**FORMATO PARA EL DESARROLLO DE COMPONENTE FORMATIVO**

|  |  |
| --- | --- |
| PROGRAMA DE FORMACIÓN | Tecnología en gestión de organizaciones deportivas |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| COMPETENCIA | 210201052 - Dirigir el talento humano de acuerdo con normativa. | RESULTADOS DE APRENDIZAJE | 210201052-01 - Identificar el talento humano de acuerdo con la política organizacional. |

|  |  |
| --- | --- |
| NÚMERO DEL COMPONENTE FORMATIVO | 09 |
| NOMBRE DEL COMPONENTE FORMATIVO | Elementos conceptuales de la gestión de talento humano en organizaciones deportivas. |
| BREVE DESCRIPCIÓN | En este componente, se abordará, de forma general, la conceptualización referente al talento humano, la importancia y su rol dentro de la organización, además de la gestión y ejecución dentro de esta. |
| PALABRAS CLAVE | Incentivos, plan de acción, recurso humano, reclutamiento, talento humano. |

|  |  |
| --- | --- |
| ÁREA OCUPACIONAL | 5 - Arte, cultura, esparcimiento y deportes |
| IDIOMA | Español |

1. **TABLA DE CONTENIDOS:**

**INTRODUCCIÓN**

**1. Elementos conceptuales de la gestión del talento humano**

1.1. Concepto y diferenciación de talento humano y recursos humanos

1.2. Rol e importancia de la gestión del talento humano en una empresa

1.3. Gestión del talento humano en organizaciones deportivas

1.4. Planeación de la gestión del talento humano de acuerdo con objetivo y estrategias organizacionales

1.5. Construcción del plan de acción y cronograma de gestión del talento humano

**2. Técnicas para incorporar, recompensar, desarrollar, supervisar, retener y colocar a las personas en la empresa**

2.1. Ejecución de un programa de reclutamiento y selección de personal

2.2. Ejecución de un programa de incentivos y remuneración

2.3. Aplicar el cumplimiento de prestaciones y servicios legales vigentes

2.4. Ejecución de un programa de gestión del conocimiento

2.5. Ejecución de un programa de sistemas integrados de gestión

2.6. Ejecución de un programa de evaluación de desempeño

**3. Gestión del talento humano según estrategia y tipo de organización**

1. **INTRODUCCIÓN**

Estimado aprendiz, a través del siguiente video, podrá conocer los aspectos relevantes que tratará este componente:

Video

00. CF9\_Introduccion\_formato\_4\_video

1. **DESARROLLO DE CONTENIDOS:**

Para la elaboración de este componente, se abordaron varios autores conocidos en **elementos conceptuales de la gestión de talento humano en organizaciones deportivas**, de quienes se han citado y referenciado conceptos y ejemplos con fines educativos, en el entendido de que el conocimiento es social y, por lo tanto, es para ser usado por quienes necesitan adquirirlo. Se espera que este documento sea útil para todos aquellos, aprendices y lectores en general, que estén interesados en acercarse a asuntos básicos de la **gestión de organizaciones deportivas**.

1. **Elementos conceptuales de la gestión del talento humano**

El talento humano puede definirse como la fuerza humana que influye en la productividad de la organización, se ha convertido en el **agente diferenciador** en la búsqueda del éxito empresarial; la administración de la persona es una de las áreas que más ha sufrido cambios en los últimos años, las organizaciones exitosas alcanzan su mayor potencian desde el desarrollo intelectual, lo cual representa la importancia del talento humano.

Las organizaciones reconocen hoy en día que las personas son el **elemento vital de su sistema nervioso**, puesto que introducen la inteligencia en los negocios; las personas no son simplemente trabajadores, su visión va más allá, se reconocen como asociados y colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización; es por ello que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de **gestión del talento humano**.

A continuación, se abordan algunos elementos conceptuales acerca de la gestión del talento humano.

**1.1. Concepto y diferenciación de talento humano y recursos humanos**

El talento humano, el recurso humano, e incluso el capital humano, en sus conceptos, están estrechamente relacionados, y, para muchos, parecieran iguales, pero realmente no significan lo mismo. A continuación, se define cada uno de los términos para entender sus diferencias:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Talento humano | Recurso humano | Capital humano |
| Se enfoca a atraer y retener a los colaboradores, el talento humano fomenta que debe ser practicado en todos los niveles de la organización. | Sus principios fueron: estudiar las empresas en su totalidad teniendo en cuenta sus relaciones y funciones, promover la organización lineal, trabajar más en los niveles administrativos. Un sistema de talento humano es la estrategia de los negocios que requieren incorporar y ejecutar en los procesos diarios a través de toda la empresa. | Es uno de los elementos para alcanzar el crecimiento económico, competitivo, educativo, tecnológico y productivo con base en estudios empíricos, permite a su vez contribuir el desarrollo profesional relacionado al crecimiento económico de la organización. |

En conclusión, el recurso humano es un enfoque a niveles operativos a comparación del talento humano que es buscar y potencializar el talento nato y no nato de las personas y el capital humano que parte como un principio de medición en base al estudio y evolución de la gestión humana y su entorno.

**1.2. Rol e importancia de la gestión del talento humano en una empresa**

La gestión del talento humano dentro de una organización, anteriormente, estaba enfocada en funciones como contratación, nómina y beneficios. Hoy en día, se reconoce como el conjunto integrado de procesos de la organización diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener colaboradores.

Mondy (2005), define la administración o gestión del talento humano como la utilización de las personas como recursos, para lograr los objetivos organizacionales y estratégicos. Según Mondy (2005), existirían menos jerarquías y órdenes; también señala la importancia de la participación activa de los trabajadores, pues estos se convierten en un aliado estratégico, de allí parte la importancia de tener la gestión de talento humano en una organización.

Existen muchas ventajas en cuanto a lo que se refiere a la administración del talento humano en las organizaciones, entre las más importantes:

* Genera un ambiente laboral apropiado, lo cual fomenta la productividad, a través del compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia hacia la organización.
* Permite identificar las necesidades de las personas, para encaminar las metas y los objetivos de la organización.
* Facilita la cualificación de los trabajadores.
* Favorece la implementación de programas de bienestar para los trabajadores.
* Fortalece las relaciones interpersonales y es más pertinente en la resolución de conflictos.

La gestión del talento humano se convierte en un aspecto crucial, puesto que el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen; entonces, invertir en las personas genera grandes beneficios. El área de gestión de talento humano se convierte en el socio estratégico de las demás áreas de la organización, siendo capaz de potenciar tanto el desarrollo individual como el trabajo en equipo, en función de las necesidades de la organización, pues va más allá de la administración de personas, su orientación está en lograr que los trabajadores se sientan y actúen como socios de la organización, que participen activamente en el desarrollo continuo a nivel personal y organizacional, que se conviertan en los protagonistas de los cambios y las mejoras.

Uno de los roles principales de la gestión del talento humano en las organizaciones es el de mantener y mejorar las relaciones personales entre los directivos y los colaboradores de la empresa, tratar de optimizar las relaciones de los trabajadores con la organización. Sus objetivos se centran en:

01. CF9\_1\_2\_Rol\_e\_importancia\_gestión\_del\_talento humano\_formato\_1\_infografia\_estatica

**1.3. Gestión del talento humano en organizaciones deportivas**

La gestión del talento humano debe ir de la mano de cualquier organización, y el sector de la actividad física, el deporte y la recreación no es la excepción. Muchos se olvidan que, el principal valor de una organización corresponde a las personas, es decir, se consideran como lo más importante para conseguir los objetivos propuestos, ya que su propósito es conseguir un grupo cohesionado para la consecución de las metas, siendo el punto diferenciador con las demás organizaciones del mismo sector. Es fundamental, entonces, tener una estructura definida y organizada, estableciendo un orden con unos buenos liderazgos que potencien lo mejor de cada persona, generalmente, estos líderes son los que llamamos **gestores deportivos**.

Los gestores deportivos son los llamados a diseñar las estructuras dentro de una organización deportiva, para ello, se deberán tener en cuenta los siguientes parámetros:

02. CF9\_1\_3\_Parámetros\_gestores\_deportivos\_formato\_6\_slide\_diapositivas\_simple

Para abordar la gestión del talento humano, se deben reconocer diferentes tipos de liderazgo, sin embargo, no todos son idóneos para la conducción de las personas, debido a las características que tiene el sector de la actividad física, el deporte y la recreación, el cual favorece el trabajo colaborativo, la socialización, la integración, entre muchos valores. El papel del gestor deportivo debe ser más cercano y comprometido con su personal, debe hacer sentir a su personal seguro, con libertad para desarrollar sus actividades y motivado. La principal característica del líder o gestor **es valorar su equipo de trabajo; adicionalmente, debe:**

* Ser motivador como eje clave para el trabajo.
* Crear un clima favorable para el trabajo.
* Fomentar la participación.
* Favorecer la promoción.

La gestión del talento humano en las organizaciones deportivas, tiene como beneficios:

03. CF9\_1\_3\_Beneficios\_gestion\_del\_taleno\_humano\_formato\_13\_tarjetas

**1.4. Planeación de la gestión del talento humano de acuerdo con objetivo y estrategias organizacionales**

El elemento que guía el proceso de gestión del talento humano es la planeación estratégica, con ello, se pretende tener clara la visión de la organización para aportar a la consecución de estas metas. Muchos activos intangibles, como el conocimiento, la creatividad, o la capacidad de coordinar, dependen en gran medida del comportamiento humano.

|  |
| --- |
| La planificación de los recursos humanos es un proceso que sigue una organización, con el fin de asegurarse de que tiene el número y perfil adecuado de las personas para desempeñar asignaciones y tareas determinadas con respecto a las necesidades de esta. |

**Figura 1**. *Planeación estratégica de los recursos humanos*

El propósito del plan estratégico de gestión del talento humano es establecer una línea estratégica en la organización, con la secuencia de acciones, tiempo, y recursos para el desarrollo de planes y programas, enfocado en los objetivos de la organización. La estrategia define el comportamiento de la organización, la cual está condicionada por la misión, la visión, las metas y los objetivos de la organización. La planeación estratégica de la gestión del talento humano debe ser la parte integrante de la planeación y organización de las empresas.

**Figura 2**. *Planeación estratégica*

04. CF9\_1\_4\_Planeacion\_talento\_humano\_formato\_1\_infografia\_estatica

Esta planeación estratégica muestra el camino; el talento humano sería el motor de las organizaciones, por lo tanto, se deben diseñar nuevos modelos de gestión que permitan potenciar el talento humano, provocando necesidades de aprendizaje continuo, donde los individuos tengan el deseo y la necesidad de desarrollar todo su potencial, teniendo como reto incorporar y mantener buenos empleados.

El plan estratégico de gestión del talento humano tiene como objetivo determinar las acciones para la generación de planes, programas y proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, generando en su núcleo familiar un sentido de pertenencia con la organización y contribuyendo a la productividad institucional. Entre sus principales objetivos, se tienen también:

* Prevenir la falta de personal y el superávit del mismo.
* Asegurar que la organización cuente con los empleados necesarios y los perfiles requeridos.
* Asegurar la adaptación a los cambios por parte de los colaboradores.
* Mantener la coherencia de los diferentes sistemas que conforman la organización.
* Unificar las metas y perspectivas organizacionales entre cada una de las áreas que conforman la organización.

Este plan debe trabajarse transversalmente, con todas las áreas de la organización. La importancia de este plan estratégico de gestión del talento humano, no solo radica en captar los mejores aspirantes para cubrir las necesidades de cada área de la organización, sino también en buscar los mecanismos para mantener la motivación y el empoderamiento del equipo, asignar roles, resolver los problemas, promover la participación de todo el equipo en la toma decisiones, mejorar las competencias individuales y la interacción entre todo el equipo. Para la elaboración del plan estratégico, se debe realizar un análisis estratégico previo, teniendo en cuenta los elementos propuestos en la siguiente figura:

**Figura 3**. *Análisis estratégico*

Se deben tener en cuenta los siguientes pasos para la planeación de la estrategia en la gestión de recursos humanos:

* **Organigrama de la organización:** tener de forma gráfica los niveles jerárquicos de la organización, con la descripción de puestos de trabajo, tareas, funciones y cantidad de personal por área.
* **Perfil del equipo directivo:** determinar perfil, el cual incluye, experiencia laboral, formación académica, logros y funciones.
* **Perfiles sugeridos:** definir las tareas fundamentales para cada puesto de trabajo, funciones y horas requeridas, para tener un estimado de puestos de trabajo requeridos.
* **Establecer las políticas:** especificar la política de reclutamiento, tablas de remuneración, lineamientos para medir el desempeño, y el cronograma operativo.
* **Políticas operativas:** acá se establecen las normas de funcionamiento y comportamiento de la organización, los manuales que se entregan al trabajador, donde están establecidos horarios, normas disciplinarias, políticas de promoción, salarios, vacaciones, entre otros.
* **Desarrollo del equipo de trabajo:** son todas las acciones encaminadas a mejorar el equipo de trabajo mediante la motivación y el empoderamiento de sus colaboradores, mejorar las habilidades individuales e interpersonales y las competencias del equipo de trabajo.

**1.5. Construcción del plan de acción y cronograma de gestión del talento humano**

El plan de acción es un instrumento para la ejecución y el control de un procedimiento o proyecto, con el cual se verifica el cumplimiento de las acciones propuestas para ello. La finalidad del plan de acción es poder cumplir los objetivos. Para la construcción del plan de acción y el cronograma de gestión del talento humano se deben tener en cuenta los objetivos de proceso de la organización, los cuales deben ser orientados hacia el cumplimiento de los objetivos y normativa de la empresa o institución. De acuerdo con lo anterior, se debe tener en cuenta:

* **Objetivos:** define las metas específicas que se desea alcanzar.
* **Estrategias:** son el conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico.
* **Proyectos:** son un conjunto ordenado de actividades que tienen el fin de satisfacer las necesidades o resolver problemas específicos.
* **Metas:** son el fin o el deseo de la organización, es adonde se desea llegar.
* **Fechas:** la duración, desde el inicio hasta el final.
* **Responsables:** asigna y distribuye las tareas y responsables de las actividades.
* **Recursos financieros:** determina los recursos económicos necesarios para la implementación de las actividades propuestas.
* **Indicadores de gestión:** se usan para el seguimiento y evaluación del proceso, así como para la toma de decisiones.
* **Ajustes:** son los cambios o correcciones identificadas en el proceso.

A partir de los elementos anteriores, se construye una matriz, donde se describe cada uno de ellos; según las políticas de gestión de cada organización, los elementos pueden variar. Sin duda, los planes de acción son una herramienta muy importante en la gestión del talento humano, puesto que son de gran utilidad en la coordinación y cohesión de un grupo de personas, procuran el alcanzar las metas de manera conjunta, optimizan la gestión de proyectos, economizan tiempo y esfuerzo, mejorando la productividad y, en consecuencia, el logro de los objetivos propuestos.

1. **Técnicas para incorporar, recompensar, desarrollar, supervisar, retener y colocar a las personas en la empresa**

El papel de selección de personal es una oportunidad para reclutar al personal que realmente requiere la organización. En la gestión del talento humano, están integrados estos seis procesos:

05. CF9\_2\_Tecnicas\_gestion\_del\_personal\_formato\_13\_tarjetas

**2.1. Ejecución de un programa de reclutamiento y selección de personal**

El reclutamiento y la selección de personal es el proceso por el cual la organización contrata el talento humano adecuado para los puestos de trabajo. Dentro de la planeación estratégica, deben estar incluidos el reclutamiento y la selección del personal. El reclutamiento, la incorporación y la selección de personal son conceptos que van de la mano, pero no tienen el mismo significado:

06.CF9\_2\_1\_Ejecución\_programa\_de\_reclutamiento\_y\_selecciónde\_personal\_formato\_6\_slide\_diapositivas\_simple

**2.2 Ejecución de un programa de incentivos y remuneración**

Los incentivos y la remuneración de las personas tienen una relación directamente proporcional con el desempeño de las funciones. Los métodos más tradicionales son: el escalafón simple, las categorías previamente determinadas, la evaluación con puntos, etc. Este factor es la principal motivación para la eficiencia de los empleados, por lo cual se convierte en un punto estratégico de la organización; este factor, sin duda, repercute en el cumplimiento de los objetivos de la organización y, por ende, en la misión de la empresa.

Es necesario determinar las remuneraciones idóneas para la organización. Este término de remuneración se puede confundir con el sueldo mes a mes, pero se refiere, más bien, a la compensación en forma de incentivos, formación, capacitación, o beneficios no económicos. La remuneración total es un componente que utilizan muchas organizaciones, existen tres componentes de la remuneración total:

**Figura 4**. *Remuneración total*

07.CF9\_2\_2\_Ejecución\_programa\_de\_incentivos\_y\_remuneración\_formato\_1\_infografia\_estatica

El sistema de un programa de incentivos y remuneración es un método que determina cómo recibe el trabajador los pagos y compensaciones por las tareas realizadas en la organización. Entre estas clases de remuneraciones económicas, también están:

* 1. **Aplicar el cumplimiento de prestaciones y servicios legal vigentes**

Las prestaciones sociales en Colombia son ayudas económicas que son implementadas por el gobierno para mejorar la calidad de vida de las personas y disminuir las brechas de desigualdad entre los trabajadores. En Colombia, las prestaciones sociales se definen a partir de la sentencia de la Corte Suprema de Justicia del 18 de julio de 1985, como:

|  |
| --- |
| …lo que debe el patrono al trabajador en dinero, especie, servicios u otros beneficios, por ministerio de la Ley, o por haberse pactado en convenciones colectivas o en pactos colectivos o en el contrato de trabajo, o establecida en el Reglamento Interno de Trabajo, en fallos arbitrales o en cualquier acto unilateral del patrono, para cubrir los riesgos o necesidades del trabajador que se originan durante la relación de trabajo o con motivo de la misma. Se diferencia del salario en que no es retributiva de los servicios prestados y de las indemnizaciones laborales en que no repara perjuicios prestados por el patrono. |

Las prestaciones legales en Colombia las conforman:

08.CF9\_2\_3\_Aplicar\_cumplimiento\_de\_prestaciones\_y\_servicios\_legal\_vigentes\_formato\_10\_tabs\_horizontales

**2.4. Ejecución de un programa de gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento es el conjunto de actividades y procesos para adquirir, aumentar, garantizar, distribuir y compartir el conocimiento entre todos los empleados, con el fin de mejorar el rendimiento de la organización o los resultados de un proyecto. La gestión del conocimiento en las organizaciones se produce cuando se transfieren conocimientos y experiencias de un colaborador a un equipo de trabajo, o de un colaborador a otro que forma parte de la organización. El conocimiento no puede ser exclusivo de cada empleado, debe ser un patrimonio de la empresa y, como tal, debe ser compartido.

Para la ejecución, existe el conocimiento, el cual se constituye en un conjunto de saberes que se encuentran en continua evolución, continuamente están cambiando y mejorando. Hay varios tipos de conocimiento:

* **Explícito:** es el conocimiento que alcanza un grado de formalización, su proceso de transmisión se puede realizar más fácil a través de capacitaciones y cursos; en este tipo de conocimiento se elaboran documentos, reglas, códigos y normas.
* **Táctico:** este es el conocimiento que posee cada persona y que se encuentra relacionado con su experiencia y habilidades adquiridas; es más difícil de compartir y comunicar.

Los beneficios de quienes aplican la gestión del conocimiento en las organizaciones son:

1. Accesibilidad al conocimiento.
2. Reducción de tiempos para el desarrollo de nuevos productos y menor tiempo para mejorar productos existentes.
3. Disminución de costos asociados con la repetición de errores.
4. Manejo del conocimiento actualizado e innovador. Se podrá renovar continuamente el conocimiento útil y relevante.

Estas son algunas herramientas utilizadas en la gestión del conocimiento:

**Figura 5.** *Herramientas utilizadas en la gestión del conocimiento organizacional*

La aplicación de la gestión del conocimiento es importante para cualquier tipo de organización, permite emplear las mejores estrategias y soluciones, lo que resulta en una mejora en la eficiencia y en la productividad.

**2.5 Ejecución de un programa de sistemas integrados de gestión**

Los sistemas integrados de gestión ayudan a las organizaciones a mejorar permanentemente la calidad de los productos y servicios. Los productos integrados de gestión ofrecen mayores beneficios que la ejecución de los diferentes sistemas por separado. En sí, se trata de un sistema diseñado para la gestión de múltiples elementos en concordancia con las diferentes áreas de la organización; esto implica una fusión de los diferentes sistemas de la organización y la aplicación de mejores prácticas específicas. Se obtienen varios beneficios con respecto a la integración de los diferentes sistemas:

* Se evita que los esfuerzos se repitan en diferentes sistemas por separado.
* Se optimiza el uso del tiempo y los recursos.
* Se mejora el trabajo en equipo y se agilizan los procesos.

La estructura de los sistemas integrados de gestión está conformada por un tronco y varias ramas, las cuales se determinan por los sistemas que están integrados en la organización. Los sistemas integrados de gestión generalmente están compuestos por:

09.CF9\_2\_5\_Ejecución\_programa\_de\_sistemas\_integrados\_de\_gestión\_formato\_2\_infografia\_interactiva\_puntocaliente

**2.6 Ejecución de un programa de evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño es un instrumento de medición del desempeño laboral de los trabajadores de la organización. Para el sistema de gestión del talento humano, es una de las herramientas más importantes para evaluar el desempeño de los colaboradores en todos los niveles de trabajo; incluye la parte directiva y la operativa. El objetivo de la evaluación de desempeño es identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores, con el ánimo de aplicar los correctivos de mejora continua en función de los objetivos de la organización.

Para realizar la evaluación de desempeño, es de vital importancia tener claridad sobre los perfiles y las respectivas funciones del cargo, además, se deben incluir otros aspectos, como las relaciones con los compañeros de trabajo y la gestión del conocimiento. Para ello, se tiene en cuenta la gestión del desempeño, la cual es un proceso cíclico que tiene dos fases; inicia al establecer las funciones que va a desempeñar el trabajador, teniendo en cuenta los objetivos y las metas de la organización, así como los resultados de la evolución de desempeño anterior, y finaliza con la evaluación de desempeño, para luego iniciar nuevamente el ciclo.

La evaluación de desempeño es el cierre de la gestión de desempeño, donde se pretende evaluar el desempeño del trabajador con relación a las expectativas que se plantearon al iniciar el ciclo. Generalmente, las evaluaciones de desempeño se dividen en dos dimensiones, la primera apunta a los resultados obtenidos, la segunda hace referencia al comportamiento; estas dos dimensiones son muy importantes en el proceso de desempeño, puesto que forman el eje del ciclo.

La evaluación de desempeño tiene como ejes principales:

* Medir el desempeño de los colaboradores, con fines de toma de decisiones.
* Obtener insumos para que los colaboradores se desarrollen y mejoren su desempeño en el próximo ciclo.

La estructura de la evaluación de desempeño generalmente está compuesta por una serie de encuestas, las cuales tratan aspectos de las dos dimensiones: funcional y comportamental. La escala para valorar la encuesta también está previamente definida. Para diseñar y aplicar un instrumento de evaluación de desempeño, existen múltiples metodologías: virtual, presencial, mixta, individual, grupal, anónima, etc.

Se recomienda que se apliquen las evaluaciones de desempeño como mínimo cuatro veces en el año, para poder hacer un seguimiento real. Los líderes del área de gestión de talento humano, en conjunto con los jefes de área, serán quienes se encarguen de evaluar a los colaboradores.

**Figura 6.** *Gestión del desempeño*

1. **Gestión del talento humano según estrategia y tipo de organización**

La gestión del talento humano es un conjunto de procesos integrados, diseñado para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización. En los últimos años, las organizaciones reconocen el valor del capital humano como el más importante para el crecimiento de la empresa; es por ello que el área de gestión de talento humano se ha venido fortaleciendo en las organizaciones como un eje estratégico y dinamizador de los diferentes sistemas de gestión integral.

El direccionamiento estratégico tiene como objetivo crear estrategias que garanticen el éxito de las organizaciones a largo plazo, garantizando su permanencia. La gestión estratégica del talento humano permite generar una estructura y un diseño de puestos de trabajo eficientes, propuestas de capacitación, incentivos y bienestar laboral, además de los programas que fortalecen el capital humano.

La gestión del talento humano deberá ir de la mano con el direccionamiento estratégico, lo cual implica la participación en las fases determinadas para la construcción de un plan estratégico para la organización. Las cuatro fases principales son:

* Pensamiento y análisis estratégico.
* Formulación estratégica.
* Planificación o programación de la estrategia.
* Implementación y control de la estrategia.

En la gestión del talento humano, existen cinco puntos para la implementación de una estrategia, teniendo en cuenta que estos son puntos transversales, que se adaptan a las diferentes estrategias implementadas por la organización:

1. **Descubrir el talento:** este es un trabajo que se desarrolla con los jefes de área y el área de gestión de talento humano. En los equipos de trabajo, siempre se encuentran talentos ocultos.
2. **Utilizar el talento adecuadamente:**  una vez detectado el talento, es muy importante ubicar al trabajador en el nivel jerárquico y con las funciones adecuadas.
3. **Motivar y retener el talento:** es fundamental retener a los talentos a través de incentivos salariales, de bienestar personal y familiar, o de desarrollo profesional a través de las capacitaciones.
4. **Crear nuevos talentos:** mantener integrado al personal nuevo dentro de retos y actividades que permitan la creación de nuevos talentos, de acuerdo con las necesidades y cambios de la organización.
5. **Adaptar la organización al talento de sus miembros:** las organizaciones deben tener la capacidad de adaptarse a las necesidades y retos que presenta el medio, esto significa que la organización se debe adaptar al talento de sus colaboradores.

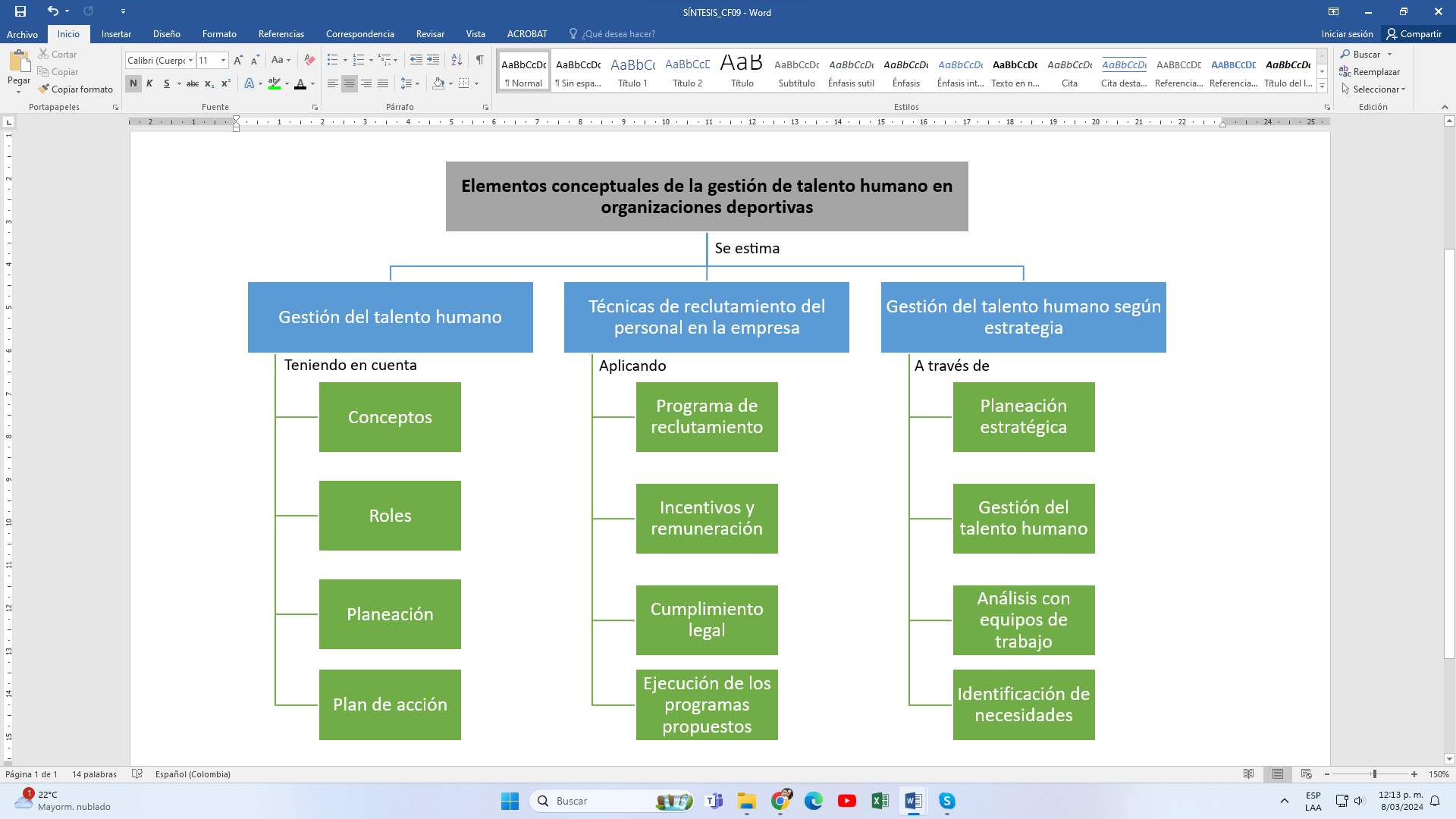
En conclusión, para detectar las necesidades del talento humano, se debe establecer un proceso, de acuerdo con la estrategia, la misión, la visión y los objetivos organizacionales. Para esto, la planeación estratégica permite diseñar acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos dentro del área de gestión del talento humano, al generar una estrategia para el cumplimiento de dichos objetivos. Al realizar el análisis interno y externo de la organización, se pueden observar las necesidades que surgen. La planeación estratégica es una forma efectiva de identificar las necesidades del personal de la organización; todas las personas que participan en el diseño de la planificación estratégica quieren que su área, en particular, sea más eficiente, y, por ende, buscan los mejores talentos para que lideren sus actividades y proyectos. Es allí, precisamente, donde se pueden identificar plenamente las necesidades de personal.

Se tiene claro que planear los recursos humanos significa aunar esfuerzos y elaborar planes estratégicos que involucren a todos los miembros que hacen parte de la organización, como se presenta a continuación:

**Figura 7**. *Proceso de planeación de los recursos humanos*

**D. SÍNTESIS**

En resumen, la gestión del talento humano en organizaciones deportivas se divide en tres áreas fundamentales. En primer lugar, está la comprensión del talento humano, que incluye su distinción de los recursos humanos, su importancia estratégica y la planificación relacionada. En segundo lugar, se encuentra la aplicación de técnicas para atraer, motivar, desarrollar, supervisar y retener al personal, abordando aspectos como el reclutamiento y la evaluación del desempeño. Finalmente, la tercera área se enfoca en adaptar la gestión del talento humano a la estrategia y al tipo de organización específica. Un mapa conceptual puede ser útil para representar este proceso de manera clara y concisa.



**E. ACTIVIDADES DIDÁCTICAS**

|  |  |
| --- | --- |
| DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD DIDÁCTICA | |
| Nombre de la Actividad | El talento humano en organizaciones deportivas |
| Objetivo de la actividad | Identificar los distintos elementos conceptuales relacionados con la gestión del talento humano en el contexto de las organizaciones, destacando sus principales características y aplicaciones. |
| Tipo de actividad sugerida | Cuestionario de Verdadero o Falso |
| Archivo de la actividad  (Anexo donde se describe la actividad propuesta) | Actividad\_didactica\_cuestionario\_CF09 |

**F. MATERIAL** **COMPLEMENTARIO**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tema | Referencia APA del Material | Tipo de material  (Video, capítulo de libro, artículo, otro) | Enlace del Recurso o  Archivo del documento o material |
| 2.3 Aplicar el cumplimiento de prestaciones y servicios legales vigentes | Gerencie.com. (2020). *Prestaciones sociales*. | Enlace de *blog* | <https://www.gerencie.com/prestaciones-sociales.html> |
| 2.6 Ejecución de un programa de evaluación de desempeño | Araujo, R. (2021). *Calibración en la Evaluación de Desempeño.* | Página *web* | <https://qulture.rocks/es/blog/evaluacion-de-desempeno-como-funciona/> |

**G. GLOSARIO**

|  |  |
| --- | --- |
| TÉRMINO | SIGNIFICADO |
| Gestión: | conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa. |
| Recurso: | ayuda o medio del que una persona se sirve para conseguir un fin o satisfacer una necesidad. |
| Reclutamiento: | es un conjunto de acciones que tiene por objetivo atraer candidatos potencialmente calificados con el fin de que se incorporen a la organización. |
| Selección: | acción y efecto de elegir a una o varias personas o cosas entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas. |
| Talento humano: | conjunto de saberes, acciones, valores, aptitudes, actitudes, habilidades, motivaciones y expectativas que tiene un individuo dentro de un grupo de trabajo o en una organización. |

**H. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Mondy, R. W. (2055). Administración de Recursos Humanos. Recuperado de <https://www.academia.edu/36515923/Mondy_administracion_de_recursos_humanos_capitulo>

Chang, R. (1994). *Mejora continua de procesos*. Ediciones Granica.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.

<https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano>

Código Sustantivo del Trabajo [CST]. Ley 141 de 1961. Artículos, 99, 230, 249, 306. Diciembre 16 de 1961 (Colombia).

Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC, 37*(1), p. 61-78. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5794127>

Norma Internacional [ISO]. (2015). *Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso* (ISO 14001). <https://www.teschi.edu.mx/acerca_del_tecnologico/marco_juridico/PDF/NORMA%20INTERNACIONAL%20%2014001%202015.pdf>

Organización Internacional de Normalización [ISO]. (2018). *Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – Requisitos con orientación para uso* (ISO 45001). <https://ergosourcing.com.co/wp-content/uploads/2018/05/iso-45001-norma-Internacional.pdf>

NormasIso.org. (s.f.). Norma ISO 30414:2018. Recuperado de <https://normasiso.org/iso-30414-2018/>

Rondón, I. (2017). *Gerencia del talento humano*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20363/1/2017_NC_Gerencia%20del%20talento%20humano_Rondon.pdf>

Taylor, B. y Harrison, J. (1991). *Planeación estratégica exitosa*. Legis Editores.

Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

**I. CONTROL DEL DOCUMENTO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Nombre | Cargo | Dependencia | Fecha |
| Autor(es) | Tatiana Cristina Vargas | Experta temática | Regional Antioquia. Centro de servicios de salud. | Octubre de 2021 |
| Paola Andrea Quintero Aguilar | Diseñadora instruccional | Regional Distrito Capital. Centro de Gestión Industrial. | Octubre de 2021 |
| Carolina Coca Salazar | Revisora Metodológica y Pedagógica | Regional Distrito Capital. Centro de Diseño y Metrología. | Noviembre de 2021 |
| Darío González | Corrección de estilo | Regional Tolima. Centro Agropecuario La Granja. | Noviembre de 2021 |

**J. CONTROL DE CAMBIOS**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Nombre** | **Cargo** | **Dependencia** | **Fecha** | **Razón del Cambio** |
| **Autor (es)** | Gloria Lida Alzate Suarez | Adecuadora Instruccional | Regional Distrito Capital. Centro de gestión de mercados, Logística y Tecnologías de la información. | Agosto de 2023 | Adecuación de contenidos de acuerdo con la directriz de Dirección General. |
| Alix Cecilia Chinchilla Rueda | Asesor Metodológico | Regional Distrito Capital. Centro de gestión de mercados, Logística y Tecnologías de la información. | Agosto de 2023 | Adecuación de acuerdo con la directriz de Dirección General. |
| Liliana Victoria Morales Guadrón | Responsable Línea de Producción Distrito Capital. | Regional Distrito Capital. Centro de gestión de mercados, Logística y Tecnologías de la información. | Agosto de 2023 | Adecuación de contenidos de acuerdo con la directriz de Dirección General. |
| Viviana Herrera Quiñonez | Evaluadora Instruccional | Regional Tolima. Centro de Comercio y Servicios. | Marzo de 2024 | - Se modifica la imagen institucional.  - Se nombran figuras y se añaden textos alternativos.  - Se corrige el documento según normas APA. |