

# **CONVERSIÓN Y DESARROLLO DE TALENTOS**

Identificación, desarrollo y retención de talento.

**XVI Congreso Internacional de Administración  
“Talento imaginación y Valores”  
La gestión y las personas en tiempos difíciles.**

**XVI Congreso de Administración del MERCOSUR  
(CONAMERCO)**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
9 al 11 de septiembre de 2009**

<b>Datos Personales</b>
Apellido y nombres: Mufarrege Carlos Miguel

## INDICE

### CONVERSION Y DESARROLLO DE TALENTOS

- Gestión del talento y su nueva perspectiva
- Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano
- La gestión estratégica del talento
- Objetivos de la Gestión del Talento
- Principales obstáculos en la gestión del talento
- El Programa de Capacitación
- Procedimientos

### EVOLUCION EN EL DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES

### EVOLUCIÓN DE LA MEDICIÓN DEL IMPACTO DEL TALENTO HUMANO

#### INDICADORES

### ESTUDIO DE CASOS

- Laboratorio de Calidad
- Sistema Informático para el Balance másico
- Encuentros de Capacitadores en la Universidad

### EVALUACION DE LOS PRINCIPIOS PARA FORMAR LA GESTION DE TALENTO HUMANO

- Tendencias para una nueva gestión del talento en un futuro cercano
- Resumen
- Referencias consultadas

**El talento es la capacidad que las personas ponen en práctica para obtener resultados excepcionales de manera estable en el tiempo con el compromiso por la continuación.**

**Contribuyen al desempeño actual y futuro en la organización a través de sus competencias técnicas,**

## **CONVERSIÓN Y DESARROLLO DE TALENTOS**

La actividad Empresarial está asociada a los beneficios intangibles que genera el capital humano ya sea de manera expresa o voluntaria. Toda empresa "sana" que genera puestos de trabajos es fuente de riqueza intelectual, más allá de los beneficios que generen sus productos y servicios a sus clientes y accionistas

Estos beneficios podrán ser reinvertidos en la Empresa para asegurar su crecimiento y seguir generando riqueza.

Por otra parte no olvidemos que una Empresa existe para producir productos o servicios y que la comunidad de su entorno desea y necesita en un clima de estabilidad y confianza. El cumplimiento de este objetivo es su primera y principal responsabilidad. Si fracasa en esta misión, no puede esperarse que asuma otras.

### **Gestión del talento y su nueva perspectiva**

La gestión del talento humano es una función administrativa que implica planeación, organización, dirección y control de las actividades del recurso humano, ya que las personas son el principal activo en la organización.

Es decir, es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades para resolver problemas en forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Debido a los nuevos escenarios que estamos transitando, Chiavenato, destaca tres aspectos importantes que necesitamos mencionar, son: la globalización, el permanente cambio de contexto y la valoración del conocimiento.

Asimismo la gestión del talento humano en las empresas ha evolucionado a través de cambios y transformaciones favorables en el transcurso de los años y a una gran velocidad, cambiando del enfoque obsoleto al sistema tradicional de la Administración de Recursos Humanos, hoy Gerencia del Talento Humano.

Cuando nos encontramos en empresas realmente exitosas o inteligentes, éstas tienden a crecer, y para esto tienen que recurrir a la adquisición de capital, tecnología moderna, y por lo tanto más personal.

De aquí parte la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, capacidades y actitudes del capital humano para lograr un buen posicionamiento en el mercado, como ventaja competitiva al ser el mercado muy cambiante

Para llevar a cabo una buena gestión de nuestro capital humano, las empresas han cambiado los conceptos y modifican las prácticas gerenciales. Ahora las empresas ya no están de acuerdo en sólo invertir en los productos y servicios, sino en las personas que saben, cómo crearlos, desarrollarlos y mejorarlos.

También invertir en las personas que atienden al cliente y no a los clientes mismos, pues en el caso de las primeras, su trabajo consiste en dejar a sus clientes satisfechos.

### **Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano**

Se basan en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos: Cada individuo tiene su propia personalidad, es decir, que todos son diferentes entre sí, desde su cultura hasta sus conocimientos, habilidades y actitudes.
2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Grupo de personas impulsoras que dan el toque dinámico a la organización, se caracterizan por tener actitudes competitivas y de renovación. Transmiten inteligencia, aprendizaje y talento a otros para lograr el desarrollo en la organización enriqueciéndola, de esta forma ellos también lo hacen.
3. Socios de la organización: Si los ejecutivos de las organizaciones tratan a los empleados como socios, ellos sentirían un mayor compromiso hacia la empresa. Los empleados invierten su esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgo, lealtad etc., con la esperanza de recibir algo de la inversión, tales como buenos salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional. Es obvio que el empleado espere recibir algo gratificante, que por lo menos cubra o supere las expectativas de lo invertido, para que la tendencia de parte del empleado se mantenga o aumente su inversión.

### **La gestión estratégica del talento**

Los cuadros siguientes permiten analizar las estrategias empleadas:

Definir el Talento en la organización	Identificar el Talento dentro y fuera de la empresa	Desplegar y desarrollar el Talento en toda la empresa	Reconocer y retener el Talento
---------------------------------------	---	---	--------------------------------

Estrategia. Competencias. Planificación de la plantilla	Identificación del potencial. Gestión del desempeño. Reclutamiento.	Formación. Desarrollo. Movilidad y rotación.	Cultura. Reconocimiento y recompensa. Gestión de carrera medio y largo plazo.
---	---	--	---

### Objetivos de la Gestión del Talento

Primeramente observamos la diferencias entre un trabajador bien formado y competente y otro más talentoso identificado con su profesión.

Personal bien formado	Personal talentoso
Realiza curso de formación continua.	Practica el aprendizaje permanente.
Da por buena la información que maneja.	Revisa y contrasta la información que maneja.
Aplica el conocimiento disponible.	Establece conexiones, analogías y abstracciones: crea
Es un colaborador de su Jefe líder.	Persigue y alcanza metas y objetivos.
Está extrínsecamente motivado.	Está intrínseca y autotéticamente motivado.
Es básicamente racional.	Concilia intuición y razón.
Trabaja con diligencia y disciplina.	Trabaja con esmero e integridad.
Observa el salario como un fin.	Observa el salario como una consecuencia.
Acata el procedimiento y es políticamente correcto.	Es un pensador crítico y mejora el procedimiento.
Ha elegido su profesión.	Ha sido, en cierto modo, elegido por su profesión.

La gestión del talento en las organizaciones se encarga de que exista una colaboración eficiente entre los empleados, sin importar los niveles jerárquicos, con el fin de lograr los objetivos organizacionales e individuales.

Las personas son elementos principales y básicos para la eficacia organizacional, las necesitamos para que se cumplan los objetivos de la organización. Para ello, los gerentes deben dirigir con tacto a los empleados, ya que de ellos depende el buen cumplimiento de los objetivos planeados.

La gestión debe ayudar a alcanzar la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Auxiliar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Aportar competitividad a la organización, utilizando inteligentemente las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Proveer a la organización empleados bien entrenados y motivados.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Debemos también destacar algunos obstáculos.

<b>Principales obstáculos en la gestión del talento.</b>
--

Directivos que no le dedican el tiempo suficiente. La organización se aísla en comportamientos estancos. Jefes que no se comprometen con el desarrollo de los empleados Jefes que no están en condiciones de identificar a los mejores. Alta dirección no involucrada en la Gestión del talento. Dirección que no alinea la Gestión del talento con la estrategia. Jefes de línea que no gestionan el bajo rendimiento.
---

## El Programa de Capacitación

El procedimiento de confección de este Programa se inicia estableciendo las necesidades y objetivos del negocio. Luego se definen las actividades, consultas, reuniones y presencia en la organización en que se realizan las operaciones de la Empresa.

En tanto se identifican las prioridades y preocupaciones relacionadas a las operaciones o negocios de la Empresa. Para identificar estos aspectos las alternativas son: charlas persona a persona, reuniones, comentarios de empleados involucrados en trabajos comunitarios o algún tipo de Encuesta. A continuación y empleando los principios recomendados, se determinará donde está puesto el esfuerzo y el lugar en que se obra, en función de los resultados de análisis para satisfacer las necesidades de la organización. La atracción, desarrollo y retención talentos es muy importante en la gestión moderna del talento.

Esta propuesta es para:

1. Generar, desarrollar y comprometer el talento existente en una Empresa.
2. Partir de cuales son las capacidades del futuro en esa Empresa y como identificarlas y adaptarlas.
3. Evitar perder un buen experto.
4. Organizar el talento para que no desentone, coopere, aporte, multiplique y genere buenos resultados.
5. Convertir el talento especializado o experto en talento directivo generando liderazgo interno y calidad de dirección.

Pensar que la economía del conocimiento dentro de una Empresa sólo puede competir y crear más riqueza especializándose e innovando en la generación de negocios intensivos mediante talentos y tecnología.

Tener presente que la ecuación del futuro de una Empresa es combinar talento y tecnología para obtener el progreso social.

## Procedimientos

Veamos el diagrama de para considerar los procedimientos:

Consideraciones		Disponibilidades y acciones
Quien es el personal con talento? Que necesita frente a los objetivos del negocio de la Empresa?	→	Elementos para la determinación de necesidades
Alineación de actividades del Programa. Se tienen discrepancias?	→ ↓	Elementos para la Evaluación
Plan de Acción para Asuntos internos y Externos	→	Documentar el Plan
Asegurar el apoyo e involucramiento de la Gerencia.	→	Plan Anual del Negocio
Revisión anual.	→	Proceso de Evaluación anual
Mejora continua	→	Modificar el procedimiento.

## EVOLUCION EN EL DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES

Características	Sistemas mecánicos	Sistemas orgánicos
Estructura	Burocrática, rígida y permanente	Flexible, adaptable y transitoria
Autoridad	Basada en la jerarquía y en el mando	Basada en el conocimiento y en la consulta recíproca
Diseño de puestos	Definitivo y permanente. Puestos estables con especialistas	Provisional y cambiante. Puestos constantes con ocupantes polivalentes.
Proceso de la decisión	Centralizado en la cúpula de la organización	Descentralizado en la base de la organización
Comunicaciones	Verticales y formales	Horizontales y laterales

Confiabilidad	Reglas o reglamentos formalizados por escrito e impuesto por la organización	Personas emprendedoras. Comunicación informal e intensas
Principios predominantes	Típicos de la teoría clásica	Típicos de la teoría de las Relaciones Humanas
Ambiente favorable	Estable y permanente	Inestable, cambiante y dinámico

## EVOLUCIÓN DE LA MEDICIÓN DEL IMPACTO DEL TALENTO HUMANO

La fase inicial, previa a la medición de impactos es la Medición Operativa, enfocada en la actividad y realizada en los diferentes procesos de recursos humanos. Ej: horas de capacitación, tiempo para atender una requisición, cobertura de programas, encuestas de satisfacción de usuarios, etc.

En esta fase, el ROI, un indicador económico, que juega la Gerencia de Talentos es ser un administrador eficiente y cumplidor de sus funciones. Se desarrolla fundamentalmente una medición centrada en el esfuerzo, eficiencia, volumen y cumplimiento de las tareas de su función.

En una segunda fase de medición estratégica se reconoce la importancia del talento humano como activo intangible de la organización. Los estudios sobre la correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros de la empresa contribuyen a generar conciencia sobre la importancia estratégica del capital humano.

La medición de esta contribución a través de los Mapas Estratégicos permite orientarla hacia los factores críticos de éxito que impulsan los resultados del negocio.

Ejemplo:

Medición de competencias, alineamiento estratégico de objetivos y compensación, etc. La Gerencia de Talento Humano asume un rol de colaborador Estratégico alineando sus prácticas a los requerimientos de la estrategia.

En una fase superior de medición de valor, esta se enfoca en el impacto económico del capital humano. La medición se centra en la generación de valor para orientar las decisiones de inversión en capital humano. Ej: Valor agregado por persona, Retorno sobre la inversión. Estas mediciones se realizan a nivel global de la empresa, para intervenciones o programas específicos de capital humano o incluso a nivel de empleados individuales.

La dirección de talento humano tiene un rol de socio del negocio, como orientador y contribuidor directo a los resultados de generación de valor.

## INDICADORES

Las organizaciones deben elaborar indicadores precisos que permitan medir los resultados y el rendimiento de la inversión en talento (cobertura del mapa de talento, número de candidatos internos para las vacantes, rotación no

deseada por colectivos, número de sucesores para puestos críticos operativos a corto/medio plazo, ahorro de costes de reclutamiento, etc.).

Estos indicadores, a su vez, sirven para realizar el seguimiento riguroso del proceso y evaluar el impacto, la efectividad, la eficiencia en el uso de los recursos, la agilidad de la respuesta y las sinergias logradas en la organización.

<b>Indicadores Usuales</b>
Ingresos por empleado
Resultados por empleado
Rentabilidad de la inversión del capital humano
Cantidad de empleados por miembro de la gerencia
Cantidad de clientes por empleado de RR. HH.
Compensación en efectivo de los empleados
Costos de los beneficios de los empleados
Inversión en materia de capacitación por empleado
Costo por empleado
Índice de desvinculación voluntaria

### Cuadros comparativos

<b>Fase</b>	<b>Enfoque</b>	<b>ROI</b>
Medición Operativa	Mide la actividad y el esfuerzo involucrado en los procesos de recursos humanosAdm	Administrador eficiente
Medición Estratégica	Mide la contribución estratégica del talento humano	Colaborador estratégico
Medición de la Contribución de Valor	Mide el impacto económico o generación de valor del capital humano	Socio del negocio

Este rol de socio no puede ser atribuido sin una medición efectiva de la contribución de valor del capital humano, necesaria para ganar soporte inequívoco para sus iniciativas, de lo contrario se verá amenazada y en momentos de crisis serán las primeras actividades en ser recortadas.

La integración de indicadores para los tres niveles (operativo, estratégico y contribución de valor) resulta en un Tablero Balanceado de Gestión del capital humano. Para ser efectivo, este cuadro no debe ser de manejo exclusivo interno del área que soporta la gestión del talento humano, sino una

herramienta para toda la organización, que logre el compromiso de los gerentes de línea.

Los análisis de contribución estratégica y de valor cumplen una labor pedagógica: hacer conscientes a los gerentes de los impactos estratégicos y beneficios económicos del capital humano, y la necesidad de gestionarlo como una inversión y no como un gasto, así asume el reto de atraer, motivar, desarrollar, retener y aprovechar al máximo el capital humano.

## **ESTUDIO DE CASOS**

### **Laboratorio de Calidad**

La necesidad de procesar petróleos, materias primas de distintas regiones y adecuar sus características para obtener mezclas de crudo y destilarlas para extraer combustibles en especificaciones y recuperar un residuo apto para un mercado exigente, se convertía cada vez más rigurosa. Es entonces cuando detecto una persona integrantes del plantel y con estudios de bachiller y antecedentes de manejo idiomas. Los ensayos para demostrar la aptitud de las mezclas y el producto eran muy complicados tanto en el aspecto físico como el químico y los análisis demandaban bastante tiempo, un día o dos para obtener resultados. Esta persona en menos de tres meses aprendió los elementos básicos para definir muchos tipos de mezclas de petróleo, en los porcentajes adecuados y obtener nuevos productos de calidad y de mayor valor económico. Hoy es consultor y asesor en esta especialidad y por su dedicación al estudio alcanza la graduación de Ingeniero.

### **Sistema Informático para el Balance másico.**

Un grupo de control y mediciones trabajando en turno, debió capacitarse para un cambio del sistema actual para la introducción de datos a las computadoras, ordenado por la dirección a partir del primer día de julio. Próximo a cuatro semanas de iniciar la puesta en marcha, y sin disponer del sistema nuevo hasta la puesta en marcha, motivo por el cual se debió programar una capacitación para 30 empleados en turno y la información que llegaba no estaba escrita en español, muchos no conocían el idioma original de las instrucciones y necesitaban una preparación que demandaría un tiempo.

Se propone un plan de capacitación que requería previamente una inducción, instrucción simulada previa al programa de capacitación y en el puesto de trabajo, adelantando así las necesidades al llegar a la tercer semana. Finalmente y faltando cinco días debería capacitarse a las 30 personas y cargar al mismo tiempo los datos del mes en curso, junio, para comparar resultados entre los dos sistemas y arrancar el próximo mes con el nuevo sistema.

Entre los capacitados se detecta un empleado, personal recién incorporado a la empresa, el cual no habían sido entrenado en el sistema actual y mediante una entrevista para preguntarle por sus antecedentes manifiesta que enseñaba a su hijo en edad escolar, a manejar una PC y rescatar trabajos para

la escuela y juegos. Le expliqué personalmente que es lo que tenía que hacer durante la capacitación y comprendió rápidamente el funcionamiento del sistema nuevo, incluido en el grupo que recibía el primer día de capacitación programada y finalizado el mismo ya estaba en condiciones para cargar datos en el nuevo sistema y colaborar con la tarea de adaptación del resto de sus compañeros

Se logró realizar la prueba con éxito y el capacitado continuó enseñando al personal que no manejaban bien la computadora y el balance se presentó a la gerencia desde el primer día de julio con el nuevo sistema brindando la información esperada.

### **Encuentros de Capacitadores en la Universidad**

Durante los años noventa sugerí realizar para los alumnos de las carreras de ingeniería una gestión para reunir a los gerentes de capacitación de las empresas en una jornada donde relaten e intercambien sus experiencias en la aplicación de la capacitación empresarial. Fueron los denominados “Encuentros anuales de Capacitadores”, llevados a cabo durante 14 años consecutivos bajo el lema “La capacitación brinda excelencia”. La idea concretada permitió la participación de los alumnos del último curso en estos encuentros y alinearse con los actores durante las exposiciones y momentos de las reuniones. De muchos colaboradores surgieron generadores de ideas que en la actualidad ocupan cargos gerenciales y se desempeñan junto al valor adquirido: saber capacitar con excelencia y haciendo imprescindible esta gestión.

### **Evaluación de los principios para formar la gestión de talento humano**

Para cada principio se evalúa la situación actual de las operaciones frente a la expectativa corporativa. Además se deberá determinar para cada expectativa, su aplicabilidad al tamaño y tipo de la unidad de negocio en estudio.

Liderazgo. Demostrando su compromiso a través de la presencia de la Gerencia en el desarrollo de actividades organizacionales que se podrán lograr el involucramiento del resto de la organización.

Se deben tener los recursos adecuados para ejecutar el Plan y no sólo un conjunto de buenos deseos.

Involucramiento del personal. El empleado es un vocero informal en la organización. Se debe mantenerlo informado sobre los temas que impactan a la Empresa y su relación con el futuro. Hacer un reconocimiento a quienes se involucran en el trabajo de investigación.

Para lograr la credibilidad del programa es importante fijar estándares y alentar al personal a que participe. Ese personal seguramente actuará como vocero del colectivo, difundiendo la actitud de la Empresa, a través de sus compañeros

de tareas y demás sectores, en las escuelas de sus hijos, instituciones del lugar, etc.

Cuando los recursos humanos en la Empresa están limitados, las alianzas con otras organizaciones que practiquen el trabajo comunitario permite compatibilizar los recursos disponibles.

Comunicaciones. Proporcionar información verdadera reconociendo sensibilidades políticas, sociales y culturales, proveyendo datos útiles. Cuando se comunica algo a la organización, asegurarse que lo conozcan, que ellos conozcan al interlocutor y sus necesidades.

Para llevar adelante estas mejoras es muy importante un estilo de formación de un Comité integrado en conjunto con miembros de la organización. Un grupo de empleados lo compone dedicando parte de su tiempo al trabajo de capacitación. Este Comité debería ser presidido por el Gerente de la Empresa, participando con este personal de todos los niveles, propios y contratados.

Las visitas de reconocimiento de todo el personal a las instalaciones de la Empresa, les permite observar las operaciones y procesos, por ejemplo los cuidados que toma en temas de seguridad, medio ambiente y salud. Estos visitantes actuarán como voceros en la organización. Por otra parte reforzarán en su campo de acción los temas aprendidos en teoría en algún lugar de la Empresa, ejemplo, en Laboratorio, Suministros, Sala de capacitación, instituciones de capacitación.

Relaciones con las autoridades. Se debe tener una actitud previsible y responsable, comunicar los puntos de vista abiertamente y responder a las requisitorias abiertamente y con información concreta.

Difusión de las operaciones de la Empresa, por ejemplo, publicaciones periódicas sobre cada emprendimiento como preparación para la emergencia y cuidado del medio ambiente, debido a los temores que la actividad de la Empresa inspira en la comunidad

Crisis, se debe estar preparado para enfrentarla. Es necesario disponer de procedimiento Planes de emergencia que incluyan la información de lo sucedido hacia la sociedad. Entrenar regularmente al personal involucrado. Proveer la información útil y en tiempo.

Mejora continua. Determinar si el Programa cubre totalmente las necesidades actuales de los empleados y las futuras que se requieran..

El impacto de esas medidas se mide en la Encuesta, que registra mediante conversaciones y entrevistas, la opinión de los empleados sobre la imagen de la Empresa y por la cual se confirma si los objetivos del programa de trabajo son apreciados.

Todo lo implementado permitirá abordar el camino hacia la mejora de la imagen de la Empresa y la comprensión de esta por parte de los empleados.

Diariamente aparecen noticias en los medios sobre el trato de las Empresas a los Empleados, y su respeto al Medio Ambiente, que sin duda tiene repercusión en la imagen que la comunidad se forma sobre la organización. Es evidente que las buenas relaciones con clientes, proveedores y la comunidad en general constituyen un buen camino para la mejora de la competitividad de la organización.

Así, una Empresa responsable es la que se preocupa de, por ejemplo, crear un buen clima laboral interno, mantener transparencia con sus inversionistas, cumplir con todas las leyes laborales, cuidar la relación con sus proveedores, conservar limpio el medioambiente y mantener una buena relación con la ciudadanía.

La idea es que una Empresa no practique como única meta el posicionarse en el mercado y generar ganancias, sino también el tener una ética que responda al bienestar de quienes trabajan en ella y de la comunidad en que está inserta. Será un compromiso voluntario a la solución de retos de la educación que van más allá del horizonte de la Empresa u Organización.

## **Tendencias para una nueva gestión del talento en un futuro cercano**

Las empresas del siglo XXI requerirán la reputación y marca como empleador. El talento tendrá que ser atraído pues al ser libre y tener capacidad de elección los esfuerzos de atracción serán muy importantes.

Tendrán que trabajar mucho más sobre la compensación ya que tiene un efecto directo tanto sobre ingresos como gastos.

La diversidad es otro elemento nuevo, se debe tener en cuenta e incluirlo en la gestión. No podemos perder talentos por condiciones de edad, sexo, profesionalidad, etc.

Generar cultura que aporten peso permitiendo incrementar el grado de identificación del talento con la empresa.

Conquistar el talento será como un juego de estrategias donde será imprescindible: conocer el terreno, anticiparse a los movimientos y tomar la iniciativa para lograr el objetivo.

Para garantizar que esto ocurra, es necesario evaluar de continuo el desempeño estratégico, táctico y operacional en la gestión del talento humano agregando valor a la organización, a las personas y a los clientes.

## **Resumen**

La actividad Empresarial está asociada a los beneficios intangibles que genera el capital humano ya sea de manera expresa o voluntaria. Toda empresa "sana" que genera puestos de trabajos es fuente de riqueza intelectual, más allá de los beneficios que generen sus productos y servicios a sus clientes y

accionistas. Para explicar la frase “Conversión y desarrollo de talentos” ella surge de mis actividades profesionales como ingeniero químico en la industria petrolera, en esta, la materia prima ingresa a un proceso y por la actividad de un catalizador se producen los productos como bienes de la transformación. Similarmente y en el campo intelectual una persona o empleado entrenado mediante Capacitación puede transformarse en talento o sea un personal destacado de la misma empresa que puede brindar beneficios. Para demostrar esos logros que es un activo intangible necesitamos cuantificarlos. Para ello necesitamos realizar un Procedimiento y confeccionar un Programa de Capacitación rápido y eficaz. Se inicia estableciendo las necesidades y objetivos del negocio, se definen las actividades, consultas, reuniones para demostrar la presencia en la organización en que se realizan las operaciones de la Empresa. Es fundamental definir los principios en que se basan y para cada uno evaluar la situación de las operaciones frente a la expectativa corporativa. Para cada expectativa se determina su aplicabilidad al tamaño y tipo de la unidad de negocio.. Una visión del negocio debe incluir fundamentalmente el respeto por el ser humano, los valores éticos, el Medio Ambiente y la sociedad que los rodea. Los impactos del plan se miden en Encuestas que registran la opinión de la organización y sus resultados económicos. Obteniéndose la información que debe publicarse y repercute favorablemente en la imagen de la Empresa, A estos talentos que formamos debemos retenerlos y acompañarnos para lograr los objetivos y transmitirlos a quienes tienen interés de tomar en práctica estas ideas de renovación y cambio cultural en cualquier Empresa.

#### **Referencias consultadas:**

- CHIAVENATO, Idalberto. “Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill, 2004.
- COTONAT, Diana. “Gestión del talento en la industria del petróleo y gas”. Comunicación y marketing, 2008.
- ECOFIEL, “Salud y Seguridad ocupacional. Ambiental e Industrial”, 2009.
- JIMENEZ, HILLIER-FRY y DIAS, “Gestión del talento”, Harvard Deusto Business Review, 2008.
- WERTHER y DAVIS, “Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill, 1996.
- TORRES ORDOÑEZ, José. “Enfoque para la medición de la Gestión del capital humano en los resultados de negocio”. Pensamiento y gestión, N° 18, 2005.