



Evaluación del desempeño. Caso Asamblea Nacional de Angola

Assessment performance. Case of National Assembly of Angola

Leonel Mateus-Mateu

Universidad Agostinho Neto, Luanda, Angola

Correo Electrónico: leonelmateus2013@gmail.com

Recibido: 26 de octubre de 2016

Aprobado: 25 de septiembre de 2017

RESUMEN

El objetivo de este artículo es caracterizar la situación actual de la evaluación del desempeño en los técnicos superiores de la Asamblea Nacional angoleña, así como destacar las actuales conceptualizaciones y tendencias fundamentales en la evaluación del desempeño por competencias. Se utilizaron los métodos de observación y análisis documental junto a encuesta y entrevista. Como resultados se obtuvo la caracterización de la evaluación del desempeño actual de esos técnicos, donde predomina inexistencia de vínculos entre estrategia, gestión de recursos humanos y sus indicadores. La estrategia que llega a concluirse busca establecer tales vínculos.

Palabras clave: evaluación, desempeño, competencias, motivación

Abstract

This objective of this paper is the characterization of actual situation of the performance evaluation for superior techniques at National Assembly of Angola, as outstanding the actual conceptualizations and principal tendencies about the assessment performance by competencies. There were utilized the observation and documental analysis methods, together the survey and interview. As results was obtained the actual characterization of these techniques in assessment performance, where in predominant the inexistence of entail between strategy, human resource management and their indicators. And the strategy that arrived concluded search the establishment of these entail.

Keywords: evaluation, performance, competitions, motivation

I. INTRODUCCIÓN

Con la conquista de la Independencia Nacional de Angola en 1975, gran parte de los cuadros que trabajaban en la función pública colonial y que eran hijos de ciudadanos portugueses, emigraron se fueron con sus padres a la metrópoli, dejando sin capacidades ni soluciones técnicas suficientes para resolver los problemas creados por el régimen colonial portugués en Angola. Los pocos patriotas restantes protagonizaron cambios en el régimen jurídico angoleño, por lo que se creó una Ley Constitucional y unos tantos diplomas legales para el mínimo funcionamiento de la administración pública.

El proyecto político de este periodo hasta 1992, contemplaba estrategias de gobernación bastante atractivas con la implementación práctica y generalizada de la llamada expresión marxista "el trabajo dignifica el hombre", cuyos resultados llevaba a la promoción y valorización de los cuadros

más destacados y calificados que eran seleccionados mediante el sistema político de evaluación del desempeño individual adoptado para aquella época.

Esa estrategia de ascensión a los cargos políticos y a otras funciones mediante un desempeño adecuado o superior, además de las compensaciones salariales y materiales como pago a su trabajo, elevó la conciencia social y los niveles motivacionales de los trabajadores, de tal modo que había un comprometimiento voluntario respecto al trabajo para cumplir con sus obligaciones y lograr las metas preconizadas sin necesidad de cualquier presión u órdenes del jefe.

Con las transformaciones políticas ocurridas en 1992 que ocasionaran los cambios políticos, el país tuvo que hacer varias adaptaciones al sistema de organización del Estado y en 1994 surgió un nuevo paquete legislativo y con ello el Decreto no. 25/94 del 1 de julio, que consagra los procedimientos y reglas para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la Administración Central y Local de Estado [1].

A partir de esta fecha empieza una intensa e inesperada reversión de algunos de los valores y principios, tales como la valorización del sentimiento del individualismo, la consecuente pérdida del sentimiento de solidaridad y de patriotismo, la desvinculación casi total de los resultados del proceso de evaluación del desempeño laboral al sistema de ascensión a cargos públicos, etc., y en su lugar se generaliza el concepto de equipo y de confianza "política" para cargos de dirección. Tal situación, dañó considerablemente el concepto holístico de competencias y afectó negativa y profundamente el sistema de las emociones que coordina las motivaciones para la labor, creció el sentimiento de ausentismo y se inaugura una fase de pérdida del sentido de compromiso hacia el trabajo por parte de los trabajadores.

El principio utilizado para la gestión de las competencias profesionales buscadas mediante el proceso de evaluación del desempeño, puede constituirse como un factor motivador para reducir el bajo rendimiento de la institución. Y el *problema* planteado se corresponde con la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las variables que motivan a los trabajadores al logro de los objetivos organizacionales?

El *objetivo* de este artículo es caracterizar la situación actual de la evaluación del desempeño en los técnicos superiores de la Asamblea Nacional angoleña, así como destacar las conceptualizaciones y tendencias fundamentales que en la evaluación del desempeño por competencias deberán considerarse en la estrategia a seguir en esa evaluación, para contribuir al aumento de los niveles motivacionales de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

II. MÉTODOS

En los resultados alcanzados se han utilizado, respecto a la evaluación del desempeño y las competencias laborales de los técnicos superiores, los métodos de observación directa y de análisis documental, así como la técnica de la encuesta a muestras representativas de los técnicos superiores de la Asamblea Nacional de Angola.

III. RESULTADOS

Atendiendo a que el rendimiento de las organizaciones depende del factor competencia en la actualidad, sean estas comerciales, políticas o gubernamentales, las mismas se encuentran llevando a cabo un proceso de transformación en búsqueda de alcanzar una elevada competitividad a través del personal calificado y preparado para llevar a cabo las tareas y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo. El resultado de este proceso es una variable que se subordina al desempeño de los trabajadores y este a la vez depende de la competencia de los recursos humanos (RRHH). Por eso, es importante recordar que muchas personas de diferentes estratos sociales al referir sobre las competencias individuales limitan su pensamiento teórico solamente a la capacidad instructiva o técnica para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto y, muchas veces, recurriendo con naturalidad a la máxima "el fin justifica los medios" atribuida a

Nicolás Maquiavelo (1469-1527) en su obra *El príncipe*, lo que para ellas significa solo "saber hacer". Entonces de aquí surge una pregunta: ¿Que es "competencia"?

De acuerdo con el diccionario de la lengua española, el término competencia, presenta varios significados tales como: atribución, área de actividad, responsabilidad, etc., pero el concepto a que nos referimos en este punto añade un sentido holístico de profundo significado [2- 5], que incluye: los sentimientos, pensamientos y valores del hombre que juntamente con los conocimientos, capacidades y habilidades mueven una acción en dirección a una tarea para alcanzar la meta u objetivodeseado. Según Sandoval [6], la contribución de los factores de educación para el cumplimiento de estos objetivos corporativos depende del factor motivación, como refleja la tabla 1.

Tabla 1. Factores que determinan las competencias

Formación de la persona	
Factores de Instrucción	Factores de Educación
Conocimientos{dominio teórico sobre la materia} • Habilidades{pericia para tratar los asuntos} Experiencias{saber hacer: transformar los conocimientos en a la práctica}	Sentimientos{capacidad de tratar los problemas con amor} • Actitudes{disposición de ánimo delante un problema} • Valores{ética y otras normas de conducta}
	Componentes de la motivación

Abraham Maslow percibió las motivaciones humanas como una jerarquía de cinco necesidades expresadas en la pirámide de la figura 1, que van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más grandes como la autoestima¹ o reconocimiento y la autorrealización². Según Maslow es natural que todo ser humano aspire a alcanzarlas y siempre que algo lo impide se afecta la motivación y con ella las competencias porque las personas se sienten inferiores y sin valor [7-8].

La motivación hacía el trabajo tiene una gran importancia práctica, pues forma parte de las contribuciones humanas a la productividad del trabajo, la que, como se sabe, es uno de los principales pilares sobre los que se levanta el bienestar en la sociedad, en el país [7].

¹Se refiere al logro, estatus, fama, responsabilidad y reputación.

²Se relaciona con el crecimiento personal, es decir, con el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica.



Fig. 1. Pirámide de **Maslow**: jerarquía de necesidades [7]

En su artículo "Formación y competencias laborales", Cuesta destaca al Japonés Kaoru Ishikawa –padre del Control de Calidad japonés y uno de los considerados eficientes gestores de los RRHH –al referir que "El control de calidad empieza con la educación y termina con la educación" [9].

Es claro que en esa citación Ishikawa, no intenta desvalorizar los conocimientos, habilidades y experiencias, que son los factores de la instrucción, al contrario él considera que una persona es una autoridad competente si en el momento de emitir su juicio de valor para la toma de una decisión, procede a la integración de estos factores con los educacionales o comportamentales según el concepto de competencias antes referido, de modo que la sociedad lo considere como una reserva moral para la nación. De lo contrario, toda la decisión en contradicción con este presupuesto, es tan destructora en tanto crea una nación preñada de personas técnicamente capaces, pero sin principios éticos y morales, por lo tanto, sin valores –una sociedad selvática. Ninguno de los protagonistas de estas conductas se puede considerar competente en sus actos y lo más prudente es sustituirlo de inmediato.

En la Asamblea Nacional tales competencias se buscan mediante capacitación y entrenamiento a los trabajadores dentro y fuera del país. En la encuesta que se aplicó en la Asamblea Nacional, a técnicos superiores de la misma, que fueron el objeto de investigación del autor, cerca de 75% de trabajadores encuestados (de una muestra de 100), según la tabla 2, indican que la selección de los candidatos no resulta de un proceso eficaz³ de evaluación del desempeño, que es el mecanismo para detectar las fortalezas y debilidades con vista a su superación integral, respecto a los objetivos previamente establecidos.

En relación con el proceso de evaluación del desempeño en la Asamblea, esta se realiza a luz del referido Decreto 25/94, de 1 de Julio [1] Aunque no ha sido referenciado ningún modelo típico de inspiración para la elaboración de este Decreto, él puede ser considerado una base metodológica para la materialización del proceso de evaluación del desempeño en Angola. Con base en ese Decreto, los titulares de cargos de dirección, jefes y asesores en la Asamblea Nacional están exentos del proceso de evaluación del desempeño. Es posible que tal exclusión tenga motivaciones no científicas ya que según Chiavenato [10], "(...) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona [10].

³ Se dice que el proceso de evaluación del desempeño es eficaz si cumple con sus tres principios universales: validez, fiabilidad y carácter de sistema.

Tabla 2. Resultados de una encuesta sobre evaluación de desempeño en la Asamblea Nacional

	Pregunta		Sexo			Grupo etario		Nivel académico	
			F	M	Total (%)	20-40 Años	41-65 Años	4a-12a Clase	Enseñanza Superior
1	¿Conoce los objetivos estratégicos?	sí	38	24	62	19	40	30	32
		no	12	26	38	18	24	23	15
2	¿Conoce los objetivos los de su unidad orgánica?	sí	40	34	74	28	38	39	39
		no	11	15	26	17	18	14	8
3	¿El principio de movilidad de responsables y técnicos depende de evaluación de desempeño?	sí	24	20	44	17	27	35	20
		no	27	29	56	30	27	18	27
4	¿Está consciente de que los resultados de evaluación pueden promoverlo para funciones de dirección?	sí	27	25	52	16	31	26	22
		no	23	25	48	24	30	26	26
5	¿La satisfacción de sus aspiraciones está en su local de trabajo?	sí	35	34	69	18	44	36	28
		no	15	16	31	19	20	16	20
6	¿Ya fue sometido a una formación como recomendación de la comisión de evaluación para superar sus debilidades?	sí	10	15	25	7	18	13	13
		no	39	36	75	28	48	39	35

Se advierte que la definición asumida de Idalberto Chiavenato [10] sobre evaluación del desempeño, no hace ni exclusión ni distinción por funciones. Es una visión sobre el concepto genérico del desempeño, la cual se focaliza en una forma de medir el aporte de cada individuo al logro de los objetivos de la organización, para influir sobre los atributos y comportamientos. Chiavenato considera que este es el camino más eficaz para juzgar a cualquier persona y adecuarla a nuevas responsabilidades dentro o fuera de la institución, como forma de recompensar el desempeño laboral adecuado o superior y estimular las competencias profesionales.

En este punto particular, y tal como se refleja en la tabla 2, 35 técnicos superiores (número correspondiente a un 56 %) indicaron que la movilidad y nominación para funciones en la Asamblea Nacional no ocurre mediante los resultados de la evaluación del desempeño, sino por otros factores y cerca de 54% no acreditan que con su dedicación, desempeño y profesionalismo alcancen la autorrealización profesional, económica y política dentro de la institución. Este sentimiento de los técnicos puede afectar las motivaciones, y según Abraham Maslow las motivaciones humanas atienden a una jerarquía de cinco necesidades y la más grande es la autorrealización que puede ser económica, social y política [3, 6, 7].

Sea cual sea la orientación elegida, evaluar el desempeño laboral no es un mero acto de emitir un juicio de valor sobre el trabajador, es tan serio como juzgar a personas en un tribunal de justicia

penal. Evaluación, puede presentar problemas y ocasionar daños sociales, mentales y en muchos casos, pérdida de la autoestima. Existen fallos de muchos tipos, pero en este artículo se debe destacar algunos, atendiendo al método de observación directa llevado a efecto por el autor,

algunos de los más recurrentes, que al igual que en otras instituciones ocurren también en la Asamblea Nacional de Angola y son los siguientes:

1. La minimización del proceso de evaluación del desempeño cuando se piensa que el hecho de ser jefe es una condición necesaria y suficiente para evaluar a su subordinado, sin tener competencias⁴ necesarias para realizar esta actividad con eficacia.
2. La indicación de personal para la comisión de evaluación sin entrenamiento, ni preparación para emitir juicio de valor, porque a derecha o indirectamente lo hacen.
3. Varias veces no han sido establecidas previamente conductas estratégicas individuales de cada trabajador a evaluar en función a los objetivos estratégicos. En muchas ocasiones lo que se mide, no está relacionado con las prioridades estratégicas de la organización.

IV. DISCUSIÓN

Sobre las motivaciones, varios autores defienden que la curva de comportamiento humano varía de acuerdo con el tipo de institución. En el caso de empresas privadas, por ejemplo, la curva de insatisfacción tiene pendiente sobre el factor económico y, por lo tanto, las funciones no hacen parte de sus prioridades dentro de la empresa, pero en el caso de instituciones públicas el factor económico aunque sea importante para la vida, no es la necesidad principal, sino la realización social, mediante su desempeño. Algunos tipos de comportamiento como el ausentismo, mala calidad y otros y que causan efectos dañinos en la buena marcha del trabajo de la organización, tienen su base en la motivación debido la reversión de valores en las decisiones para la ocupación de funciones dentro de la organización.

Es con este mismo entendimiento que Marx [11] asume que la noción de trabajo va más allá de su dimensión puramente económica y se convierte en una categoría antropológica. Marx caracteriza al hombre como un ser dotado de un "Principio de movimiento" y eso es independiente de ser jefe o no. "... el hombre no es un ser pasivo sino activo" y es en su trabajo que él se desarrolla y perfecciona. Al afirmar en su libro, *El capital*, que el "trabajo dignifica el hombre" [11], Marx entiende que el trabajo no es un mero medio para ganar dinero, como hoy los directivos lo piensan, sino un mecanismo para él sentirse integrado en la sociedad, mejorar su autoestima y autorrealización y proyectar una imagen positiva de sí mismo ante los demás y mediante la participación activa en todos los procesos dinámicos de la sociedad.

Así es que en las organizaciones que aprenden, según Peter Senge [12, 13] y que apoyan a la gestión de los recursos humanos, y que se asientan en una base sustentable, la movilidad de sus RRHH y el aprovisionamiento de personas para nuevos cargos, tienen un papel relevante en el proceso de motivación humana y, por eso, no se efectúa de modo aleatorio, por gusto o simpatía, sino mediante un proceso de evaluación continua y sistemática que resulte en desempeño adecuado o superior y que brinde a los jefes, informaciones necesarias que permitan adecuar más eficazmente las personas a los puestos de trabajo para estimular las motivaciones, garantizar resultados y aumentar la competitividad y la productividad.

Como se puede percibir el desarrollo organizacional obedece a una relación dinámica y filosófica de interdependencia muy estrecha y directa entre el desempeño de los RRHH, las competencias profesionales, la valorización del proceso de evaluación del desempeño individual y el rendimiento organizacional y al incumplir una de estas fases, todo resulta en fracaso.

Para evitar tales fallos referidos anteriormente, observados de la evaluación del desempeño que se realiza en la Asamblea Nacional, se presenta una ilustración en la figura 2, de un triángulo equilátero de los factores de gestión con dos perspectivas posibles.

⁴Diferente de la función o responsabilidad es el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores morales que se requieren.

La perspectiva en a), muestra la existencia de una armonía perfecta entre los objetivos estratégicos u organizacionales, los objetivos individuales o de los miembros que integran los recursos humanos de las organizaciones, así como los correspondientes indicadores que serán utilizados para el cumplimiento de estos objetivos estratégicos. Esta es la situación a) que se pretende para una gestión estratégica y para el éxito de cualquier organización.

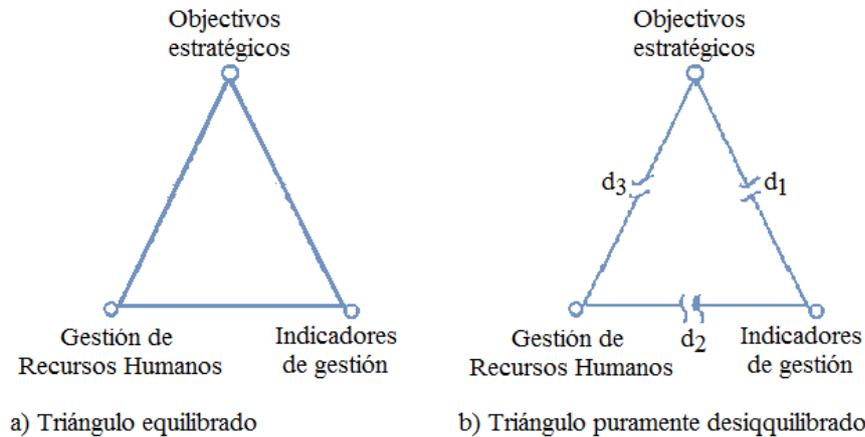


Fig. 2. Triángulo de los factores de gestión estratégica (Elaboración propia)

En la perspectiva en b), de la figura 2, se pueden observar las posibles ocurrencias de desequilibrios o rupturas organizacionales desde el punto de vista de gestión de los recursos humanos, donde d_1 , d_2 y d_3 son los puntos de discontinuidad que pueden ocurrir juntos o aisladamente.

La primera de estas disfunciones ocurre en d_1 siempre que al elaborar los indicadores de gestión no se hace un análisis previo de todos los factores y herramientas fundamentales para traducir su estrategia en hechos concretos, dado mediante indicadores como lo expresan Robert Kaplan y David Norton en su control de gestión estratégica dado por su Cuadro de Mando Integral (CMI) [14]. El suceso de esta perspectiva reside en la habilidad técnica del manejo de las herramientas de gestión por parte de los trabajadores seleccionados para la elaboración de la estrategia y de los indicadores [15].

La segunda disfunción o discontinuidad y que es la más frecuente en casi todas las instituciones públicas y privadas, ocurre normalmente en d_2 y como consecuencia también en d_3 y se prende con la real importancia que los principales gestores de las instituciones dan a los trabajadores que son parte integrante del cumplimiento de la estrategia.

En encuestas mundiales recientes realizadas por las instituciones norteamericanas The Boston Consulting Group (BCG) y la World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA) sobre la gestión de recursos humanos, se evidenció que es un problema mundial la evaluación del desempeño que pueda vincular el desempeño individual y el desempeño organizacional estratégico, dada la desvinculación entre la estrategia, los indicadores de gestión y la gestión de recursos humanos GRH [16].

Esa desvinculación corroborada en encuesta conjunta realizada por la BGC y la WFPMA en 83 países de todo el mundo, recogiendo las opiniones de más de 4700 directivos. La evaluación del desempeño es, por eso, una temática de la mayor actualidad en todo el mundo. [12].

En esa misma encuesta conjunta se expresa que: "Si contemplamos la estrategia, los indicadores de gestión y los RRHH como los tres vértices de un triángulo, veremos que en la mayoría de las empresas los vínculos entre RR HH y estrategia así como entre RRHH e indicadores de gestión están rotos o no existen"[16].

La evaluación del desempeño en Angola como proceso es un ejercicio nuevo basado en una metodología que establece las reglas de su conducción y realización, en todas las instituciones de la Administración Pública Central y Local, según el Decreto 25/94, de 1 de julio, elaborado para una determinada época y situación cuya evaluación en la Asamblea Nacional obedece al referido Decreto.

A lo largo de este artículo se hizo gran énfasis en lo importante que es para la organización realizar la evaluación del desempeño de sus trabajadores mediante el criterio por competencias, necesarias para llevar las tareas del cargo a cabalidad, la cual es una concepción que ha tenido gran auge en los últimos tiempos.

Con el fin de mejorar el rendimiento de la organización, el artículo propone una estrategia de gestión del talento humano que pasa por dar mayor énfasis a los resultados del proceso de evaluación del desempeño basado en competencias.

V. CONCLUSIONES

1. Los resultados de entrevistas realizadas a los trabajadores de la Asamblea Nacional indican que la exención de evaluación del desempeño a los jefes y asesores presente en este Decreto es un factor contradictorio que influye negativamente al desarrollo personal e inhibe la superación de las competencias genéricas, no solo de los jefes y asesores, y que también no motiva otros en búsqueda de su superación técnica y profesional.
2. Atendiendo a que el rendimiento de una institución u organización es una función sistémica dependiente de las competencias del personal de servicio, la aplicación de este procedimiento excluyente, en la Asamblea Nacional, es una barrera que anula una de las principales funciones de evaluación del desempeño que es la promoción o movilidad para otras funciones, adecuadas al resultado de aplicación del mecanismo de evaluación en su puesto de trabajo. Así es que en lugar de mejorar sus competencias laborales dedicándose al trabajo, como factor de su desarrollo, los trabajadores y jefes se dedican más a las relaciones personales que les proporcionen su ascensión a los cargos, en detrimento de las competencias y del rendimiento de la organización.
3. Aunque este trabajo no presente resultados numéricos sobre el grado de daños que causan al rendimiento institucional por baja motivación de los trabajadores, jefes y directivos, es posible deducir que los resultados de la encuesta presentados en la tabla 2, pueden ser reflejo de la cláusula barrera en el Decreto 25/94, de 1 de julio y ambos representan un indicador de presencia de ruptura entre los objetivos estratégicos, los indicadores de gestión y los objetivos de los RRHH y, por lo tanto, esta ruptura siempre resulta en bajo desempeño personal porque el individuo no se siente motivado ni se identifica con los objetivos estratégicos, ocasionando, de esta forma un bajo rendimiento institucional, en relación con el esperado.
4. Mediante el uso de una estrategia que revalorice los resultados de evaluación del desempeño, haciendo con que tales resultados condicionen las promociones, las movilidades internas de todos los responsables y la nominación de otros a cargos de dirección, todos los trabajadores, los directivos y asesores, van a dedicarse más al cumplimiento de sus obligaciones sin presión de sus jefes inmediatos y cada uno tendrá a superarse individual y colectivamente en sus competencias.

VI. REFERENCIAS

1. Diario De La República. Decreto nº 25/94 de 1 de Julio de la República de Angola. Angola: 1994.
2. Cuesta A. Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Editorial Félix Varela; 2010 ISBN 9789591620330.
3. Morales A. Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Editora Política; 2009. p. 390. ISBN 9789590108556.
4. Norma Cubana NC 3000: 2007: Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario, (2007).
5. García V. Procedimiento para la Implementación de la Gestión del Capital Humano en servicios asistenciales de hospitales [Tesis de doctorado]. La Habana: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría; 2011.
6. Sandoval J. Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Estudios Gerenciales. 2014;30(131):162-71. ISSN 0123-5923. DOI <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>

7. Maslow A. El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica; 2005. ISBN 84-493-1698-7.
8. Robbins S. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. 7 ed. México: Prentice Hall; 1995.
9. Cuesta A. Formación y competencias laborales. Gerencial. 2007;1(1):4-6. ISSN 1818-5053.
10. Chiavenato I. Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw-Hill; 1999. ISBN 958-41-0037-8.
11. Marx C. El Capital: Fondo de cultura Económica; 1995. ISBN 9788445907450.
12. Senge P, et al. La quinta disciplina en la práctica. Barcelona: Ed. Granica; 1999.
13. Cuesta A. Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Editorial Félix Varela; 2010. ISBN 9789591620330.
14. Kaplan R, Norton D. Strategic Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press.
15. Cuesta A, Valencia M. Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa. La Habana: Editorial Academia; 2014. ISBN 978-958-771-089-2.
16. BCG & WFPMA. Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015 (Resumen Ejecutivo); 2008. [Citado: 23 de marzo del 2018]. Disponible en: https://www.shrm.org/hr-today/trendsandforecasting/researchandsurveys/Documents/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012.pdf