



Los beneficios de la gestión del conocimiento en las organizaciones deportivas: un análisis crítico

The benefits of knowledge management in sports organizations

Edgart Fabián CUEVA Brito [1](#); Byron Fabricio ACOSTA Andino [2](#); Paul Michel IDROBO Dávalos [3](#); Iván Alejandro RUEDA Fierro [4](#)

Recibido: 11/05/2017 • Aprobado: 12/06/2017

Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Resultados](#)

[3. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

El objetivo de este artículo es identificar los beneficios que la Gestión del Conocimiento brinda a las organizaciones deportivas a través un acercamiento teórico. Para la administración es un desafío encontrar las formas y las razones por las que las organizaciones aprenden y crecen. Los casos analizados son ejemplos paradigmáticos de la aplicación de herramientas de la Gestión del Conocimiento, en algunos aspectos organizativos, que traen como consecuencia el mejoramiento de las prácticas administrativas en la organización deportiva.

Palabras clave Gestión del conocimiento, organizaciones deportivas, aplicación de la gestión del conocimiento.

ABSTRACT:

The objective of this paper is to identify the benefits of the Knowledge Management in sports organizations through a theoretical approach. It is a challenge for management to find the ways and the reasons organizations learn and grow. The cases analyzed are paradigmatic examples of the application of tools based on the Knowledge Management, in some organizational aspects. This application brings as a consequence the improvement of administrative practices in the sports organization.

Keywords Knowledge management, sports organizations, application of knowledge management.

1. Introducción

El deporte es una de las formas más dinámicas de atraer gran cantidad de gente y, por consiguiente, de hacer negocios alrededor de esta actividad. Desde los grandes eventos deportivos (campeonatos mundiales en todos los deportes y olimpiadas), pasando por eventos regionales, así como los locales, el impacto que tienen éstos en las sociedades es enorme. De hecho, los deportes influyen en la forma en que la gente se mira a sí misma y mira a los

otros países, aplicando estereotipos que luego sirven para describir o simplificar algunos eventos a nivel mundial. Un ejemplo de ello es que, gracias al deporte, se dice que, los alemanes son ambiciosos, los italianos son apasionados, los ingleses son rectos y justos (Beck & Bosshart, 2003). Otra muestra de este impacto es la participación cada vez más creciente de las mujeres en las grandes competencias, lo que contribuye a cerrar la brecha de género en las sociedades (Houlihan & Malcolm, 2015).

Es claro que los eventos y las actividades deportivas pueden tener un gran impacto social y económico (Kauppi, 2012). Según Gutiérrez (2004), en el terreno educativo, el deporte juega un papel de transmisión de valores a niños, adolescentes e incluso adultos. En conjunción con la actividad física se inculcan valores de respeto, responsabilidad, compromiso y dedicación, entre otros, sirviendo a un proceso de socialización y de involucración con las mejoras de las estructuras y actitudes sociales. Para Gómez (2001), el deporte contribuye a establecer relaciones sociales entre diferentes personas y diferentes culturas y así contribuye a inculcar la noción de respeto hacia los otros, enseñando cómo competir constructivamente, sin hacer del antagonismo un fin en sí mismo.

Moscoso Sánchez & Moyano (2009) señala que la práctica del deporte eleva también el bienestar y la calidad de vida de la sociedad por los efectos beneficiosos de la actividad física, tanto para la salud corporal como la emocional; las personas que practican deporte y otras actividades no sedentarias con regularidad suelen sentirse más satisfechos y experimentan, subjetivamente, un mayor bienestar.

El deporte se ha ido desarrollando de tal manera que ha sido necesaria su organización y, por lo general, ésta se ha dado mediante la conformación de entidades en diferentes niveles: federaciones mundiales, confederaciones, federaciones nacionales y clubes deportivos.

En la actualidad existen organizaciones deportivas que poseen una tradición reconocida, un recorrido amplio y un desempeño relevante. Este éxito probablemente se debe a que su conocimiento ha sido gestionado utilizando prácticas que en muchas ocasiones se las consideraba exclusivas para las empresas: gestión por procesos, planificación estratégica, cuadro de mando integral, gestión del conocimiento, entre otras. Este fenómeno se observa también en otro tipo de organizaciones que no tienen fines de lucro, pero que desean mejorar sus resultados. Consecuentemente, las prácticas desarrolladas por y para empresas, pueden servir para organizaciones que necesitan mejorar su gestión en el campo educativo, social o deportivo.

La organización de eventos deportivos, como otros negocios, necesita capturar, compartir y manejar su conocimiento corporativo para reducir la incertidumbre externa y para coordinar y facilitar la implementación de estrategias y políticas (Halbwirth & Toohey, 2001). En otro nivel Parent, MacDonald, & Goulet (2014), afirman que existe una gran brecha de comprensión en la forma en que el conocimiento actualmente se maneja y transfiere en las organizaciones deportivas, también se desconocen muchos aspectos en el manejo de la red de partes relacionadas. La creación y la transferencia de conocimiento en las instituciones y organizaciones deportivas modernas están emergiendo progresivamente como un factor decisivo en términos de alcanzar logros (Mitreviski & Aceski, 2015). Dada esta realidad, resulta importante explicar los hallazgos encontrados en los trabajos que se han ocupado de la aplicación de la Gestión del Conocimiento y las Organizaciones Deportivas.

La gestión de organizaciones deportivas se ha estudiado en los últimos años desde varios puntos de vista. Según Kauppi (2012), los trabajos abordaron los siguientes temas: capacidad, distribución de instalaciones, estimaciones de demanda, calidad, gerencia de proyectos y estrategias. No obstante, para este autor, aún no se trata de forma sistemática la Gestión del Conocimiento y su beneficio en las organizaciones deportivas, que en la última década comenzaron a adoptar prácticas empresariales en su gestión.

Guilló & García-Fernández (2013) encontraron que existe una relación directa entre la gestión del conocimiento y los resultados operativos y financieros, las cuotas de mercado y la

innovación; así mismo, recomiendan adoptar prácticas que potencien el aprovechamiento de las experiencias externas. Saldarriaga (2013) afirma que, a pesar de que no sea una estrategia consiente y deliberada, la aplicación de prácticas de gestión del conocimiento incide en que las organizaciones no solo tengan mejor desempeño, sino que han logrado que la gestión humana sea también exitosa, generando cambios en los comportamientos y actitudes de los miembros de la empresa. Se observa que la relación entre las condiciones de la gestión del conocimiento y la capacidad de innovación, son determinantes en la obtención de resultados, en tanto que estimula y potencia las secuencias de los procesos de exploración, explotación y ambidestreza organizacional (Prado & Fischer, 2013, p.53).

La presente revisión contempla el análisis sistémico de los diferentes enfoques de la Gestión de Conocimiento y las implicaciones que presenta este abordaje en las organizaciones deportivas. El artículo está estructurado de la siguiente manera: la primera sección presenta la discusión de la literatura relacionada con las organizaciones deportivas, el deporte y la Gestión del Conocimiento, así como la forma en la que se enlazan estos conceptos. En la segunda sección se realiza un estudio de las prácticas de Gestión del Conocimiento que utilizan las organizaciones deportivas en este ámbito. Finalmente, en la tercera sección, se plantean las conclusiones y supuestos teóricos que surgen del análisis realizado.

1.1. La Gestión del Conocimiento

En una economía, donde lo único seguro es la incertidumbre, el conocimiento se considera como una fuente de ventaja competitiva duradera. Cuando los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos se vuelven obsoletos casi de un día para otro. Las empresas exitosas son las que consistentemente crean conocimiento nuevo, lo diseminan ampliamente en toda la organización y lo incorporan rápidamente en nuevos productos y tecnologías (Nonaka & Takeuchi, 2000). En la llamada era del conocimiento que viven las sociedades modernas, éste se genera todo el tiempo, más allá de que no sea tangible. El desafío está, entonces, en encontrar las rutas que permitan hacer que se disemine por toda la organización.

Antes de profundizar en el concepto de la diseminación e incorporación del conocimiento en las organizaciones, es necesario determinar las razones por las cuales la gestión del conocimiento es estudiada por los académicos. Según Rodríguez (2006), las razones que llevaron al análisis de este fenómeno son las siguientes:

- El sistema socioeconómico tras la Segunda Guerra Mundial se dirigió hacia cambios que permitieron el desarrollo y la demanda de productos y servicios basados en el conocimiento.
- La aparición y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, facilitaron enormemente el almacenamiento y la difusión de datos e información, así como la comunicación entre las personas.
- La creciente importancia del conocimiento como base para la efectividad organizacional.
- El fracaso de los modelos financieros tradicionales para valorar el conocimiento.
- El desarrollo de sistemas, modelos e indicadores para la medición del conocimiento en las organizaciones.
- Los cambios acelerados y el aumento de la competitividad entre las organizaciones, que conlleva la necesidad de desarrollar estrategias de formación continua.

Entre todos los aspectos mencionados, la razón clave para el estudio de la gestión del conocimiento es que las organizaciones consideran el análisis financiero como insuficiente para predecir su futuro. Nonaka & Takeuchi (2000) afirman que según la perspectiva de los modelos tradicionales occidentales-financieros, el único conocimiento útil es formal y sistemático: datos duros (léase cuantificables), procedimientos codificados y principios universales. Además, los indicadores clave para medir el valor del nuevo conocimiento son igualmente duros y cuantificables: mayor eficiencia, menores costos y más retorno sobre la inversión (ROI). Si bien esta visión tradicional todavía es útil y provee datos valiosos, la raíz del crecimiento de una organización está en cuestiones intangibles que deberían ser incorporadas en la gestión

administrativa.

Para Rodríguez (2006), los beneficios de la gestión del conocimiento son: a) capturar y compartir buenas prácticas, b) proporcionar formación y aprendizaje, c) gestionar las relaciones con los usuarios, d) desarrollar inteligencia competitiva, e) proporcionar un espacio de trabajo, f) gestionar la propiedad intelectual, g) realzar las publicaciones web y h) reforzar la cadena de mando. Otros beneficios adicionales que este autor identifica son: a) retención de los conocimientos del personal, b) mejoramiento de la satisfacción de los usuarios y/o clientes, c) incremento de los beneficios, d) soporte de iniciativas de *e-business* y e) acortamiento de los ciclos de desarrollo de productos

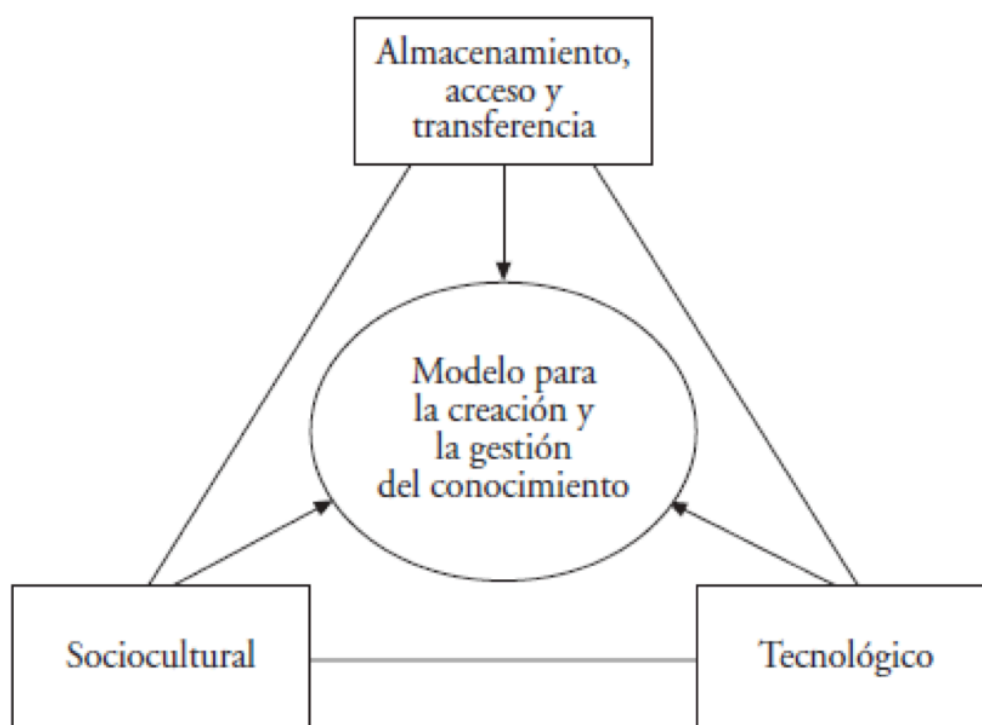
Una vez que se han explicado el contexto y la importancia del conocimiento es momento de explorar las definiciones más utilizadas en el campo de la administración con respecto al tema. Una idea que implica pocos elementos; sin embargo no deja de ser clara, se la puede encontrar siguiendo a Nonaka & Takeuchi (2000), cuando afirman que el conocimiento es la capacidad de saber hacer, ligada a las habilidades y/o a la capacidad de interpretación y utilización de conceptos.

Rodríguez (2006) considera a la gestión del conocimiento como un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y el individuo.

Se observan en estas definiciones elementos que llevan a determinar que la Gestión de Conocimiento Organizacional, para su aplicación, tiene que trabajar primero con ideas – cuestiones intangibles- que luego sean llevadas a la práctica. En este sentido, la generación del conocimiento no implica necesariamente procesar información objetiva; por el contrario, las organizaciones que están en esta dinámica aprovechan las ideas, el *know how* y las prácticas subjetivadas de los colaboradores (Nonaka & Takeuchi, 2000).

El modelo más extendido de la gestión del conocimiento es el propuesto por Nonaka & Takeuchi (1991); sin embargo, no es el único. Rodríguez (2006) propone agrupamiento de modelos en tres grupos, mismo que se puede apreciar en la Figura 1.

Figura 1
Tipología de Modelos para la Gestión del Conocimiento



Fuente: Rodríguez (2006, p. 30)

En los vértices de la figura se muestran los énfasis que los modelos dan a diferentes ideas.

Unos modelos dan prioridad al almacenamiento, acceso y transferencia de la información en las organizaciones; es decir, a la disponibilidad y facilidad de transferencia del conocimiento. Otros, se concentran en los factores socioculturales, cuya premisa gira en torno a la cultura organizacional que permite que el conocimiento se disemine. Por último, hay modelos que se enfocan en el desarrollo de las herramientas tecnológicas necesarias para la eficiente gestión del conocimiento.

“Como en cualquier otra área de conocimiento, estas tipologías teóricas y reduccionistas difícilmente se darán en estado puro en la realidad, más bien tienden a difuminarse y mezclarse unas con otras. De hecho, la mejor opción para desarrollar un modelo para la creación y gestión del conocimiento, es basarlo en una perspectiva ecléctica que considere los aspectos fundamentales de todas ellas” (Rodríguez, 2006, p. 30). En el trabajo de Alvares (2010) se presenta una categorización conceptual de la gestión del conocimiento (Tabla 1).

Tabla 1. Categorías conceptuales de la gestión del conocimiento organizacional

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
GC como gestión del capital intelectual	Es una forma estructurada e integrada de gestionar el capital intelectual. Ayuda a la identificación del capital intelectual, al reciclaje del conocimiento y a la compartición de experiencias.
GC como gestión de activos intangibles	Es un proceso de búsqueda y organización de la experiencia colectiva; no se delimita a los documentos, sino que amplía a las rutinas, procesos y prácticas.
GC como gestión de árboles de conocimiento	Es una ayuda que permite visualizar la tendencia de evolución de las competencias de la organización, lo que puede coadyuvar a precisar necesidades de formación.
GC como proceso	La mayoría de autores han tratado a la GC como un proceso que tiene varias fases. Describen la GC desde su origen, la forma de identificar el conocimiento, ponerlo a disposición, compartirlo y aplicarlo.
GC como creación de conocimiento organizacional	Es un proceso que vincula los conceptos de conocimiento tácito y explícito
GC como gestión del intelecto profesional	Los autores dividen a la GC en cuatro niveles: 1) conocimiento conquistado a través de entrenamiento o certificados, 2) habilidades obtenidas a través de lecturas, 3) conocimiento profundo de las relaciones causa efecto que permite resolver problemas complejos, y 4) condiciones para renovar el conocimiento cognitivo dentro de la organización
	El papel principal de la GC es administrar los activos de información de la organización

GC a partir de activos de información	sistemáticamente, de forma que se la pueda utilizar para el crecimiento.
GC como práctica organizacional	Propone una guía, con todas las herramientas necesarias, para la implementación de la gestión del conocimiento en la organización.
GC como una perspectiva de aprendizaje	El conocimiento reside en las personas, no tanto en los sistemas de información.

Fuente: Alvares (2010)

La categoría que describe la gestión del conocimiento como creación de conocimiento organizacional es la más difundida. Nonaka & Takeuchi (2000) desarrollaron el modelo conocido como la espiral del conocimiento en las empresas generadoras de conocimiento. Identificaron dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito. Este último es formal y sistemático, se encuentra documentado en las organizaciones, por lo que es de fácil trasmisión y compartición; mientras que el conocimiento tácito es personal, difícil de comunicar y transmitir, está atado en la acción y compromiso de las personas, en lo que saben hacer y poner en práctica. Una premisa para entender este modelo es comprender que el conocimiento es utilizado solo por el individuo para llevar a cabo una actividad basada en conocimiento. El conocimiento que se produce, por lo general, no está disponible para otras personas (Durango, Quintero, & Ruiz, 2013).

A partir de la identificación de estos dos tipos de conocimiento, Nonaka & Takeuchi (2000) sugirieron la conformación de cuatro patrones básicos de transmisión, que se obtienen cruzándolos, para que la organización pueda crear conocimiento (Tabla 2).

Tabla 2. Patrones básicos para crear conocimiento

De	Tácito	Explícito
A		
Tácito	El conocimiento se transmite de persona a persona, aunque puede ayudar en el proceso, se lo hace sin ningún tipo de sistematización.	Ocurre cuando las personas logran expresar el conocimiento que poseen y lo sistematizan de forma que puedan compartirlo.
Explícito	En este último patrón el conocimiento expresado o documentado es interiorizado por las personas quienes las ponen en práctica.	Se combinan partes del conocimiento explícito para crear uno nuevo a través de otros documentos que luego son compartidos.

Fuente: Nonaka & Takeuchi (2000)

Si a estos patrones se los considera como los pasos de un proceso, se puede comprender que la transmisión del conocimiento, en sus diferentes formas, constituye la base de la Gestión del Conocimiento. Este proceso ocurre todo el tiempo de manera interactiva y dinámica en una empresa generadora de conocimientos. Sin embargo, cuando los conocimientos tácito y explícito se relacionan es cuando la espiral toma fuerza. El hecho de que la trasmisión de lo que es inexpresable se torne en expresable para poder aprovecharlo, es la base de la riqueza en este modelo.

En este contexto, Nonaka & Takeuchi (2000) plantean herramientas un tanto alejadas de la

concepción tradicional de la gerencia occidental, el mismo que, como se apuntó antes, se concentra en mediciones cuantitativas, las cuales son más fáciles de entender y manejar. Estas nuevas herramientas son tres conceptos, que, para la administración, pueden sonar abstractos o filosóficos: la metáfora, la analogía y el modelo. La aplicación de estas herramientas son parte integrante del proceso de creación del conocimiento, de hecho son las desencadenantes de que esto suceda y se las encuentra principalmente en empresas japonesas (Honda, Sharp, Mazda, Cannon) que lograron avances revolucionarios en sus industrias.

Siguiendo a Nonaka & Takeuchi (2000) la metáfora es un método distintivo de percepción. Es una forma en que las personas de diferentes contextos y con distintas experiencias pueden entender intuitivamente algo mediante el uso de la imaginación y los símbolos, sin necesidad de análisis o generalización. Una vez que la metáfora ha sido lanzada como fuente de inspiración para los que conforman la organización, como por ejemplo un lema que sirva de guía al futuro, será necesario encontrar analogías como puente para acceder al modelo.

Mientras que la metáfora está principalmente impulsada por la intuición y vincula imágenes que a primera vista parecen remotas entre sí, la analogía es un proceso mucho más estructurado de conciliar contradicciones y hacer distinciones. Dicho de otro modo, al aclarar las semejanzas y diferencias entre las dos ideas de una frase, las contradicciones implícitas en las metáforas se armonizan mediante la analogía. Así, "la analogía se convierte en un paso intermedio entre la imaginación pura y el pensamiento lógico" (Nonaka & Takeuchi, 2000, p. 6).

El conocimiento entonces empieza a tener forma, sin embargo, para que esté disponible a toda la organización, el proceso debe terminar con la formulación de un modelo que conjugue las contradicciones de las metáforas y sistematice el conocimiento que se encuentra en las analogías. Una vez formulado el modelo, el conocimiento tácito pasa a ser conocimiento explícito, que es la forma en la organización crea y hace crecer el conocimiento.

La gestión del conocimiento organizacional, al referirse a un tipo específico de conocimiento, se estudia también a través de los modelos antes descritos. El conocimiento en las organizaciones se relaciona con otros conceptos administrativos, tales como: capital intelectual, aprendizaje organizacional, gestión de la tecnología de la información, trabajo en equipo e innovación, entre otros. La gestión del conocimiento además puede ser aplicada y/o desarrollada de diferentes modos, dependiendo de: la industria, el tamaño de la empresa, el grado de desarrollo tecnológico y la madurez de la organización.

De cualquier forma y como afirma Peris, Creaci, & Conocimiento (2002) "se trata de crear un espacio organizativo en el que los miembros de la organización compartan información, objetivos e intereses. De este modo, aseguramos la cooperación voluntaria de los miembros de la organización y la contribución de su inteligencia que, en definitiva, son necesarias para la organización creadora de conocimiento" (p. 13).

2. Resultados

Razaghi, Fazelidinan, & Safania (2013) se interesaron en encontrar la relación entre el desarrollo organizacional y la Gestión del Conocimiento. El trabajo dividió a la Gestión del Conocimiento en cuatro aspectos: a) adquisición del conocimiento, b) retención del conocimiento, c) transferencia del conocimiento y d) utilización del conocimiento. Sus resultados mostraron que, en las organizaciones deportivas consultadas, el componente más importante de la Gestión del Conocimiento como soporte al desarrollo organizacional es la utilización del conocimiento.

Siguiendo esta línea Mitrevski & Aceski (2015) estudiaron la relación que, existe entre la adquisición, creación y su transferencia del conocimiento con el desempeño de las organizaciones deportivas. Los resultados encontrados indicaron que hay una relación directa estadísticamente significativa entre estas dos variables (gestión del conocimiento y desempeño). En otras palabras, si las organizaciones deportivas consiguen transferir el conocimiento adquirido, podrán mejorar sus logros y sus ventajas competitivas.

Moritz, Waibel, Koch, Ott, & Henneke (2010), unos años antes, elaboraron un trabajo en la línea expuesta por Mitrevski & Aceski (2015), en el cual incluyeron a la innovación como un factor que apoya la efectiva y eficiente gestión del conocimiento en las organizaciones deportivas. Moritz et al. (2010) dieron por sentado que la gestión del conocimiento es un factor que ayuda al mejoramiento de las capacidades de las organizaciones, por lo que su aporte fue la creación de una plataforma informática innovadora usada por la Asociación Alemana de Esquí. Esta herramienta fue diseñada para que las partes relacionadas (deportistas, cuerpos técnicos, socios del sector, otras asociaciones) compartan sus experiencias, cada uno en el campo en el que le corresponde, de forma que esta información pueda ser visualizada con la intención de ser asimilada y sirva como referencia para su desarrollo y crecimiento.

Otro de los casos investigados sobre la gestión del conocimiento en organizaciones deportivas es el expuesto por Parent et al. (2014) quienes realizaron un estudio teórico y práctico sobre el Comité Organizador de los Juegos Olímpicos. El proceso de transmitir el conocimiento en los grandes eventos olímpicos es relativamente nuevo, de hecho, formalmente solo se lo conoce desde el año 2000, cuando el Comité Organizador de los Juegos Olímpicos de Sídney realizó un proyecto de gestión del conocimiento, que fue más bien un intento de manejo de información con el propósito de dejar un legado

Este proyecto fue el punto de partida para la creación y aplicación del Programa de Gestión del Conocimiento de los Juegos Olímpicos –OGKM- (por sus siglas en inglés). Este programa incluía el proceso propuesto por Nonaka & Takeuchi (2000), pero además tuvo un foco importante en las partes interesadas de los Comités Organizadores: el país anfitrión, el gobierno, los medios de comunicación, los auspiciantes, las delegaciones internacionales, las federaciones deportivas nacionales e internacionales y la comunidad.

El primer beneficiado de este programa fue el Comité Olímpico Organizador de los Juegos Olímpicos de Invierno Vancouver 2010, su designación sucedió en el año 2003, por lo que tuvieron el tiempo suficiente para completar el proceso. Los resultados fueron presentados en dos partes. La primera tuvo que ver con la visión teórica que los entrevistados tenían sobre el tema. En la Tabla 3 se resumen los hallazgos.

Tabla 3. Visión teórica de la Gestión del Conocimiento Organizacional

ASPECTO	RESULTADOS
Información y Conocimiento	Hay una confusión entre los conceptos consultados, por ejemplo se tiende a mezclar la información con el conocimiento.
Marco del conocimiento	Se tiene clara la idea de la transferencia del conocimiento, sin embargo, aún existen confusiones en otros aspectos tales como manejo del conocimiento, creación del conocimiento y aplicación del conocimiento.
Identificación del conocimiento y necesidades	Se encontró que los entrevistados tienen claro que la detección de las necesidades de los involucrados es el punto de partida para el proceso.
Adopción del conocimiento (adquisición, almacenamiento y herramientas)	La adquisición del conocimiento está presente en sus dos formas: tácito y explícito, se almacena el conocimiento en depósitos adecuados: correos electrónicos, memorias de reuniones, documentos técnicos.
	La mayoría de los entrevistados han seguido el proceso de la espiral del conocimiento acuñado por Nonaka & Takeuchi (2000),

Creación del conocimiento	interrelacionado los conocimientos tácitos y explícitos a través de varias herramientas.
Aplicación del conocimiento	La aplicación, según los entrevistados, se refería a las acciones directas, a la ejecución del conocimiento ganado.
Aprendizaje	Las entrevistas revelaron que el aprendizaje es el resultado de la aplicación del conocimiento, lo cual es consistente con la literatura disponible.
Transferencia de conocimiento	La tecnología es la vía más importante para la transferencia del conocimiento, sin embargo el individuo es, todavía una parte imprescindible del proceso.

Fuente: Parent et al. (2014)

La segunda parte del análisis de los resultados del análisis de caso se refiere a la práctica de la Gestión del Conocimiento (Tabla 4)

Tabla 4. Aplicación de la Gestión de Conocimiento

PRÁCTICAS	RESULTADOS
Fuentes del conocimiento	Las fuentes externas más relevantes vinieron a través de la red de partes relacionadas. Las fuentes internas más importantes incluían documentos de la organización e individuos parte de la misma.
Razones para la transferencia del conocimiento	Las principales razones fueron: necesidad de entrenamiento de personal nuevo, necesidad de informar a las partes relacionadas y el sentimiento del deber con el futuro de la organización.
Cultura Organizacional	Los resultados indican que la cultura organizacional, para lograr que el proceso sea eficiente y efectivo, debe ser flexible y abierta a captar nuevo aprendizaje.
Individuos	La importancia de los individuos en el proceso de la espiral del conocimiento, confirmando lo que la teoría aporta, fue muy elevada. Su papel en la transmisión del conocimiento tácito fue fundamental.

Fuente: Parent et al. (2014)

Las conclusiones de este estudio de caso, en general, han confirmado la aplicación del modelo de la espiral del conocimiento que ha sido revisado a lo largo de este artículo. La transferencia del conocimiento (tácito y explícito) fue el resultado tanto de los requerimientos de las partes relacionadas, como de la necesidad de sentir que se está contribuyendo al éxito de las competencias futuras.

A pesar de que la tecnología es el medio más adecuado de adquirir, almacenar y transferir conocimiento, como afirman Mitrevski & Aceski (2015), el estudio de este caso confirmó la importancia de los individuos en la creación del conocimiento. Los individuos no solamente son

los portadores del conocimiento tácito, son también la clave para construir el capital social necesario para acceder y desarrollar el conocimiento tácito tanto interna como externamente. Los individuos son también los mayores contribuyentes para que el conocimiento explícito sea transferido, así que son parte del objetivo principal de la creación del conocimiento siendo claves en las actividades de socialización y apoyando en el resto de actividades (Parent et al., 2014).

3. Conclusiones

El objetivo de este trabajo fue identificar las prácticas y herramientas de la Gestión del Conocimiento que las organizaciones deportivas aplican en su desenvolvimiento. Para esto, en primer lugar, se revisaron los principales referentes teóricos actuales del tema; en segundo lugar se describieron tres ejemplos, en diferentes aspectos, en las organizaciones deportivas, en los cuales se abordan la aplicación de la Gestión del Conocimiento.

El primer aspecto que las investigaciones revisadas describen es la relación que hay entre el desarrollo organizacional y la Gestión del Conocimiento. De los cuatro componentes en los que se puede dividir a la Gestión del Conocimiento, la utilización es la que más impacto tiene en el desarrollo de las organizaciones, en la misma línea, como segundo aspecto también se encontró una relación positiva entre el desempeño y la Gestión del Conocimiento, específicamente en la transferencia del conocimiento (entendiendo como desempeño el cumplimiento de las metas propuestas para la consecución de la misión organizacional).

El tercer aspecto encontrado es el de la innovación como soporte en la Gestión del Conocimiento y como ayuda en el desarrollo de las partes interesadas. A partir del diseño de una herramienta informática se facilitó la interacción de los diferentes actores en una organización deportiva.

Por último, se revisó la forma en que una de las más grandes organizaciones deportivas a nivel mundial, el Comité Olímpico Internacional (a través de los Comités Organizadores de los Juegos Olímpicos), aplican los modelos y herramientas que la base teórica pone al alcance de cualquier organización. Este modelo conjuga los denominados conocimientos tácito y explícito y describe como la interacción de éstos hacen que las organizaciones sean generadoras de conocimiento. Es muy importante en esta concepción el papel que juegan las metáforas y analogías como forma de llevar a la práctica ideas que existen pero que no son tan fácilmente expresables.

Se concluye que la Gestión del Conocimiento brinda beneficios a las organizaciones deportivas en, al menos, estos aspectos: desarrollo organizacional, desempeño organizacional y desarrollo de las partes involucradas, incluyendo a las capacidades de los deportistas como un factor determinante. Este tema no se agota con estos aspectos, además se pueden desarrollar investigaciones en algunos temas específicos relacionados con la Gestión del Conocimiento como la Educación Corporativa (De Souza 2003) o el Estudio del Capital Intelectual (Martínez Ramos 2003).

Las actividades deportivas brindan un contexto adecuado para la evaluación de las prácticas de la Gestión del Conocimiento, ya que para que exista una evolución es necesario aprender de los errores y aciertos de los predecesores, esto es más fácil si se comparan actividades similares, como es el caso de las competencias deportivas.

Referencias bibliográficas

Alvares, L. (2010). Gestão do conhecimento: categorização conceitual. *Em Questão*, 16, 235–252.

Beck, D., & Bosshart, L. (2003). Sports and media. *Communication Research Trends*, 22(4).

COI. (2013). National Olympics Committees. Recuperado de <http://www.olympic.org/ioc-governance-national-olympic-committees>

De Souza, C. (2003). Educação corporativa na era do conhecimento. *Gestão de Empresas Na*

Era Do Conhecimento, 1–39.

Durango, C., Quintero, M., & Ruiz, C. (2013). Metodología para evaluar la madurez de la gestión del conocimiento en algunas grandes empresas colombianas. *Tecnura*, 19(43), 20–36.

Gómez, A. (2001). Deporte y moral: los valores educativos del deporte escolar. *Revista Digital*.

Guilló, J. J. T., & García-Fernández, M. (2013). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales?/Can knowledge management influence firms' performance? *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 151.

Gutiérrez, M. (2004). El valor del deporte en la educación integral del ser humano. *Revista de Educación*.

Halbwirth, S., & Toohey, K. (2001). The Olympic Games and knowledge management: A case study of the Sydney organising committee of the Olympic Games. *European Sport Management Quarterly*, 1(2), 91–111. <http://doi.org/10.1080/16184740108721890>

Houlihan, B., & Malcolm, D. (2015). *Sport and society: a student introduction*. Sage.

Kauppi, K. (2012). Should we try out for the major leagues? A call for research in sport operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(10), 1368–1399. <http://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2011-0418>

Martínez Ramos, M. (2003). De la contabilidad de los recursos humanos al capital intelectual y la gestión del conocimiento: Una ampliación necesaria. *Dirección Y Organización: Revista de Dirección, Organización Y Administración de Empresas*, 134–144. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=638751&orden=12976&info=link\nhttp://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=638751>

Mitrevski, V., & Aceski, A. (2015). Creation and Transfer of Knowledge Management in Sports Institutions and Organizations. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, VI(1), 70–76.

Moritz, E. F., Waibel, C., Koch, M., Ott, F., & Henneke, C. (2010). SkiBaserl — Knowledge management in high performance sports. *Procedia Engineering*, 2(2), 2581–2586. <http://doi.org/10.1016/j.proeng.2010.04.035>

Moscoso Sánchez, D., & Moyano, E. (2009). Deporte, salud y calidad de vida. *Colección Estudios Sociales (Fundación La Caixa)*.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2000). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review*, 1–9.

Parent, M. M., MacDonald, D., & Goulet, G. (2014). The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games. *Sport Management Review*, 17(2), 205–218. <http://doi.org/10.1016/j.smr.2013.06.002>

Peris, F. J., Creaci, N., & Conocimiento, D. E. (2002). Creación de conocimiento y diseño de organizaciones: equidad, confianza y objetivos compartidos, como retos de la Gestión del Conocimiento. *Cuadernos de CC.EE Y EE.*, 41–56.

Prado, A., & Fischer, L. (2013). Capacidad de innovación y resultados empresariales . Un modelo explicativo. *Pensamiento Y Gestión*, (35). Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6104/3514>

Razaghi, M. E., Fazelidinan, F., & Safania, A. M. (2013). Study of Relationship between Knowledge Management and Organizational Development Case Study: General Directorate of Youth and Sports of Mazandaran province. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(1), 168–173.

Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar* 37, 25–39.

Saldarriaga, J.G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias

1. PhD (c).Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ingeniero Comercial. efcuevab@puce.edu.ec
 2. PhD. Senescyt. Ingeniero Comercial. byron@hotmail.com.br
 3. PhD (c).Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ingeniero Comercial. pmidrobo@puce.edu.ec
 4. PhD (c).Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ingeniero Comercial. iarueda@puce.edu.ec
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 44) Año 2017
Indexada en Scopus, Google Schollar

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]