de salud.

El presente trabajo tiene como antecedente un estudio preliminar realizado en forma conjunta entre los Centros de Salud de Manta, Montecristi y Jaramijó, siendo Manta en cuya dirección administrativa se analizan las acciones de las diferentes áreas de salud con asistencia técnica. En el mencionado estudio se profundiza en el diagnóstico para contar con información completa del Talento Humano, desagregadas por tipo de tarea y modalidad contractual y establecer relaciones entre los diferentes perfiles y la proporción de horas destinadas a la atención de los pacientes.

La gestión del Talento Humano es un área significativa y de gran responsabilidad en las organizaciones sean estas de servicios públicos o privado. Las estructuras organizacionales adoptadas, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes, deben ser consideradas para lograr los objetivos y metas trazadas.

Tomando como referencia a (Dessler, 2009), coincide con otros expertos en que hay cinco funciones básicas que todos los Gerentes desempeñan: La planeación, organización, integración, dirección y control. En conjunto estas funciones representan el proceso de administración:

Planeación. Permite establecer metas y normas; elaborando reglas y procedimientos; desarrollo planes y pronósticos.

Organización. Conlleva a la asignación de tareas específicas a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones en los subordinados; determinar canales de autoridad y comunicación; y coordinar el trabajo de los subordinados.

Integración. Determinar qué tipo de personal se debe contratar, reclutar a posibles empleados, seleccionar, establecer normas de desempeño, para ellos,

remunerarlos, evaluar su desempeño, asesorarlos, capacitarlos y hacer que se desarrollen.

Dirección. Encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motivar a los subordinados.

Control. Establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad con niveles de producción; comparar el desempeño con esos estándares y tomar las medidas correctivas necesarias.

Partiendo de estos aspectos la función de administrar el Recurso Humano es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad y aspecto de justicia. Por tal motivo se hará uso de conceptos y técnicas necesarias para relacionar al personal con su puesto de trabajo (Gary, 2000)

La Dirección Distrital de Salud número dos de la ciudad de Manta es otra de las empresas pública regidas por las empresas estatales a través de leyes laborales, normas y reglamento etc. Sin olvidar la gestión de Recursos Humanos que es una función estratégicamente importante y que influye en el personal que labora en la entidad y desarrollan funciones determinadas en cada área de la institución.

Son muchas las causas que conllevan al incumplimiento de las políticas de la institución entre ellas se destacan, los compromisos políticos que de manera general se dan en las instituciones públicas, donde los directivos se sienten comprometidos a contratar personas que en algunos casos nada tiene que ver con el puesto que desempeña. Otro motivo son las influencias sindicales cuyos directivos se dedican a introducir personas en puestos de trabajos a cambio de mantener alianzas en las instituciones

Esta institución brinda servicios de salud a personas de cualquier edad desde el recién nacido hasta el adulto mayor. Los profesionales que atiende a este público diversificado están los médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería, personal administrativo entre ellos: ing. comercial, economistas, contadores, Licenciados, abogados, entre otros.

Son varios los factores críticos que inciden en la problemática de la gestión del recurso humano:

En reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor, el concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920. Se comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables y es donde se inicia el movimiento de recursos humanos por psicólogos y expertos en empleo. (Robbins, 2010).

Para otros autores, el talento es el valor diferencial por excelencia, lo que sabe una organización y cómo lo usa constituye la esencia de la ventaja competitiva. El objetivo entonces, es lograr que el talento reunido en una organización funcione sincronizada y proactivamente, de manera inteligente, agregando valor

e innovación. Es decir lo que se trata es de seleccionar, organizar y liderar equipos de alto rendimiento que sean capaces de resolver problemas de la sociedad. (Tam(PhD), 2011)

La gestión de recursos humanos se define como un órgano de la empresa que se encarga de desarrollar y administrar las políticas, programas, procedimientos para obtener una estructura organizada, eficiente, trabajadores capaces, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad.

Por las características del tipo de acciones se define a esta gerencia como los líderes del resto de los departamentos en una empresa, los mismos que se encargan de supervisar y controlar la dinámica inherente la actividad comercial o productiva de una organización.

La gestión del talento humano es consubstancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización, está conformada por personas con valores y profesionalismo para desempeñar su función que de manera general es la atención de la salud del público.

Métodos utilizados

Para realizar la investigación se utilizaron métodos teóricos, análisis-síntesis que permitieron descomponer y asociar bajo el tratamiento de pares dialécticos, los presupuestos teóricos que fundamentan la gestión del talento humano, otro método el deductivo e inductivo que permitió generalizar y concluir bajo el tratamiento de pares complementarios, las opiniones externas de las personas que por diversas razones visitan el centro de salud, en el mismo orden la idea anterior, la oportunidad de hacer inferencias, sobre la base, de opiniones de personas que laboran en el centro de salud y que tienen conocimiento de las particularidades existentes en la organización. Siendo la investigación un proceso sistemático, dialéctico, dirigido y organizado, que tiene como objetivo la búsqueda de conocimientos empíricos y científicos sobre la realidad existente en el departamento de talento humano de la Dirección Distrital de Salud de la ciudad de Manta.

Resultados y discusión

Los trabajadores de la organización y las personas que asisten al centro de salud manifestaron que el 16% departamento de talento humano cumple a cabalidad sus funciones, el 20% considera que no cumplen y un 24% lo realiza parcialmente. Con respecto si el puesto de trabajo está en correspondencia con su perfil profesional el 16% dice que sus actividades sí lo están, un 20% en parte, sin embargo, no es lo que esperaban y un 24% dice que su puesto de trabajo difiere de su perfil profesional, en ese mismo orden, ellos consideran que pueden ser más productivos si se los ubicara de acuerdo a sus competencias.

Al preguntar sobre las actividades que realiza y su ambiente laboral, el 4% está totalmente satisfecho, el 26 % satisfecho, el 24% dice estar medianamente

satisfecho y el 6% no está nada satisfecho, porque sus competencias son superiores al puesto que desempeñan.

Con respecto a la frecuencia con que pueden tomar decisiones dieron las siguientes respuestas el 20% dicen que solo a veces pueden tomar decisiones y el 40 % considera que nunca pueden tomar decisiones. Acerca de las rutinas de sus actividades laborales contestaron lo siguiente el 40% que son muy rutinarias, el 16 % ligeramente rutinaria y un 4% nada rutinarias.

Acerca de las oportunidades para la creatividad e innovación el 4% dice haber esa oportunidad, un 8% dice que solo son pocas la oportunidades y el 40% son nada accesibles. A la pregunta si el trabajo es estresante responden lo siguiente el 4% dice que su trabajo es extremadamente estresante, el 16% dice que es muy estresante, el 18 % un poco estresante, un 12% considera que ligeramente estresante y el 10% nada estresante.

Con respecto a la relación laboral que tiene con su director o supervisor considera un 4% que esta extremadamente a gusto, el 8% muy a gusto, el 12% un poco a gusto, y el 8 % ligeramente a gusto y el 28% nada a gusto. La relación afectiva de su jefe o supervisor es el 8% extremadamente a gusto, el 10% dice ser muy buena, el 12% buena, el 28% regular y un 2% considera que la relación afectiva es mala.

Al respecto del horario de trabajo, el 2 % considera que es muy adecuado, el 8% adecuado, el 32% un poco adecuado y el 18 % nada adecuado. La colaboración que hay en su ambiente de trabajo es el 12% mucha colaboración, el 44% un poco de colaboración y el 4% nada de colaboración. Al respecto de que tan competentes son sus compañeros de trabajo el 12 % dicen ser muy competentes, el 40% ligeramente competentes el 8% nada competentes.

Las oportunidades para realizar capacitaciones en su área de trabajo para el 8% son altas, un 24 % medias, un 16% baja y un 12% ninguna oportunidad para las capacitaciones. En la pregunta de qué tan justa es su carga de trabajo ellos responden un 20 % muy justa, un 30% ligeramente justa y el 10% nada justa.

Las respuestas encontradas en cada una de las preguntas al cliente del centro de salud y a las personas que trabajan en esta institución exigen de cambios significativos en el Departamento de Talento humano a fin de mejorar la distribución del personal, para ello se debe de considerar las competencias del personal de la institución en correspondencia con su experiencia y competencias para realizar sus funciones de manera más óptima y en consecuencia mejorar la atención a sus clientes, en otras palabras, relacionar el perfil profesional requerido por el puesto laboral de la organización, con el perfil profesional del personal existente con la intención de alcanzar la eficiencia y la eficacia en los procesos administrativos y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El servicio que brinda la Dirección Distrital de Salud en la ciudad de Manta es de gran utilidad para sus habitantes, los mismos que día a día acuden por diversos motivos relacionados a la salud personal y familiar. Es uno de los Centros de mayor aceptación por su ubicación estratégica y por los múltiples servicios que brinda a la localidad.

La Dirección Distrital de Salud de la ciudad de Manta, no solo atiende los requerimientos internos, sino que es el responsable de los Centros de Salud de Montecristi y Jaramijó, por lo que debe hacer una planificación considerando estos dos centros de servicio a la comunidad.

Otro aspecto fundamental es la gran cantidad de personas que laboran en dicha institución y lo cual requiere de un exhaustivo y minucioso estudio para ubicarlos en el puesto de trabajo donde sean más competentes.

Es necesario entonces buscar alternativas de solución para atender los requerimientos que se evidencian en las encuestas realizada, dando mayor y mejor servicio a la comunidad y ofreciendo la oportunidad al personal para que a través de sus potencialidades aporten con mayor profesionalismo a desarrollar actividades innovadoras que conlleve a coordinar cada una de las actividades a fin de racionalizar tiempo y aprovechar el talento humano con que se cuenta.

Las autoridades de salud deben hacer una reestructuración integral no solo del personal que es el factor principal en el presente estudio, sino de la infraestructura que desde mucho tiempo tiene las mismas características y en los actuales momentos se puede calificar de no funcional, debido a la forma distributiva con que cuenta y que no permite brindar un servicio de calidad.

El clima laboral se siente afectado por la no funcionalidad de la infraestructura lo cual obstaculiza las diversas funciones que se deben cumplir en beneficio de toda una colectividad, que día a día visitan esta Dirección Distrital de Salud de Manta.

DESARROLLO

Propuesta

El Talento Humano de la dirección Distrital de Salud de Manta debe conocer y hacer suya las estrategias institucionales desarrollando métodos de trabajo para llevarla a cabo a partir de la visión y misión de la dirección en estudio, coordinando con el jefe del departamento de Talento Humano e identificando los requerimientos de los puestos y los valores a seguir implantando los procesos pertinentes. Para el logro de la competitividad el personal debe tener una formación continua en el área que se desempeña y sobretodo estar realizando sus actividades en un clima laboral que cumpla con las necesidades que la actividad requiera. Es importante tener presente las siguientes características en el personal:

- Competitividad y profesionalismo.

- Las acciones deben medirse por resultados.
- El Talento Humano debe ser creativo y buscar soluciones para reducir costos.
- Crear compromisos, y realizar las actividades por responsabilidad más no porque se siente observado.

El Talento Humano requiere tener presente políticas internas y políticas que rigen las áreas de Salud a nivel nacional. Existen políticas internas que deben cumplirse; entre ellas las que se mencionan a continuación:

- Manual del empleado
- Oportunidades equitativas
- Horarios establecidos
- Oportunidad para desarrollo profesional
- Préstamos y permisos emergentes

Tomando como referencia a (Dirección Estratégica de Recursos Humanos, "Gestión por Competencias", 2008) la palabra administración es la acción de gobernar, regir, aplicar, pero al referirse al talento humano es el manejo integral de ese talento el cual implica diferentes funciones en todo su proceso laboral.

Resulta oportuno recordar, que la administración es la actividad racional, técnica, jurídica y permanente, ejecutada por el Estado, cuya finalidad es planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de los servicios públicos.

El fin de la administración es prestar servicios eficientes y eficaces para satisfacer necesidades generales y lograr el desarrollo económico, social y cultural del País. Para obtener estos resultados la administración tiene que formular objetivos, trazar políticas, elegir procedimientos, decidir correctamente, ejecutar las resoluciones y controlar las acciones de los servidores. (Ordoñez, 2005)

En síntesis la función del departamento del Talento Humano es planificar las actividades laborales considerando el perfil profesional del empleado y las competencias individuales que cada uno posee para desarrollar con mayor efectividad las respectivas su trabajo.

El área de Talento Humano debe ser absolutamente profesional y bajo ninguna circunstancia puede improvisar. Debe crear valores para que el Talento Humano cumpla su función con mucha responsabilidad y en un clima laboral agradable donde no exista la inconformidad ni el rechazo de ningún directivo.

El departamento de Talento Humano debe planificar las acciones para reformar las diferentes áreas. Para una correcta reestructuración debe iniciarse aplicando etapas que requieren contestar las siguientes interrogantes.

¿Cómo está actualmente el departamento de Talento Humano en la actualidad?

¿Cómo se aspira estar en el futuro?

¿Cómo hacemos para pasar de lo actual a lo futuro?

Las respuestas a estas interrogantes conllevan a realizar las siguientes etapas.

Analizar la demanda del Talento Humano

Investigar el aprovisionamiento del Talento Humano

Resolver las discrepancias importantes entre demanda e inventario de personal.

Aprovisionamiento para cumplir con los requerimientos en las actividades del Talento Humano.

Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de competencias.

Establecer:

- El análisis de la demanda
- El aprovisionamiento
- Aspectos negativos y positivos
- Realizar mediciones antes de confeccionar el inventario.

Es necesario que el inventario sea por competencias a fin de realizar una evaluación específica, siendo preciso efectuar mediciones antes de confeccionar el inventario.

La factibilidad del proyecto se da en tres fases:

Fase I: Diagnosticar la situación actual del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción en el Departamento de Talento Humanos de la dirección Distrital de Salud de la ciudad de Manta.

Fase II: Identificar los lineamientos para el diseño de las estrategias en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción en la Dirección de Talento Humano, mediante políticas internas.

Para identificar los lineamientos del diseño de estrategias y mejorar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción en la dirección de Talento Humanos de la dirección Distrital de Salud de la ciudad de Manta, se realizó una intensiva revisión bibliográfica para obtener toda la información sobre los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Considerando tanto los aspectos teóricos y legales que sustentan dichos procesos. Así mismo será considerado el perfil profesional del empleado y sus competencias laborales.

Fase III: Diseñar estrategias de organización en el departamento de Talento Humano de la dirección Distrital de Salud de la ciudad de Manta, para el mejoramiento de procesos en las diferentes áreas en los Centros de Salud de Manta, Montecristi y Jaramijó.

Viabilidad de la propuesta

La viabilidad de la propuesta proyecta un mejoramiento tanto en el personal que labora en la empresa como en los clientes que día a día acuden en busca de un servicio. Se exponen recursos: técnicos y financieros que se consideran necesarios para llevar la propuesta adelante, y el Talento Humano capacitado que serán los encargados de analizar la ejecución de la estrategia que se presenta en tres fases.

Recursos

Para el desarrollo del presente estudio, se considera necesario disponer de los siguientes recursos:

Recursos Técnicos

Entre los recursos técnicos, de los cuales es necesario disponer para el desarrollo de la estrategia se tienen los siguientes: computadora, impresora, fotocopidora y software:

Recursos Financieros

Para el desarrollo de la presente propuesta se requiere de presupuesto básico para ejecutar la estrategia, aunque se requiere en mayor grado es la predisposición para planificar las acciones y la capacidad para ser equitativos en las decisiones a tomar.

Talento Humano

El Talento Humano que forma parte de este estudio: la autora de la propuesta (responsable del desarrollo de la tesis), el personal de la dirección de Talento Humano de la Dirección Distrital de Salud de la ciudad de Manta, sujetos de la investigación interna y los clientes del Centro de Salud de Manta Sujetos de la investigación externa.

Beneficios

La Dirección Distrital de Salud de la ciudad de Manta es una red de servicios básicos cuya sede se encuentra ubicada en la zona urbana; siendo el responsable el Director del Centro de Salud urbana y en la gestión técnica el Subdirector. El aseguramiento de la calidad de gestión tiene como responsable un coordinador.

Existen centros de apoyo como el desarrollo organizacional que está bajo la dirección de un coordinador. Integrado por los siguientes subprocesos: Gestión de Talento Humano, de servicios institucionales, gestión de farmacias siendo los responsables los líderes de equipos.

Con respecto a la gestión financiera tiene como responsable un coordinador y están integrados por los siguientes subprocesos, gestión de presupuesto y contabilidad y administración de caja siendo responsables los líderes de equipo. Existe la clasificación del proceso de valor agregado, donde está inmersa la

calificación de demanda y oferta en salud del área urbana cuenta con un coordinador como responsable.

La operativización, control y mejoramiento de normas en gestión de servicio de salud en área urbana con un coordinador como responsable cuenta con los subprocesos siguientes: emergencias, consulta externa, hospitalización al día, servicios técnicos complementarios con líderes de equipos como responsables. La vigilancia local es otro beneficio con que cuenta el centro y cuyo responsable es un coordinador.

Como un proceso de valor agregado esta la gestión técnica del Distrito de Salud con un coordinador responsable y lo integra los Centros de salud pública, consulta externa, emergencia, con responsables de líderes de equipo. Existen además puestos de salud con una unidad operativa de menor complejidad, que se ubican en comunidades menores de 2.000 habitantes, su ámbito de trabajo es la comunidad.

Plan de acción

En el Plan de acciones de mejora, se pondrá en marcha iniciativas a través del departamento de Talento Humano de la dirección Distrital de Salud de la ciudad de Manta, relacionadas con las actividades de las diferentes áreas administrativas.

Se pretende con ello introducir la idea de progreso continuo como algo implícito a las responsabilidades de dirección y gestión y desde los actuales enfoques de calidad total en beneficio del prestigio del Centro de Salud y de la satisfacción de cada uno de los empleados en sus diferentes puesto de trabajo.

Ejemplo de propuesta de estrategias:

- Crear un organismo de Control para evaluar el nivel de estudios continuos, habilidades, destrezas del personal, cumplimiento en horarios de trabajo, tiempo de trabajos, colaboración, tratos personales, atención al cliente interno y externo, permisos, enfermedades, etc.
- Métodos de Promoción, Una vez analizado el ítem anterior, se puede determinar cuál empleado está listo para la promoción o ascenso para determinado puesto, o a recibir una capacitación, que permita mejorar sus labores cotidianas.
- Crear programas de capacitación para desarrollar conocimientos, habilidades y capacidades, para promoción de ascensos y cubrir puestos por las personas que se trasladan, jubilan, renuncian o fallecen.
- Asignación flexible de posiciones
- Mejorar la comunicación, que esta sea abierta
- Compensación basada en desempeño

CONCLUSIONES

Las funciones del departamento de Talento Humano carecen de propuestas que tributen a mejorar el desarrollo de las actividades del personal que están en función de las personas que asisten a este centro de salud, además el nivel de desempeño de los trabajadores no es el óptimo, esto se evidenció con los instrumentos aplicados, el mismo que resultó no muy favorable, en el contraste entre el perfil requerido por la empresa y la experiencia y competencias del funcionario que realiza esas actividades laborales, dando como resultado un servicio de baja calidad.

En ese sentido es imperativo aplicar cambios en las acciones del departamento de gestión del Talento Humano, entendiéndose que los mismos son los responsables de la contratación y el desarrollo de las actividades de esta organización, en ese mismo orden y sentido, la sistematización teórica realizada en el proceso de administración del Talento Humano y particularizando en el centro de salud, permitió estructurar una estrategia que tiene el objetivo de administrar, planificar, organizar y controlar al personal a través del departamento de Talento Humano de la dirección Distrital de Salud de Manta.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2001). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.

Chiriboga, D. (1 de 11 de 2011). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Ministerio de Salud Pública. Quito, Pichincha, Ecuador.

Vacas, F. (2012). Norma técnica del Subsistema de Formación y Capacitación. Ministerio Relaciones Laborales. Quito, Pichincha, Ecuador.

Gary, D. (2000). Administración de recursos humanos. En D. Gary.

Gonzalez, A. (2000). *Administración de Talento Humano*.

Lara, A.G. (2004). *La Visión de la Administración Pública*.

Martha, A. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, "Gestión por Competencias"*. Buenos Aires: Nueva Edición, Editorial Gránica S.A.

Ordoñez, H.J. (2005). *Administración Pública*.

Robbins, S.P. (2010). *ADMINISTRACION*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Tam, O.A. (2011). *Liderazgo y gestión del Talento Humano en el siglo XXI*.

Dirección Distrital de Salud 13D02-Manta. (2011). *Estadísticas de Servicios*. Manta.

