

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA HOTELERÍA.

MSc. Ángela María González Laucirica

Licenciada en Turismo. Máster en Gestión Turística con especialidad en Gestión Hotelera (Cuba). Profesora de la Facultad de Turismo y Hotelería en la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.

agonzalez@universidadecotec.edu.ec

Lic. Danilo Santa Cruz Rodríguez

Licenciado en Turismo. Chef de Cocina Internacional (Cuba). Profesor a tiempo parcial de la Carrera de Ciencias Gastronómicas en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo UEES, Guayaquil.

danioloscr@uees.edu.ec

RESUMEN

El artículo que se presenta a continuación, aborda el tema de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) a nivel empresarial y hotelero, desde un enfoque académico y científico. Se presenta una demostración teórica llevada a la práctica aunque de forma hipotética, que tiene como objetivo, el poder visualizar y comprender mejor, cómo las empresas pueden realizar una parte importante de su gestión de los recursos humanos en la cotidianidad laboral.

Los datos son ficticios y la empresa mencionada también. El artículo pretende demostrar, cómo tangibilizar la gestión de los recursos humanos que tan intangible parece. En el campo de la gestión empresarial aun cuando este tema se aviene mejor al campo de las Ciencias Sociales; se ha demostrado que sí es posible tangibilizar lo intangible.

Palabras Clave

gestión, recursos humanos, estrategia.

ABSTRACT

The article that one presents later, approaches the topic of the Management of the Human Resources (GRH) to managerial level, from an academic and scientific approach. One presents a theoretical demonstration led to the practice through of hypothetical form, which has like objective, the power visualize and understand better, how the companies can realize an important part of his management of the human resources in the labor commonness. The information is fictitious and the company mentioned also. The article tries to demonstrate, how tangibilizar the management of the resources human that so intangible seems. In the field of the business management even if this topic agrees better to the field of the Social Sciences; there has been demonstrated that yes it is a possible tangibilizar the intangible thing.

Keywords

management, human resources, strategy.

INTRODUCCIÓN

Es preciso cuando se habla de Gestión Integral de Recursos Humanos (GRH), hablar de las ideas de Likert y Mc. Gregor que están muy enfocadas hacia el comportamiento organizacional realizando una comparación entre el estilo tradicional de administración, y el moderno que presta especial atención al comportamiento y motivación de las personas en el trabajo. En la Teoría de los Sistemas, se aprecia la preocupación por la construcción de modelos abiertos en interacción con el ambiente, y de igual forma los subsistemas operan en interacción no solo interna sino también externa. Los subsistemas que conforman una organización son interdependientes y el sistema ambiental interactúa con los subsistemas y la propia organización como un todo.

Muy ligado al enfoque sistémico de la GIRH (Gestión Integral de los Recursos Humanos) se encuentra el enfoque contingencial de dicha gestión. Este último sostiene que las características ambientales condicionan las de la organización, de manera que es en el entorno donde se localizan las explicaciones causales de las características de la organización. Esto explica por qué los sistemas culturales, políticos, económicos... afectan significativamente y de forma continua a las organizaciones, a la vez que se influyen recíprocamente. Las características organizacionales son explicadas a través de las ambientales y en forma de respuesta. La teoría de la contingencia explica que no existe nada absoluto ni en las organizaciones ni en su administración, porque todo es relativo y la forma de administrar una organización, difiere en el tiempo y el espacio.

DESARROLLO

1. ¿Cómo se manifiestan en el Hotel Y los enfoques sistémico, interdisciplinario, participativo, proactivo y de procesos que caracterizan hoy la gestión estratégica de los recursos humanos?

La gestión estratégica de los recursos humanos (GRH) en la entidad objeto de estudio (el Hotel Y ubicado en el Polo Turístico de Varadero), demuestra que los diferentes subsistemas de gestión deben lograr una mayor interacción e integración. Todos los subsistemas requieren estar concatenados de forma que garanticen una sinergia positiva durante la propia gestión y se señala que en la entidad los subsistemas no se hallan en adecuado nivel de coordinación por lo cual se aprecia que la valiosa información que brindan los resultados de uno no son aprovechados en tiempo y forma para actuar sobre los otros a pesar de encontrarse altamente involucrados o estrechamente relacionados unos con otros. Se recomienda que la dirección de la entidad en conjunto con la dirección del área funcional de recursos humanos defina cuáles subsistemas conforman la gestión estratégica de los recursos humanos en la entidad definiendo también las relaciones causa-efecto entre un subsistema y otro. Esto permitirá también saber que una decisión adecuada respecto a un subsistema influirá de manera específica en otro o el resto de los subsistemas de gestión.

El enfoque interdisciplinario, sin embargo, se manifiesta con mejores resultados pues la dirección de la entidad junto con la dirección de RR.HH se halla en constante interacción con el resto de las áreas de la institución. Sí se aprecia que la dirección de RR.HH se mantiene en constante intercambio y retroalimentación con todos los departamentos.

El enfoque participativo presenta sus deficiencias. Los trabajadores son los que más notan que ellos no son lo suficientemente partícipes de las decisiones que la dirección de la entidad y la del área de RR.HH toman. Asimismo, esto se refleja en las opiniones de que existe poco trabajo en equipo y que por tanto el liderazgo no es notable. Son los empleados quienes proponen que la cooperación y ayuda mutua entre departamentos se fortalezca para que todos puedan participar en conjunto de las decisiones o propuestas de todos en cada área. Se recomienda dar a los empleados mayor participación durante los procesos de gestión integral de los RR.HH mediante un trabajo más fortalecido y representativo del sindicato en la entidad.

El enfoque proactivo en la gestión no es notable en la entidad. Los directivos trabajan con sus recursos humanos enfocados más en los resultados a corto plazo que en los de largo plazo. Esto constituye una preocupante como tendencia en el polo pues no se cumple con el principio

de sustentabilidad que propone la OMT para el turismo en cada región. La dirección estratégica debe ser capaz de utilizar eficaz y eficientemente las capacidades de los recursos humanos para bien de las organizaciones y dar cumplimiento a las políticas de GRH pero con visión de futuro forjando en las masas del presente las bases de lo que se quiere lograr en el futuro dentro de la empresa.

Al igual que el enfoque sistémico, el enfoque de procesos en la gestión de recursos humanos presenta dificultades. En ocasiones se dictan pautas de conducta o se toman decisiones sobre la base de normativas o legislaciones que en momentos dados no cumplen con el principio de gestión por procesos donde lo más importante es conocer cuáles son los procesos fundamentales que permiten a la empresa funcionar como un todo integrado y mover los recursos incluidos los humanos para lograr obtener salidas de procesos donde se añada valor a las actividades de gestión sucedidas. Es necesario evitar la rigidez y el esquematismo burocrático en la gestión para lograr que sean los procesos integrados y no las áreas funcionales las que permitan un desenvolvimiento efectivo de la empresa en su entorno.

2. ¿Cuáles son los rasgos y tendencias de la actual GRH que se manifiestan en el Hotel Y? Reflexión acerca de sus implicaciones.

En la entidad aun no se trabaja diariamente bajo la filosofía de que los recursos humanos son el recurso competitivo más importante de la organización. Es por ello que el enfoque proactivo en la gestión no se logra como debería ser en el siglo XXI donde las exigencias del entorno son cada vez más significativas.

La formación en la entidad tiene un peso importante dentro de la gestión de los recursos humanos. La capacitación es continua y variada aunque debería ajustarse más a las necesidades de aprendizaje de cada trabajador después de un previo estudio de los resultados de la evaluación del desempeño y el DNA (determinación de las necesidades de aprendizaje) de cada empleado. Aunque la formación es tarea prioritaria en la gestión, en ocasiones sigue valorándose como un costo y no como una inversión.

La GRH se hace desde un departamento funcional aunque la dirección del mismo ha favorecido que el resto de las áreas participen en la gestión con cierta autonomía. Aun así, la GRH sigue siendo prioridad de un departamento al igual que la que gestión de la calidad a pesar que ambos tipos de gestión son transversales en las organizaciones.

La GRH emplea en mínima medida las técnicas y herramientas propias de la ciencia de este campo en la gestión por lo cual se desarrolla sobre una base mayormente empírica y basada en la experiencia de sus gestores. De igual manera sucede con el diseño de los puestos de trabajo que no se ajusta

en su totalidad a los requerimientos de la empresa ni se concibe con previo estudio de carga y capacidad. Esto provoca además, que los trabajadores en ocasiones se quejen por percibir que realizan trabajos que no se hallan dentro del contenido de su puesto ni recogido en el profesiograma del mismo.

Tampoco la polivalencia es reto para la GRH en la entidad. Cada cual se especializa en su labor lo cual posee sus ventajas y desventajas. Aun así, no existe la cultura de saber desempeñarse en varios puestos aunque sean equivalentes lo cual permitiría brindar mejor servicio a los clientes externos y adaptarse (la empresa) a las nuevas y fuertes exigencias del entorno competitivo actual.

El soporte informático en la gestión es adecuado. Pudieran adquirirse e implementarse softwares más modernos aunque los ya existentes permiten automatizar la información necesaria para la gestión. En todas las áreas y funciones se emplean programas informáticos que viabilizan la gestión aunque se sugiere la modernización de los mismos.

La satisfacción laboral ha sido deficiente en estos últimos meses al menos en los procesos operativos de Gastronomía, Ama de Llaves y Cocina. Esto influye negativamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad en el año y también en la satisfacción del cliente externo. Las condiciones de trabajo son percibidas por los empleados como no adecuadas lo cual se convierte en imperativo de solución dentro de la gestión de recursos humanos.

3. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la GRH en la entidad?

Vale la pena señalar que cada dos años, un profesor reconocido a nivel nacional, aplica en la entidad una encuesta llamada "Satisfecho" con el objetivo de estudiar el comportamiento del clima laboral. El cuestionario que él diseñó es aplicado a los trabajadores según el área a que pertenezcan y posee otro cuestionario que aplica a los directivos o miembros del consejo de dirección del hotel. Ese instrumento y los resultados de su aplicación, han ofrecido a este trabajo información relevante y actualizada que permite conocer cómo está comportándose la gestión de los recursos humanos en cada uno de los subsistemas de dicha gestión. Con los resultados obtenidos se elabora una matriz DAFO que permite posteriormente planificar la GRH alineada con la estrategia de la organización.

Las **fortalezas** expresadas por los trabajadores son las siguientes:

- Se cuenta con un buen colectivo de trabajadores

- A las personas les gusta la labor que realizan
- Se tiene buen salario comparado con el de otros sectores
- La mayoría de las personas llevan tiempo trabajando en el hotel
- Las personas se sienten bien
- A las personas les gusta poder aportar al país, a la sociedad y al desarrollo del turismo, o sea, ser útiles
- Existen posibilidades de superación y de adquirir experiencia
- Existen buenas relaciones entre directivos y trabajadores
- Las personas perciben que la dirección de cada departamento realiza un buen trabajo
- No existe afectación al trabajador por la baja turística por lo cual se tiene trabajo todo el año
- Se tienen posibilidades de estabilidad laboral
- Se brinda buena calidad en el servicio al cliente
- El hotel posee prestigio y profesionalidad
- Se cuenta con buenas condiciones de trabajo
- A las personas les gusta trabajar en el sector del turismo
- Se recibe estimulación en divisa
- Las personas se sienten parte del hotel por lo cual poseen alto sentido de pertenencia
- Se tienen posibilidades de desarrollo profesional y personal
- La mayoría de las personas prefiere continuar trabajando en el hotel
- Alrededor de un 80% de los empleados se siente satisfecho trabajando en la entidad
- Se percibe un buen nivel de exigencia en el cumplimiento de las tareas, la disciplina laboral y el control de los recursos
- Existe integración entre los trabajadores de la mayoría de las áreas

Las **debilidades** detectadas se muestran a continuación:

- La cantidad de salario que se recibe no está acorde al exceso de trabajo o tareas a cumplir en cada puesto
- El reconocimiento a los trabajadores que logran mejores resultados no es significativo
- La estimulación moral no es buena
- El comedor de empleados no exhibe buen trato al trabajador y la calidad de los alimentos no es adecuada
- Las condiciones de trabajo en el puesto no son las más requeridas
- La atención a los trabajadores en situaciones especiales tales como enfermedad, etc. no es la mejor
- Los directivos no brindan debida atención a los planteamientos de los trabajadores
- Los medios de trabajo y recursos necesarios para realizar la labor en el puesto no dan a vasto

- La relación del Director General con los trabajadores no es buena
- Los mandos y directivos no se preocupan lo suficiente por la situación personal de los trabajadores
- La cooperación y ayuda entre compañeros de distintos departamentos debe fortalecerse
- La aplicación de la política de sanciones debe ser justa y adecuada
- El uniforme no da a vasto y su confección no es idónea
- El ambiente laboral en el hotel debe mejorar
- El transporte obrero es un problema crítico

Las **oportunidades** relacionadas con el departamento funcional de Recursos Humanos se enumeran a continuación:

- El hotel tiene una capacidad grande de atractivo para los empleados futuros que están contenidos en la "bolsa empleadora" de la Oficina Empleadora para el Turismo
- Ser un hotel administrado por una cadena hotelera reconocida a nivel mundial implica que mayor número de personas deseen ingresar como empleados a la empresa
- Como la estacionalidad turística no afecta significativamente al hotel por poseer una linealidad en la demanda bastante estable, los trabajadores de dicha entidad no son enviados a la Escuela de la Baja
- El hotel posee una imagen bien consolidada no solo en el mercado de los clientes sino también en el mercado de trabajadores pues fue el primer hotel mixto que surgió en la zona
- Departamentos como el de Animación o Actividades tienen potestad para comprar vestuarios e instrumentos de trabajo directamente a España, por ser el hotel, la primera empresa mixta surgida en el país
- Las escuelas de hotelería y turismo garantizan la impartición de gran cantidad de cursos durante el año lo cual permite que la capacitación o formación de los trabajadores se perfeccione

Las **amenazas** son:

- El área de Recursos Humanos y la dirección del hotel no tienen potestad para dentro del mercado de trabajo seleccionar cuál o cuáles trabajadores podrán ingresar a trabajar en la entidad
- Como la ocupación de los clientes es bastante lineal durante el año, los trabajadores se cansan mucho requiriendo de sus vacaciones en tiempo. Esto no siempre es posible cumplirlo pues existen etapas en el año en las cuales se hace imposible dar vacaciones a los empleados por la necesidad de garantizar un buen servicio a la par de altos niveles de ocupación
- La ocupación lineal durante el año favorece la presentación de numerosos certificados médicos por parte de los trabajadores

4. ¿Cómo se comporta la estrategia de GRH en la institución?

La **política de flujo de recursos humanos** debe realizar un trabajo minucioso respecto al desarrollo y fortalecimiento de las competencias laborales de cada trabajador. Esta es la base para planificar y seleccionar la cantidad de recursos humanos necesarios en cada puesto así como la calidad del conocimiento de cada persona. Luego todo esto se revierte en un desempeño satisfactorio que permite promociones saludables para el individuo y el propio puesto de trabajo.

La **política de educación y desarrollo** de los recursos humanos es bien clara. Están definidas las acciones a encaminar en este sentido para lograr que la estrategia organizacional no carezca de impulsores bien preparados y cada vez más superados. Los planes de formación están actualizados y en concordancia en tiempo y espacio con la cantidad y temas de cursos a ofertar a los trabajadores. Sí se requiere realizar un trabajo más detallado en la capacitación de las reservas de los directivos y cuadros para que cuando los llegue la hora de asumir las tareas de dirección, se encuentren debidamente preparados para ello.

La **política de sistemas de trabajos** requiere que la organización del trabajo del personal sea mejor. En las encuestas realizadas a los trabajadores a principios de este año, se comprobó que los mismos evaluaron de bien la organización del trabajo no así la higiene y el aprovisionamiento en cada área.

La **política de compensación laboral** es la que más deficiencias presenta. Es preciso que la dirección de la entidad en conjunto con la dirección de RR.HH elabore formas para compensar no solo el trabajo individual sino también la labor en grupo y así lograr mayor cohesión entre los grupos de trabajo y fortalecer dicho trabajo en equipo. Igualmente no puede obviarse la estimulación a las motivaciones extrínsecas y mucho menos a las intrínsecas que son más duraderas e invariables.

5. Elaboración de un diagrama de Espina de Pescado (causa-efecto) donde se reflejan las causas ponderadas de la deficiente gestión de recursos humanos en el hotel.

Con un grupo de expertos, trabajadores y representantes de las distintas secciones sindicales en la entidad, se realizó el siguiente diagrama de Ishikawa:

Figura No.1

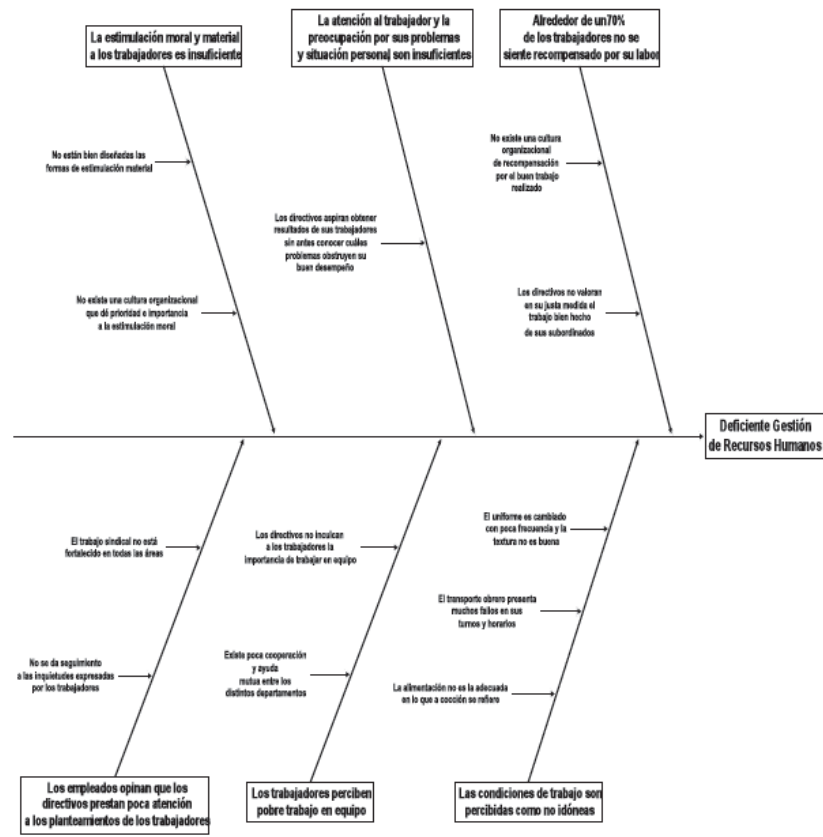


Figura 1: Elaboración propia utilizando Microsoft Visio.

Para obtener las ponderaciones de cada causa reflejadas en el gráfico anterior, se empleó la siguiente matriz.

Leyenda:

- C₁: La estimulación moral y material a los trabajadores es insuficiente
- C₂: Los empleados opinan que los directivos prestan poca atención a los planteamientos de los trabajadores
- C₃: La atención al trabajador y la preocupación por sus problemas y situación personal, son insuficientes

- C₄: Los trabajadores perciben pobre trabajo en equipo
- C₅: Alrededor de un 70% de los trabajadores no se siente recompensado por su labor
- C₆: Las condiciones de trabajo son percibidas como no idóneas

Figura No.1

Matriz de ponderaciones de causas

Causas	Expertos					R _j
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	
C ₁	3	5	2	3	3	16
C ₂	4	3	6	5	4	22
C ₃	5	4	4	4	6	23
C ₄	6	6	5	6	5	28
C ₅	1	2	2	1	1	7
C ₆	2	1	3	2	2	10

Figura 1: Elaboración propia utilizando Microsoft Excel.

Luego se calculó un coeficiente de consenso para cada causa, donde cada una resultó ser significativa en la deficiente gestión de recursos humanos.

Figura No.2

Coeficiente de consenso

Expertos	C ₁		C ₂		C ₃		C ₄		C ₅		C ₆	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
E ₁	X		X		X		X	X		X		
E ₂	X		X		X		X	X		X		
E ₃	X		X		X	X		X		X		
E ₄	X		X		X		X		X			X
E ₅		X	X		X		X		X		X	

Figura 1: Elaboración propia utilizando Microsoft Excel.

$$C = (1 - V_n / V_t) * 100$$

Se aceptan aquellas causas que cumplan $C \geq 60\%$.

$$C_1 = (1 - 1 / 5) * 100$$

$$C_1 = 80\%$$

$$C_2 = (1 - 0 / 5) * 100$$

$$C_2 = 100\%$$

$$C_3 = (1 - 1 / 5) * 100$$

$$C_3 = 80\%$$

$$C_4 = (1 - 2 / 5) * 100$$

$$C_4 = 60\%$$

$$C_5 = (1 - 0 / 5) * 100$$

$$C_5 = 100\%$$

$$C_6 = (1 - 1 / 5) * 100$$

$$C_6 = 80\%$$

6. ¿Cómo son percibidas por los trabajadores, las perspectivas en su trabajo y las de superación?

Se tomó el área de Gastronomía (Alimentos y Bebidas) para ejemplificar el caso.

6.1. Perspectivas de trabajo.

Se aplicó una encuesta acerca del escalonamiento de las perspectivas a un tamaño de muestra que resultó del siguiente cálculo:

$$N = 150 \text{ trabajadores}$$

$$e = 10\%$$

$$Z = 2,58$$

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * N * Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * N * Z^2 * P * Q}$$

n = 79 trabajadores

Después de aplicar la encuesta, las respuestas positivas resultaron ser 52 y las negativas 27. De esta forma el coeficiente de percepción de las perspectivas en el área de Gastronomía, queda calculado de la siguiente forma:

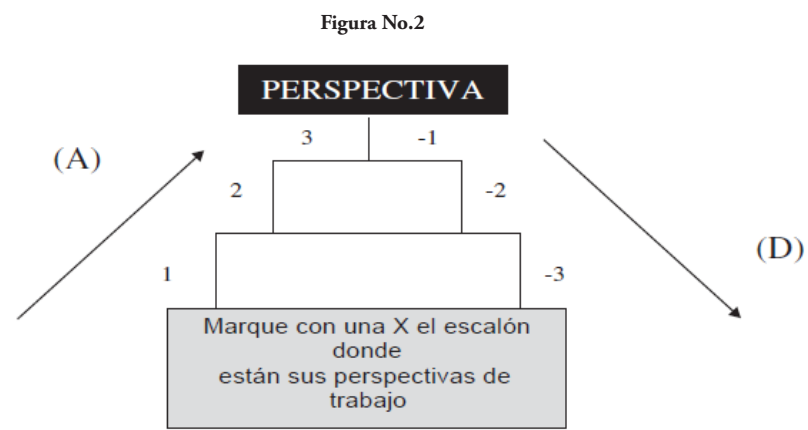


Figura 1: Cuesta, Armando (2005). "Tecnología de gestión de recursos humanos". Segunda edición. Editorial Academia. Ciudad de La Habana, Cuba.

$$C_p = \frac{A^+ - D^-}{N}$$

$$C_p = \frac{52 - 27}{79}$$

$$C_p = 0,32$$

$$FR_p = \frac{\sum M_e}{N} * 100$$

$$FR_p = \frac{52}{79} * 100$$

$$FR_p = 66$$

$$FR_p = \frac{27}{79} * 100$$

$$FR_p = 34\%$$

De los cálculos anteriores se deduce que el 56% de los encuestados en el área de Gastronomía, opina que sus perspectivas de trabajo en el hotel van en ascenso.

$$C_p = \frac{A^+ - D^-}{N}$$

$$C_p = \frac{64 - 15}{79}$$

$$C_p = 0,62$$

$$FR_p = \frac{\sum M_e}{N} * 100$$

$$FR_p = \frac{15}{79} * 100$$

$$FR_p = 19$$

Se señala que solo el 19% de los encuestados opina que sus perspectivas de superación van en descenso. La gran mayoría, el 81%, percibe sus perspectivas de superación y formación en ascenso.

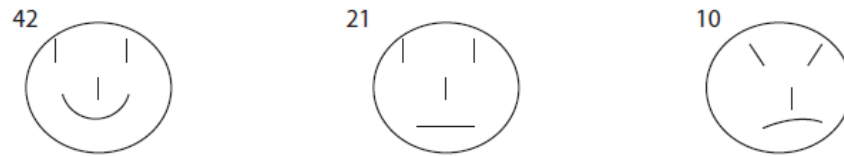
7. ¿Cómo se caracterizan las perspectivas de los trabajadores en el Hotel Y y las perspectivas de mejorar las condiciones de trabajo?

La técnica de los rostros para caracterizar las perspectivas de las trabajadoras del área de Ama de Llaves respecto al hotel, se aplicó a la muestra calculada de la siguiente forma:

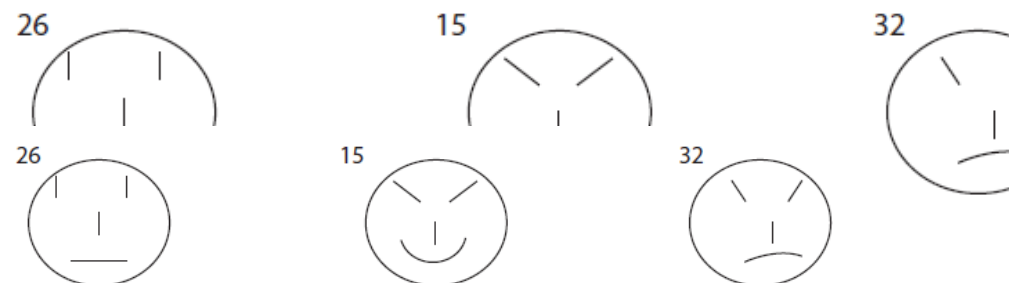
$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * N + Z^2 * P * Q}$$

N = 89
e = 5%
Z = 1,96
n = 73 trabajadoras

De las 73 personas encuestadas:



Mediante la medida de tendencia central “moda” se concluye afirmando que 42 empleadas de un total de 73, opinan que sus perspectivas en el hotel son buenas.



Se puede afirmar que la mayoría de las trabajadoras percibe que sus perspectivas de mejorar las condiciones de trabajo son muy bajas. De las 73 empleadas, 32 tiene esta percepción.

CONCLUSIONES

Se abordaron diversos temas que constituyen el eje de la gestión estratégica de los recursos humanos de las empresas de hoy, aunque se reconoce que este tipo de gestión es cada vez más diversa y sus estudios y demostraciones teórico-prácticas, se extienden a campos más allá que sobresalen el nivel empresarial.

Para la entidad hipotética de demostración teórica, quedó demostrado que:

- La gestión estratégica de los recursos humanos (GRH) comprende subsistemas que deben lograr una mayor interacción e integración.
- En la entidad aun no se trabaja diariamente bajo la filosofía de que

los recursos humanos son el recurso competitivo más importante de la organización, de hecho, toda la literatura contemporánea se dedica a resaltar y esclarecer, por qué se afirma que el recurso humano (talento humano o capital intelectual) es, definitivamente, el activo más

- importante de toda organización.
- Se realizó un listado de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que es un paso primordial para reflejar en qué estado actual se halla la empresa en cuanto a su gestión de recursos humanos, cuáles son las influencias que la misma recibe del entorno y que por tanto impactan en ella, así como determinar qué tipo de estrategia debe establecer la organización si desea tomar ventaja competitiva en el sector empresarial turístico.
 - La política de flujo de recursos humanos debe realizar un trabajo minucioso respecto al desarrollo y fortalecimiento de las competencias laborales de cada trabajador.
 - La política de educación y desarrollo de los recursos humanos está bien implantada y es comprendida dentro de la organización.
 - La política de sistemas de trabajos requiere que la organización del trabajo del personal sea mejor.
 - La política de compensación laboral es la que más deficiencias presenta.
 - Después de aplicar la encuesta, se corroboró que las perspectivas de trabajo y superación de los recursos humanos, aun son altas, lo cual demuestra un nivel elevado de lealtad y compromiso de los empleados con su empresa u organización, alto grado de motivación y satisfacción en su puesto de trabajo y reservas positivas para que los directivos, sepan aprovecharlas en bien de la organización y sus miembros durante la gestión cotidiana de los recursos humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Cuesta, Armando** (2005). "Tecnología de gestión de recursos humanos". Segunda edición. Editorial Academia. Ciudad de La Habana, Cuba.
2. **Valle Cabrera, Ramón**. "Gestión Estratégica de los Recursos Humanos". Editorial Addison Wesley Iberoamericana.
3. **"La gestión estratégica de los Recursos Humanos"**. Blog de Psicología Organizacional y Recursos Humanos. Disponible en: <http://www.psicologosorganizacionales.net> (julio de 2013).
4. **Alejos, Lucy** (2012). "Gestión de Recursos Humanos". Disponible en: <http://www.slideshare.net> (marzo 2013).
4. **Alejos, Lucy** (2012). "Gestión de Recursos Humanos". Disponible en: <http://www.slideshare.net> (marzo 2013).