

EL CAPITAL HUMANO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES EN EL SIGLO XXI

Resumen

El objetivo de este artículo es analizar la importancia del capital humano dentro de las organizaciones del siglo XXI y su situación en Colombia, de acuerdo con variables como desempleo, rotación y selección de personal, desde la óptica del oportunismo. Se toman como referencia la Teoría Económica de la Agencia y la Teoría de los Costos de Transacción.

Abstract

The goal of the article is to make a confrontation between the importance of the human capital within the organizations of the 21st century and the situation of the human capital in countries like Colombia according to variables such as unemployment, personnel rotation, and personnel selection, from the opportunistic stand point, taking into account two economic theories: the agency theory and transaction cost theory, in this way waking-up (future businessmen and investigators in the area) students, professionals and businessmen's curiosity about the importance of human capital within the Colombian enterprise.

Por
Víctor Manuel Ardila Soto
Docente Universidad
Francisco de Paula
Santander, Cúcuta.
E-mail:
vmardila@bari.ufps.edu.co

Palabras clave:

Capital humano, teoría de la agencia, teoría costos de transacción, desempleo, rotación de personal, selección de personal.



I NTRODUCCIÓN

El objetivo de este artículo es analizar la importancia del capital humano dentro de las organizaciones del siglo XXI y su situación en Colombia de acuerdo con variables como desempleo, rotación y selección de personal, desde la óptica del *oportunismo*. Se toman como referencia la Teoría de la Agencia y la Teoría de los Costos de Transacción.

A diferencia de los modelos utilizados en empresas de países desarrollados, en Colombia lamentablemente el individuo es considerado un recurso disponible normal. En contraste, en amplios contextos de globalización el recurso humano es considerado un factor fundamental para el éxito de la organización, en particular por las exigencias crecientes de los clientes y del mercado, pero en particular por la necesidad de contar con organizaciones cada más competitivas.

Las empresas que no parten de un reconocimiento de la importancia real y de las bondades del recurso humano están condenadas a pasar a un segundo plano y en el peor de los casos a sucumbir. En gran medida la competitividad real frente a otras organizaciones depende de este factor en el cual es evidente que muchas empresas se muestran altamente vulnerables.

DOS TEORÍAS ECONÓMICAS

Para mayor claridad conceptual, vale la pena traer a colación dos teorías fundamentales vinculadas a la economía de la organización, con el fin de confrontar algunos conceptos básicos como capital humano en tanto factor competitivo, desempleo, rotación y selección de personal: en primer lugar, la Teoría de la Agencia y, en segundo lugar, la Teoría de los Costos de Transacción.

Teoría de la Agencia

Putterman (1986) define la *relación de agencia* como un contrato bajo cuyas cláusulas



una o más personas, principal(es), contratan a otra persona (el agente) para que realice determinado servicio a su nombre, lo que implica cierto grado de delegación de autoridad en el agente.

En tanto *principales* son los accionistas o los propietarios de una organización o firma, *agentes* son las personas contratadas por los propietarios para administrar y proyectar la firma constituida por los directivos y empleados.

La Teoría de la Agencia se centra en las relaciones entre principales y agentes y estudia el diseño de mecanismos e incentivos compatibles para reducir el potencial *riesgo moral* (o malversación) por parte de los agentes, conocidos como costos de agencia. Los *costos de agencia* son definidos por Jensen y Meckling (1976) como la suma de "1) los gastos de control del principal, 2) los gastos de su compromiso por el agente y 3) la pérdida residual". La pérdida residual equivale a la reducción en el bienestar del principal ocasionada por la divergencia del agente, al no trabajar al ciento por ciento de su capacidad para la firma.

Teoría de los Costos de Transacción

Como consecuencia de los diversos grados de incertidumbre que existen en las transacciones, los individuos y las organizaciones implicadas experimentan costos de transacción al ejecutar las mismas. Los costos de transacción son los costos implícitos aso-

ciados a una transacción o derivados de la observación y el control de la transacción. Estos costos de transacción pueden leerse como indicador de la ineficiencia de una transacción. No obstante, no hay organización sin costos de transacción o de agencia.

Según Hodge (1998) cuando mayor sean los costos de transacción de una firma, menos eficientes serán sus transacciones y existirá menos riqueza disponible para los propietarios.

El problema

Entre las funciones del Área de Recursos Humanos en una organización del siglo XXI están: contar con personal cada vez más preparado; generar beneficio para empleados, clientes y accionistas; fomentar una capacidad de respuesta en el personal que permita afrontar las situaciones cambiantes del mercado; contar con un personal consciente de las nuevas tendencias del mercado: atención a clientes individuales, globalización y competitividad, entre otros.

El problema es que las empresas de los países subdesarrollados (y más concretamente las colombianas) no dan la necesaria importancia a su personal, como consecuencia de la poca capacidad que tienen sus directivos para combinar los diferentes recursos dispo-

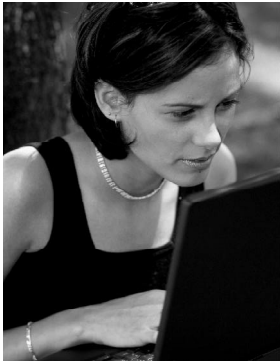
nibles. Muchos consideran más importantes los recursos físicos y los intereses personales que el recurso humano.

EL CAPITAL HUMANO DEL SIGLO XXI

En el pasado, el director de recursos humanos era una persona encargada de diligenciar la nómina, realizar procesos de selección, suministrar permisos, tramitar la seguridad social y las actividades de trabajo rutinario que requerían más de una jornada si no se tenía colaboradores; se podía operar sin dificultad; eran años fáciles, en que el cliente buscaba el producto y no se obligaba a las compañías a cumplir normas en exceso. Se seleccionaba un director que demostrara facilidad de trato con otras personas y al que le gustara este tipo de trabajo. Al respecto Rojo & Cabrera (99) dice: “La dirección de Recursos Humanos ha evolucionado tanto en los últimos años que poco tiene que ver con la antigua dirección de personal de la cual surgió.”

De acuerdo con muchos de los especialistas, hoy el personal es una de las principales fuentes de desarrollo de cualquier institución; es parte integral de la estrategia competitiva y clave para la proyección y el desarrollo de la empresa. Veamos algunos ejemplos en este sentido:





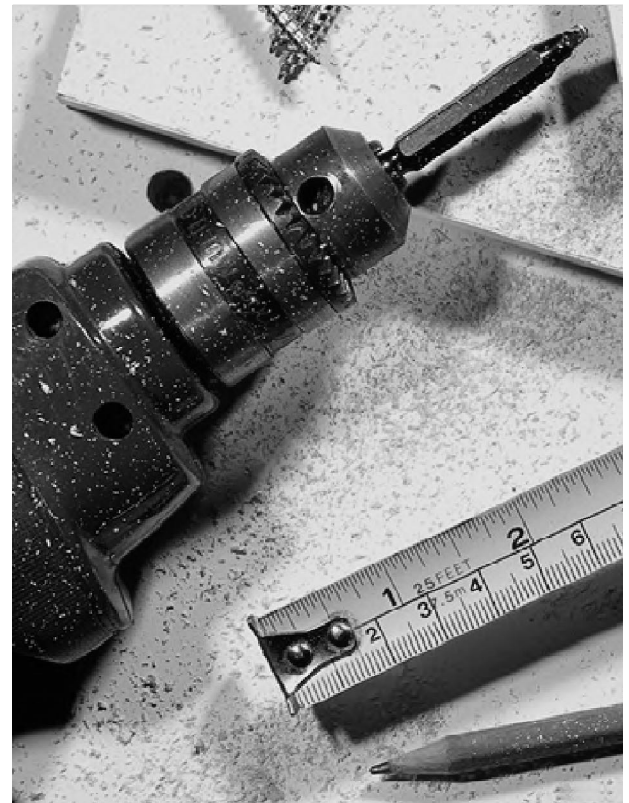
Benjumea (2001) manifiesta que “desde el círculo del progreso se ha dado en que la nueva economía es realmente un cambio en el paradigma competitivo actual, con nuevas reglas de juego y nuevos jugadores. Este cambio de paradigma ha tenido dos claros impulsores mutuamente interrelacionados: el primero de ellos, de carácter socioeconómico, es la evolución hacia un mercado de demanda personalizada. El segundo, de carácter tecnológico, consiste en el espectacular desarrollo de las infocomunicaciones”. Benjumea señala que este nuevo escenario está determinado por estas dos reglas que enmarcan de manera simultánea la actividad empresarial de nuestra época.

Regla 1: Acceso Global: Esta regla presenta una doble naturaleza: positiva, en cuanto a la relación entre cliente y vendedor; negativa, en tanto múltiples competidores ven abiertos mercados cuyo acceso les estaba anteriormente vetados. Dentro de este panorama de nuevo acceso a mercados y recursos, el capital humano es, sin duda, crítico.

Regla 2: Un mercado de demanda personalizada: En el marco de alta competitividad el cliente tiene un creciente poder. En el pasado el cliente podría ser satisfecho con productos o servicios uniformes elaborados en forma masiva. Ahora el cliente desea que el producto o servicio que adquiere se encuentre adaptado de forma individualizada a sus necesidades, gustos o preferencias, es decir, personalizado.

Sin importar su ubicación geográfica, su cultura o su tamaño, este último concepto sustenta la importancia del capital humano dentro de cualquier tipo de organización, si desea obtener una cuota importante de participación en el mercado y evitar una pérdida residual.

Álvarez (1998)¹ dice: “La función primordial de los recursos humanos debe consistir en la entrega y/o desarrollo de capital humano que permita que la empresa sea cada día más competitiva, que opere con la máxima eficiencia y que lleve a cabo sus estrategias favorablemente. Los profesionales de los recursos humanos que entiendan estos objeti-



vos y que tengan las habilidades empresariales necesarias para que se cumplan serán de un valor incalculable en el futuro.” Este planteamiento sustenta la necesidad de contar con profesionales en recursos humanos con una mayor participación de decisión ante el principal.

Anderson (1998) recalca que: “Los directores generales bien informados están empezando a entender que lo que hace que una organización funcione mejor que otras es la integración de las finanzas, de las operaciones y del personal como parte de una estrategia empresarial total.” Las aptitudes y las competencias que ofrece el personal que ejecuta estrategias convierten en realidad las estrategias.

Beatty y Schneier (1998)² analizan la influencia de los Recursos Humanos en el funcionamiento de la organización: “Actualmente los Recursos Humanos deben juzgarse según su implicación en el incremento de ventaja competitiva de la empresa aportando valor económico apreciable y real (por ejemplo, ciclos de formación de duración reducida) y no simplemente su valor perceptible (como



la formación crea aptitudes).” Los recursos humanos no sólo aportan valor a los clientes internos, sino también (y lo que es más importante) a los inversores externos de la organización, es decir al principal.

Igualmente, es necesario conocer los intereses de los agentes o empleados dentro de la organización. Al respecto dice Brandt (2001): “No solo los clientes tienen expectativas diferentes sino que los empleados también han cambiado las reglas de juego y si se quiere reclutar y retener a los mejores se tiene que aprender qué quiere el recurso humano del siglo XXI. [...] Los nuevos empleados quieren ser sus compañeros, no sus esclavos. Los empleados quieren respeto y no simplemente un formalismo de pedir el favor y agradecer, aunque esa es una buena manera de empezar. Los nuevos empleados esperan que si usted quiere su mejor esfuerzo, usted los trate como los compañeros comerciales y no como los autómatas de antaño. Todavía a la mayoría de gerentes no les gusta tratar a los empleados como compañeros estimados, pero sí les gustan los idiotas poco fiables; esto sustentado en: primero, el gerente no comparte la información con los

empleados, porque se teme que ellos no la entenderán o porque los empleados entregarán la información a la competencia; segundo, no se comparte las decisiones de la empresa por el miedo a que se reconozcan totalmente comprometidos con la empresa; tercero, no compartimos los premios de nuestro éxito porque creemos que es nuestro esfuerzo y no el del grupo que hicieron que triunfáramos.”

Estos planteamientos coinciden en la importancia del capital humano dentro de las organizaciones del siglo XXI. Sin embargo Pfeffer (1998) dice: “Las empresas enfrentadas a un entorno muy competitivo, buscan frenéticamente el elixir mágico que le proporcione un éxito sostenido, al menos durante un período de tiempo razonable. [...] Así, mientras buscan el éxito desesperadamente y se acumula la evidencia de al menos una fuente importante de éxito económico (la forma como las empresas tratan al personal), muchas hacen exactamente lo contrario de lo que deberían hacer. En lugar de considerar primero a su personal, muchas empresas han buscado la solución a sus retos competitivos en los lugares y con los medios menos productivos. Han tratado a sus negocios como si fueran carteras de valores que se compran y se venden en un esfuerzo por encontrar un hueco competitivo adecuado, han reducido su tamaño y han recurrido a las fuentes externas en un inútil intento de reducir su camino hacia el beneficio; han hecho un millón de cosas que debilitan o destruyen su cultura empresarial en un esfuerzo por minimizar sus costos laborales, pero eso sí, siempre proclamando que la gente es nuestro activo más importante.” Por ello, no basta con buscar etiquetas o nombres bonitos al área de personal como por ejemplo talento humano; es más importante ajustarse a los requerimientos desde la perspectiva de las organizaciones del siglo XXI.

DESEMPLEO

En los países subdesarrollados las tasas de desempleo son superiores al 10%. Colombia, por ejemplo, presenta una tasa de desempleo del 13% (Yahoo! Noticias, 2003); Ecuador alcanzó 10.3% (Banco Central Ecuador, 2003); Venezuela 19.1% (Yahoo! noticias,



2003) y Argentina 17.8% (Cambio cultural, 2003). Este fenómeno hace que el *oportunisto* presente una tendencia favorable para la institución y desfavorable para el agente.

En países desarrollados como España el desempleo está por debajo del 10%, concretamente el 8.90% (Yahoo! Finanzas, 2003); en el Reino Unido es del 3.1% (National Statistics, 2003), y presenta una tendencia al descenso; finalmente, Estados Unidos presenta una tasa de desempleo del 6.4% (CNN, 2003). En estos casos el *oportunisto* presenta una tendencia favorable para el agente y para la institución.

Las oportunidades de empleo en países en vía de desarrollo y en países desarrollados son muy distintas. En los países desarrollados la oferta de empleo es amplia y la organización adopta programas para maximizar el rendimiento del capital humano buscando un mayor beneficio para la institución (Benjumea 2000 y Álvarez 1998). En contraste, en los países en vía en desarrollo la oferta de empleo es mínima (desempleo superior al 10%) y el capital humano pasa a un segundo plano (Pfeffer, 1998). Normalmente la firma se acoge a programas para maximizar el rendimiento del capital invertido, pero se olvida de maximizar el capital humano, al punto de producir una amplia rotación de personal.

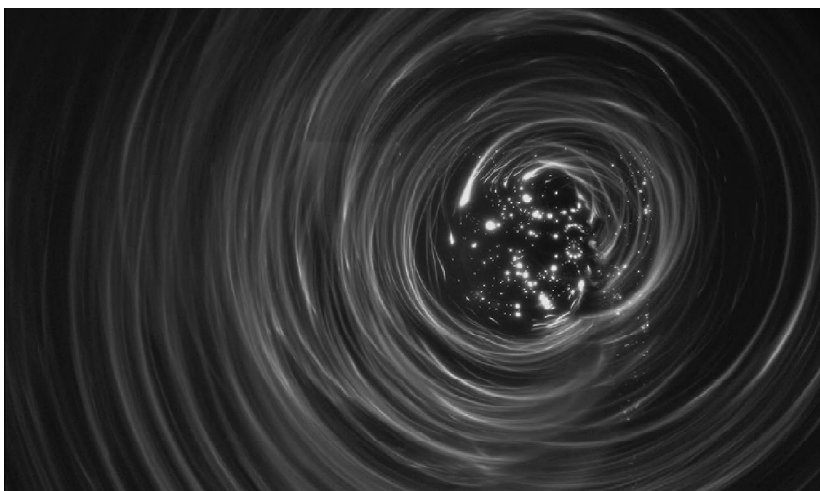
ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal se puede clasificar desde dos ópticas diferentes: el agente y la firma.

Desde la óptica del agente, es importante tener en cuenta dos enfoques diferentes, el enfoque del agente joven y el de los agentes mayores. Para los agentes jóvenes es importante tener un primer trabajo, obtener experiencia y formación profesional. Este es un valor agregado que luego podrá ofrecer a otras firmas. Estas primeras experiencias pueden generar un resultado positivo o negativo: positivo, en caso de contar con una duración relativamente normal (en mi concepto dos años); negativo, cuando se presentan cambios constantes de firma, cambios que reflejan en su hoja de vida (*curriculum vitae*) una personalidad inestable, al observarse que en un número determinado de años ha tenido una gran cantidad de puestos de trabajo, constituyendo un claro ejemplo de selección adversa.

Los agentes mayores acumulan experiencia. El *oportunisto* puede resultar para ellos menos atractivo. Estos agentes prefieren continuar con una misma firma, con dos finalidades: el primero, seguir creciendo con el objeto de dar un mayor beneficio a su principal, en beneficio del agente mediante la rotación interna ascendente; el segundo, mantenerse dentro de la institución y ofrecer un beneficio normal al principal manteniéndose en el puesto por temor al cambio condenándose a permanecer en un mismo puesto de trabajo toda su vida (riesgo moral), salvo que el representante del principal (gerente de la empresa) decida lo contrario.

La rotación de personal desde la óptica del agente genera costos. En este aspecto Mobley (1977) sostiene que "los costos del cambio pueden ser altos o bajos. Si son altos, el individuo evaluará de nuevo su trabajo actual, limitando su forma de pensar sobre la conveniencia de su marcha, o adoptando otras estrategias de conducta de abandono (retrasos, absentismos, etc.) si la percepción de cambios encuentra alternativas de costos no prohibitivos, investigará exhaustivamente la alternativa concreta evaluando el trabajo actual con la alternativa; si no la encuentra aceptable evaluará su posición actual, continuando la búsqueda o se desviará hacia otras formas indirectas de abandono. Si la comparación resulta favorable a la nueva alterna-



tiva considerada, estimulará la intención de marcha.”

Desde la óptica de la firma, el principal, al tener disponible personal en el momento que lo requiera, considera a la persona como algo normal para lograr sus objetivos, con la mentalidad de que si el agente no cumple las expectativas de beneficio se procede a cambiarlo como si fuera un recurso físico. Sin embargo, la rotación de personal, en caso de ser repetitiva, afecta el beneficio del principal por los diversos costos implícitos y explícitos que abarca.

Costos explícitos. Costos de reclutamiento y selección: por emisión y procesamiento de solicitud de empleo, anuncios en el periódico, mantenimiento de un equipo interno o externo de selección y reclutamiento, entrevistas, exámenes y médicos entre otros; costos de registro y documentación: por análisis de la documentación e investigación de la documentación presentada; costos de integración y vinculación: por gastos de selección, inducción, entrenamiento; costos de desvinculación: por indemnizaciones y varios de acuerdo con la legislación vigente de cada país y a las causas de terminación del contrato (decisión del agente del principal o del agente empleado).

Costos implícitos. Incluyen aspectos relativamente difíciles de evaluar en forma cuantitativa como son 1) la cantidad de beneficio que dejó de generar el agente al principal, 2) el efecto que produce sobre otros agentes el retiro de un agente que podría gozar de liderazgo, experiencia y creatividad, 3) la imagen que pueden generar los comentarios del agente retirado en el ambiente externo de la organización, 4) la falta de continuidad de proyectos específicos por desconocimiento de los mismos por parte de otros agentes delegados, 4) posibles conflictos y 5) la pérdida de imagen ante proveedores y clientes, entre otros.

La rotación de personal puede involucrar otros costos que pueden detectarse y medirse fácilmente: el valor de las acciones, la pérdida

de cuota o participación en el mercado, el conflicto entre principales que pueden llevar a su final a una institución o firma y otros efectos como la falta de competitividad como consecuencia de la imposibilidad de llevar a cabo un trabajo en equipo y una visión proyectista del personal dentro de la organización.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Blanco (1999) dice: “La clave para una adecuada selección de personal es la identificación del potencial de cada candidato.” Por ello, todas las compañías se esfuerzan por utilizar procesos de selección de personal que aseguren la rentabilidad reduciendo los riesgos de rotación de personal. “Las empresas serias en sus propósitos harán los esfuerzos necesarios para asegurarse ante todo de que contratan al personal adecuado.” (Pfeffer, 2000)



Un buen proceso de selección, donde el agente encargado de la selección respete el oportunismo del principal y del agente, contribuye en buena parte a que el agente se vincule y proceda a brindar un óptimo beneficio para el principal. Sin embargo, Jiménez (1999) dice: “No siempre encontrar a la persona adecuada para un puesto nos asegura cerrar con éxito su selección.” Cuando la institución se equivoca en dicho proceso no obtendrá el beneficio esperado y se aumentarán sus costos de transacción, por lo cual la mayor demanda exige definitivamente un proceso más estricto de selección del mejor agente.

Ante situaciones de poco *oportunismo*, cuando una empresa requiere un profesional, el agente delegado por el principal se orienta a obtener el máximo beneficio en lo referente a selección. En la mayoría de casos se define un perfil superior al requerido y, al encontrar al agente y ofrecerle el cargo, éste último acepta, llevado por sus necesidades de empleo. Este fenómeno se constituye en un claro ejemplo de riesgo moral.

Otro hecho tiene lugar al momento de negociar el sueldo. Normalmente en el proceso



de selección se le pregunta al posible agente su *aspiración salarial* o su *aspiración mínima salarial*. En mi concepto estos dos términos son diferentes. La *aspiración salarial* hace referencia al sueldo al que el agente aspira teniendo en cuenta una serie de variables personales como formación, experiencia, dominio del tipo de actividad a realizar y autoestima. La *aspiración mínima*, en cambio, hace referencia a lo mínimo que la persona necesita para cubrir sus necesidades básicas. Si el directivo encomendado por el principal, ofrece un salario por debajo de la aspiración mínima, el candidato o agente puede que acepte, analizando las pocas alternativas que le ofrece el mercado externo en lo referente a oportunidades laborales.

En los dos casos anteriores el oportunismo del agente hace que el resultado o beneficio que está dispuesto a ofrecerle a la firma no sea el máximo, pues a partir de ese momento tendrá dos actividades principales: brindar beneficio a la firma y buscar una oportunidad para llegar a un empleo que se ajuste a su perfil de formación profesional o al sueldo que requiere para cubrir sus necesidades básicas (riesgo moral).

Otra situación que se puede presentar aparte de la disminución del beneficio para el principal es que el agente acepte por necesidad el menor salario. Esto puede crear una situación conflictiva desde el inicio de la relación laboral. Puede afectar las relaciones interpersonales en el grupo y contagiar de mal ambiente e inconformismo a muchos agentes al servicio de la organización.

Normalmente el principal en Colombia considera que pagar un salario alto con relación a la media del mercado es innecesario y que esto sólo ayuda a aumentar los gastos de la firma. Por ello, optan por pagar salarios preferiblemente en la media o por debajo de ella (entendiéndose por media el salario promedio que una persona de su perfil profesional normalmente obtiene como contraprestación económica). De esta manera los gerentes pueden probar a través de dichos informes el resultado de las estrategias que han aplicado para reducir los gastos pagando sueldos bajos.

Para evadir el pago de salarios ajustados al nivel de sus agentes, los principales aluden a la situación del mercado, a la «crisis» que ha producido el estancamiento de la economía colombiana en los últimos años. Declaran que la estrategia de pagar sueldos altos sólo conviene a empresas multinacionales con superávit de capital. Al respecto Pfeffer (1998, p. 89) dice: “La idea de que sólo ciertos empleos o industrias pueden o deben pagar salarios altos queda desmentida con el ejemplo de muchas empresas, como es el caso de Home Depot, la empresa más grande de reformas de vivienda y de suministros de materiales para la construcción de Estados Unidos. La empresa tiene aproximadamente el ocho por ciento del mercado y cerca de 100.000 empleados, tiene éxito y es rentable, y el valor de sus acciones ha producido rendimientos excepcionales. A pesar de que la cadena pone el énfasis en los precios bajos como un elemento importante de la estrategia empresarial y opera en un entorno altamente competitivo, paga sueldos comparativamente altos para la industria, contrata más personal con experiencia en el campo de la construcción y espera que sus asociados comerciales (agentes) proporcionen un nivel más alto de servicio al cliente individual.”

CONCLUSIONES

En países subdesarrollados como Colombia no se da suficiente importancia al personal. Los directivos, en su afán de mostrar resultados positivos, buscan la forma de hacer más



competitivas sus empresas ganando cuotas de mercado, buscando un mayor beneficio para el principal y en muchos casos disminuyendo los costos de personal, dada la poca oferta laboral existente en nuestro medio.

Pasando por alto la importancia de los recursos humanos, muchas veces los directivos apelan a múltiples estrategias financieras, tecnológicas y de infraestructura, tomadas de otras firmas que las han aplicado con éxito; estrategias aparentemente fáciles de tomar y aplicar con la participación de todos los miembros de la organización; sin embargo, copiar estrategias no significa necesariamente copiar resultados: el recurso humano es insustituible como aporte al desarrollo y éxito de toda estrategia.

Los directivos afirman que el recurso humano es lo más importante de la organización e incluyen esta máxima en la misión de la empresa, pero muchos fracasos y logros parciales devienen justamente de que no valorar suficientemente el recurso humano. Al

respecto dice Pfeffer (2000): “Después de todo, hablar no cuesta nada y muchas empresas dicen que la gente es su activo más importante, aunque sus acciones lo desmienten.” La participación activa de la gente no se puede tomar de otros modelos, para ello es necesario crear modelos propios de integración y de trabajo en equipo, donde el papel del recurso humano y su director es fundamental.

El empresario tiene que reorientar su visión y dar un papel verdaderamente protagónico a su gente, pues una empresa con una alta rotación de personal, con procesos de selección en busca sólo del beneficio del principal y que considere fácilmente reemplazable su personal por la disponibilidad del personal desempleado, no está ni estará preparada para ser competitiva; por el contrario, deberá solucionar primero problemas internos relacionados con su mentalidad de oportunismo y proceder a darle el papel fundamental a su director de recursos humanos y a sus agentes, desde la perspectiva de las organizaciones desarrolladas del siglo XXI.

NOTAS

¹ Tomado del libro de ULRICH, Losey y LAKE. (1998) *El Futuro de la Dirección de los Recursos Humanos*, Gestión 2000. p. 17.

² *Ibid.*, p. 82.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Central Ecuador, 2003; http://www.bce.fin.ec/resumen.ticker.php? ticker_value = desempleo.

BENJUMEA, María; ARAGON, Salvador. *Análisis y Perspectivas de la Función de Recursos Humanos*. Revista para la Integración y Desarrollo de Recursos Humanos No. 140, enero 2001, año XIV.

BLANCO SÁENZ, María Teresa. *Assessment Centre en Rhone-Poulenc Rorer: A la Búsqueda de Potencial*. Revista Capital Humano. Noviembre 1999.

BRANDT, John R. *Employees change the rules; Industry Week*, Cleveland, April 2, 2001.

Cambio Cultural, 2003; <http://www.cambiocultural.com.ar/actualidad/desocupacion/htm>.

CNN, 2003, <http://www.cnnenespanol.com/2003/econ/07/03/desempleo/>

HODGE, B. J., ANTHONY, W. P. y GALES, L. M. *Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico*, 1998.

JENSEN, M.C., MECKLING, W.H. (1976): “*Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure*”. *Journal of financial Economics*, Vol 3, 14, pp. 305-360

JIMÉNEZ MARTÍNEZ, Pascual. *Un Modelo de Integración de Nuevos Colaboradores*. Revista Capital Humano, Suplemento Selección de Personal, p. 6, Noviembre 1999.

MOBLEY, W.H. 1977. *Intermediate licages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*. *Journal of Amplied Psychology*, 62, pp. 237-248.

National Statistics, 2003, <http://www.es.news.yahoo.com/fot/txt/20030611114706.html>

PFEFFER, Jeffrey. *La Ecuación Humana, La Dirección de Recursos Humanos Clave para la Excelencia Empresarial*. Gestión 2000, 1998.

