

## Creación de conocimiento organizacional: una propuesta de aplicación en organizaciones deportivas

Creation of organizational knowledge: An application proposal in sports organizations

Marlon Andrés Amaya Cadavid

Lic. Educación Física, Esp. y Mag. Gerencia del Talento Humano. Docente Universidad de Antioquia.

Correo: [marlon.amaya@udea.edu.co](mailto:marlon.amaya@udea.edu.co)

### Resumen

Se presenta una síntesis del proceso de creación de conocimiento organizacional, con base en los aportes de los autores más reconocidos en el campo, ejemplificando la aplicación de la teoría en un club deportivo, en dos aspectos: satisfacción de usuarios y obtención de resultados deportivos satisfactorios.

**Palabras clave:** organización deportiva, creación de conocimiento.

### Abstract

It is presented a synthesis of the process of creation of organizational knowledge, based on the contributions of the most recognized authors in the field, exemplifying the application of the theory in a sports club, in two aspects: user satisfaction and obtaining -successful sports results.

**Keywords:** sports organization, knowledge creation.

## Creación de conocimiento organizacional: una propuesta de aplicación en organizaciones deportivas

El mundo cambiante y competitivo que hoy vivimos, invita a las organizaciones a implementar las estrategias más adecuadas para dar respuesta a su entorno y adquirir ventaja sobre las demás organizaciones que son su competencia. Las organizaciones deportivas no son la excepción, pues cada vez es evidente en nuestro entorno una amplia oferta de actividades deportivas y recreativas, así como la proliferación de centros de ejercicio o clubes deportivos. Esto, indudablemente, conlleva a buscar la mejor manera de competir con las demás organizaciones por medio de la implementación de diversas estrategias. Por esta razón, se presenta una propuesta de aplicación de la teoría de Creación de Conocimiento Organizacional de Nonaka & Takeuchi (1999) como una alternativa para adquirir dicha ventaja.

Uno de los elementos más importantes a resaltar, es el enfoque estratégico de esta teoría. Sin embargo, para iniciar desde un punto de partida común, se considera pertinente aclarar que el término estrategia posee múltiples acepciones, por lo que se dificulta establecer una definición única. En este texto, se entenderá estrategia como “la determinación de metas enfocada en la búsqueda constante de beneficios para la organización, lo que implica una lectura constante del contexto y el despliegue de acciones y recursos institucionales para alcanzar ventaja sobre las demás organizaciones (Chandler, 2003; Grant, 2006; Jackson, 2011).

Desde esta perspectiva, la estrategia toma como base el recurso interno de la organización para la adquisición de la ventaja competitiva. En este campo, autores como Grant (2006) plantean que, a partir de la interacción de recursos tangibles y no tangibles de la organización, se establecen capacidades organizativas que resultan en la adquisición de ventajas competitivas. Es decir, la aplicación de la estrategia de creación del conocimiento no requiere inversiones extras para la organización, ni el montaje de grandes estructuras para ello, pues se basa en las personas de la organización, en su conocimiento y capital intelectual (Cardona, 2011).

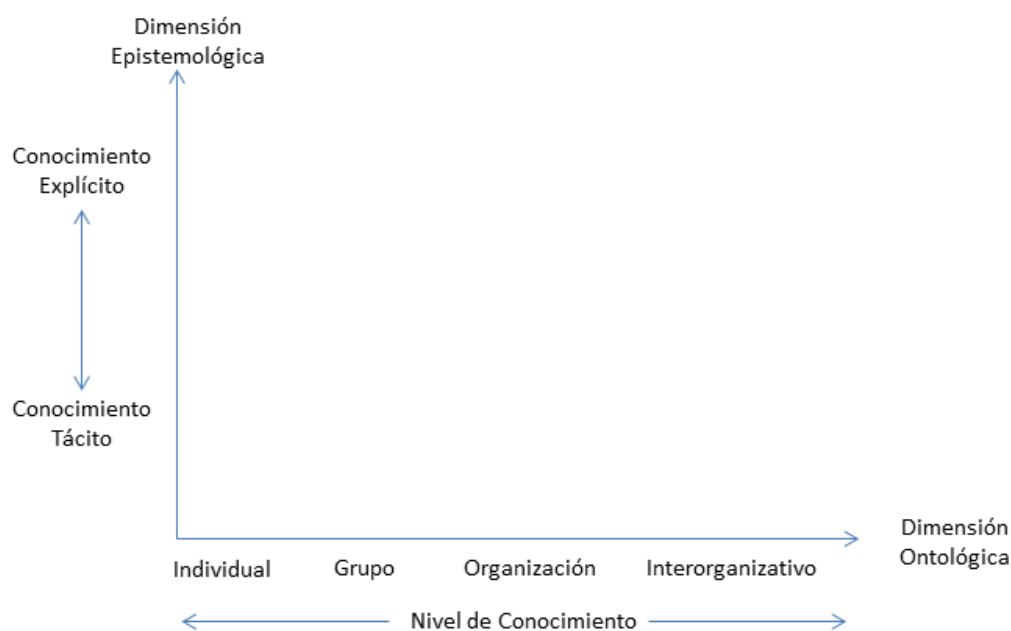
### El Conocimiento en el plano organizativo

El conocimiento, dada su abstracción, posee múltiples perspectivas de definición. Sin embargo, en este documento solo se hará referencia al conocimiento en el plano organizativo, y de su creación desde la teoría de Nonaka & Takeuchi (1995), que ha tenido un desarrollo importante durante los últimos 15 años por parte de académicos, como base para la explicación de la teoría organizacional. Esta teoría propone que la creación de conocimiento en

las organizaciones puede ser entendida como la amplificación del conocimiento de los individuos de la organización, y a partir de allí la adquisición de nuevo conocimiento se da de manera continua, siendo posible solo en la medida en que se superen limitantes individuales y propias del aprendizaje (Nonaka , Von Krogh & Voelpel , 2006 ).

### Dimensiones epistemológicas y ontológicas en la creación de Conocimiento

Desde la dimensión epistemológica, el conocimiento puede darse de manera tácita o explícita. El conocimiento *tácito* hace referencia al conocimiento que radica en los mapas mentales de las personas, y que a su vez se hace un conocimiento basado en la experiencia, cuya característica reside en la dificultad para transmitir, a partir de ideas o conceptos definidos, el saber hacer. Por su parte, el conocimiento *explícito* se refiere a aquel conocimiento que se puede codificar, categorizar y, por lo tanto, se convierte en un conocimiento transmisible a los demás (Nonaka, 1994). En cuanto a la dimensión ontológica, se plantea que el conocimiento solo es creado por los individuos que componen la organización. La organización, en esta dimensión, no crea conocimiento, sino que sirve de soporte para la creación del mismo. Este conocimiento, en el proceso de creación, se configura a nivel individual, grupal, organizacional en inter-organizacional.



Dimensiones ontológicas (Nonaka & Takeuchi, 1995).

## Proceso de conversión del Conocimiento

El hecho de que los individuos de una organización posean algún tipo de conocimiento, no implica directamente que este haga parte de la organización, es decir, que la organización posea ese conocimiento. Por ello es importante que la organización determine espacios para que este conocimiento sea convertido y adoptado, para favorecer la adquisición de capacidades organizacionales. La conversión del conocimiento a partir de la teoría expuesta se da a través del proceso Socialización / Externalización / Combinación / Internalización (SECI).

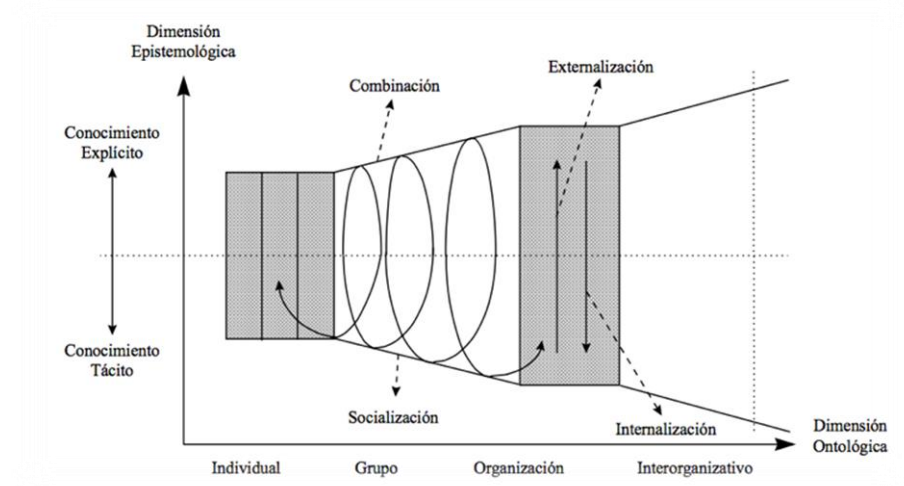
La *Socialización* puede ser entendida como el proceso en el que se crea nuevo conocimiento de modo tácito. En este sentido, la experiencia y la confianza mutuas entre los integrantes de la organización cobra relevancia, pues para que dicha experiencia pueda ser compartida, se hace necesaria la confianza, ya que, como se mencionó, este tipo de conocimiento tiene como característica la dificultad para expresarse a través de lenguaje codificado (Nonaka, 1994; Nonaka, Toyama & Konno, 2000).

Como segundo proceso de la conversión del conocimiento, se da la *Externalización*, cuya finalidad radica en la transformación del conocimiento tácito en conocimiento explícito, siendo este último adoptado por la organización como nuevo conocimiento. De igual manera, compartirlo entre miembros de la organización es el elemento principal.

El tercer proceso de conversión se refiere a la *Combinación*. Aquí, el conocimiento explícito se convierte en conocimiento explícito para toda la organización, algo que se da de manera más compleja a través de la configuración de medios para la socialización entre los miembros de la organización de forma codificada (Nonaka, Toyama & Konno, 2000).

Como fase final de la conversión del conocimiento, la *Internalización* es el proceso por medio del cual el conocimiento explícito se convierte en tácito, en la medida en que, a través de la *Socialización*, se da la adopción en los mapas mentales de cada individuo, por lo que se emplea la expresión *aprender haciendo* como una forma de ejemplificarlo.

A partir de allí, comienza nuevamente la espiral de creación de conocimiento, que propone la interacción constante entre el conocimiento tácito y explícito, que, a su vez, por medio de la espiral interactúa con el plano ontológico, es decir, a nivel individual, grupal y organizacional, enmarcados en un entorno que hace sus veces de estimulante para la generación de nuevo conocimiento. En otras palabras, es la interacción de los niveles ontológico y epistemológico del conocimiento cuyo límite trasciende la organización, pues interactúa de manera dinámica con el entorno como fuente de movilización (Nonaka, 1994).



Espiral de conversión de Conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

### Espacios para la creación de Conocimiento

Para que los procesos de conversión tengan lugar en la organización, es indispensable la generación de espacios de interacción entre los individuos que permitan la creación de conocimiento. En japonés son nombrados con el término *ba*. Pueden ser espacios de interacción físicos o virtuales, y a su vez establecen interacción directa con los procesos de conversión (Nonaka & Takeuchi, 1999; Nonaka, Von Krogh & Voelpel, 2006), por lo que se proponen cuatro tipos:

**El *ba* originador:** hace referencia al espacio en que tiene lugar la *socialización*. Se caracteriza por la interacción física entre los individuos que comparten experiencias, emociones y modelos mentales, que en su esencia se componen cómo conocimiento tácito.

**El *ba* de diálogo:** establece un espacio colectivo común. Aquí tiene lugar el proceso de *externalización*, y se da en la medida en que el conocimiento tácito se expresa como explícito por medio de convenciones, conceptos comunes a los individuos que componen la organización y partir de la autorreflexión se configura como explícito.

**El *ba* de sistematización:** es el espacio virtual o físico que facilita la *combinación*, la cual se da en la medida en que el conocimiento explícito se combina con conocimiento explícito existente en la organización. A partir de dicha articulación este conocimiento es diseminado en toda la organización a través de medios virtuales colaborativos.

**El *ba* de ejercicio—experimentación:** es el espacio físico o virtual en el que se da la *internalización*; por ello, una vez el individuo introyecta el conocimiento explícito, lo convierte en acción y luego, por medio de procesos autorreflexivos, se concreta el conocimiento y puede ser

internalizado. En este punto se establece la conexión con el mundo real y a partir de la comparación con el conocimiento adquirido se da inicio nuevamente al ciclo de conversión del conocimiento.

Así mismo se plantea que, para que el proceso de creación de conocimiento en la organización se dé, también es necesario tener en cuenta un elemento adicional que se relaciona directamente con la creación de valor para/en ella, seguida de la adquisición de ventaja competitiva, y es por medio de los *activos de conocimiento* de la organización, que interfieren en el proceso de creación, ya sea como resultado de este, insumo o mediador durante el proceso.

Se reconocen cuatro tipos de activos de conocimiento:

Activo de conocimiento → Dimensión del conocimiento	Experiencial	Conceptual	Sistémico	Rutina
Conocimiento tácito	Conocimiento compartido a partir de la experiencia, en la que se involucran miembros de la organización y otros actores, como proveedores y clientes			Conocimiento introjectado por los individuos, expresado a partir de acciones
Conocimiento explícito		Conocimiento articulado que se puede expresar por medio lenguaje, imágenes y símbolos. Clientes y proveedores son el soporte de validez para estos conceptos	Conocimiento sistematizado y materializado, ya sea en productos, documentos y manuales, además de información de clientes y proveedores	

Activos de conocimiento de la organización. Elaboración propia a partir de Balbastre (2001) y Nonaka, Toyama & Konno (2000).

## Propuesta de aplicación de la teoría de creación del conocimiento como estrategia en las organizaciones del deporte, actividad física y recreación

Con la idea de establecer una mejor comprensión de la aplicabilidad de la creación de conocimiento en la organización deportiva, se ejemplificará a partir de dos temas específicos en un club deportivo: la satisfacción del usuario y la obtención de resultados deportivos satisfactorios.

Inicialmente se explica de manera escrita cada fase, para luego recogerla en cuadros realizando una lectura basada en el modelo SECI.

### Creación de Conocimiento sobre la satisfacción de usuarios en un club deportivo

Se pretende que, en este espacio, interactúen los entrenadores y demás personal de servicio que tenga contacto con el usuario, o que su labor tenga incidencia sobre el tema.

Invitados: entrenadores y personal de servicio.

**FASE:** Socialización

**Ba (espacio):** originario – lugares abiertos que propicien la confianza y conversación espontánea entre los participantes.

**Tema propuesto:** anécdotas con relación a la satisfacción de los usuarios.

**Tipo de conocimiento:** tácito a tácito.

Se debe propiciar, implícitamente, compartir anécdotas sobre el tema, ya sean satisfactorias o no, y en este momento comienzan a operar los mapas mentales de las personas de la organización con relación a asuntos en los que intervienen o tienen incidencia en la satisfacción del usuario. Debe cobrar relevancia el lenguaje no explícito sobre la forma de afrontar la situación anecdótica.

**FASE:** Externalización

**Ba (espacio):** diálogo – espacios físicos o virtuales. Ejemplo: Redes sociales, foros virtuales, reuniones temáticas, cafés, espacios extraorganizacionales.

**Tema propuesto:** autorreflexión sobre su rol y la satisfacción de los usuarios

**Tipo de conocimiento:** tácito a explícito.

Se debe propiciar la autorreflexión sobre elementos clave para la satisfacción de los usuarios. Por ejemplo, atención a este; solución de inquietudes, quejas o reclamos; cumplimiento de promesa de venta del servicio; seguimiento al usuario, etc. Debe primar el lenguaje explícito,

de modo tal que se puedan identificar modos de actuar frente al usuario que favorezcan su satisfacción y a la organización.

**FASE:** Combinación

**Ba (espacio):** sistematización – documentos colaborativos en plataformas (nubes), reuniones laborales, grupos en redes sociales.

**Tipo de conocimiento:** explícito a explícito.

**Tema propuesto:** Estrategias implementadas desde su rol para favorecer la satisfacción del usuario.

Se debe propiciar el registro de las estrategias que se implementaron para incidir positivamente en la satisfacción de los usuarios, de modo tal que quede un registro susceptible de ser procedimental y que tenga la propiedad de ser diseminado con las personas del club implicadas en la satisfacción de los usuarios. Por ejemplo, las estrategias de atención a los usuarios y su fidelización.

**FASE:** Internalización

**Ba (espacio):** ejercicio, experimentación – situaciones reales de contacto con los usuarios.

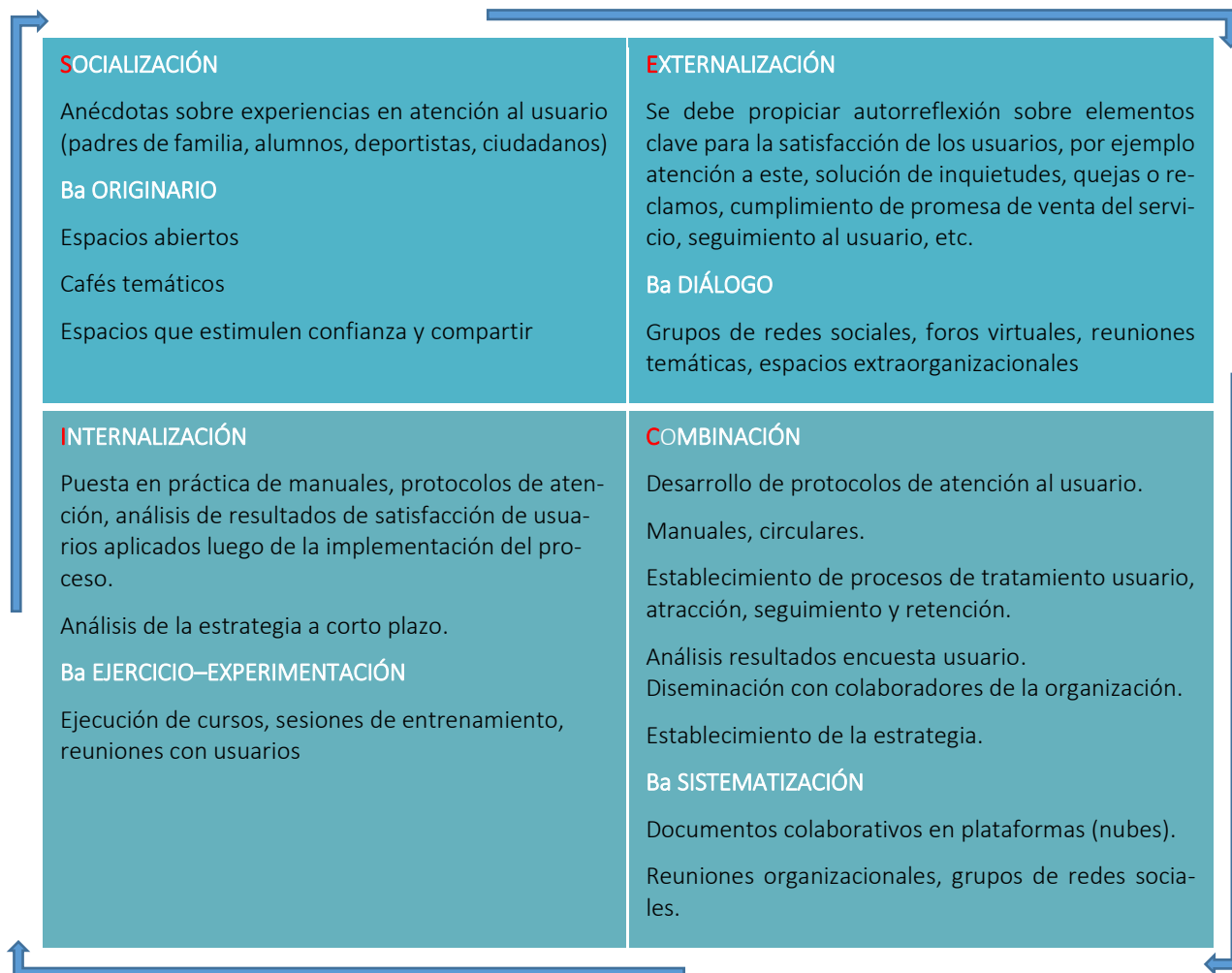
**Tema propuesto:** aplicación de las estrategias establecidas en los registros realizados.

**Tipo de conocimiento:** explícito a tácito.

Se debe propiciar la evaluación de la aplicación de las estrategias implementadas a favor de la satisfacción de los usuarios; el análisis de las situaciones generadas a partir de la implementación y la forma de afrontarlas; el análisis de encuestas de satisfacción y su correlación, o no, con el conocimiento creado y registrado. Nuevamente, a partir del conocimiento generado en esta fase, se propone iniciar nuevamente con la fase de socialización.



Espiral de creación de Conocimiento sobre satisfacción de usuarios con el modelo SECI.



### Creación de Conocimiento sobre obtención de resultados deportivos satisfactorios en un club deportivo

Se pretende que en este espacio participen los entrenadores y demás personas que componen un equipo interdisciplinario. El eje central será la obtención de resultados deportivos satisfactorios para el club deportivo.

**FASE:** Socialización.

**Ba (espacio):** originario – lugares abiertos que propicien la confianza y conversación espontánea entre los participantes.

**Tema propuesto:** anécdotas con relación a la obtención de resultados deportivos satisfactorios.

**Tipo de conocimiento:** tácito a tácito.

Se debe propiciar, implícitamente, compartir anécdotas sobre la obtención de resultados deportivos satisfactorios, especificando de manera el escenario del entrenamiento y competición. De igual manera, en esta fase debe primar el conocimiento tácito.

**FASE:** Externalización

**Ba (espacio):** diálogo – espacios físicos o virtuales. Ejemplo: redes sociales, foros virtuales, reuniones temáticas, cafés, espacios extraorganizacionales.

**Tema propuesto:** autorreflexión sobre su rol como entrenador o miembro del grupo interdisciplinario.

**Tipo de conocimiento:** tácito a explícito.

Se debe propiciar autorreflexión sobre elementos clave en la obtención de resultados deportivos satisfactorios. Por ejemplo, los métodos de entrenamiento, la pedagogía implementada en el proceso de entrenamiento, la estrategias implementadas para la competición, el acompañamiento psicológico, el entrenamiento de las capacidades físicas, etc. Debe primar el conocimiento explícito, de modo tal que se puedan identificar modos más efectivos para la consecución de logros deportivos satisfactorios.

**FASE:** Combinación.

**Ba (espacio):** sistematización - documentos colaborativos en plataformas (nubes), reuniones laborales, grupos en redes sociales.

**Tema propuesto:** estrategias implementadas desde su rol como entrenador o miembro del equipo interdisciplinario.

**Tipo de conocimiento:** explícito a explícito.

Basados en la fase anterior, el conocimiento ya codificado por medio de lenguaje explícito se registra de acuerdo con la naturaleza de la información; es decir, puede ser un manual, instructivo, procedimiento, guía de trabajo o un artículo teórico. Allí se registra el conocimiento clave para la obtención de resultados satisfactorios, de modo tal que pueda ser implementado en los demás procesos de entrenamiento o de trabajo del grupo interdisciplinario, y que pueda tener la capacidad de elevarse a nivel organizacional. Debe primar el lenguaje explícito y registrado en documentos.

**FASE:** Internalización.

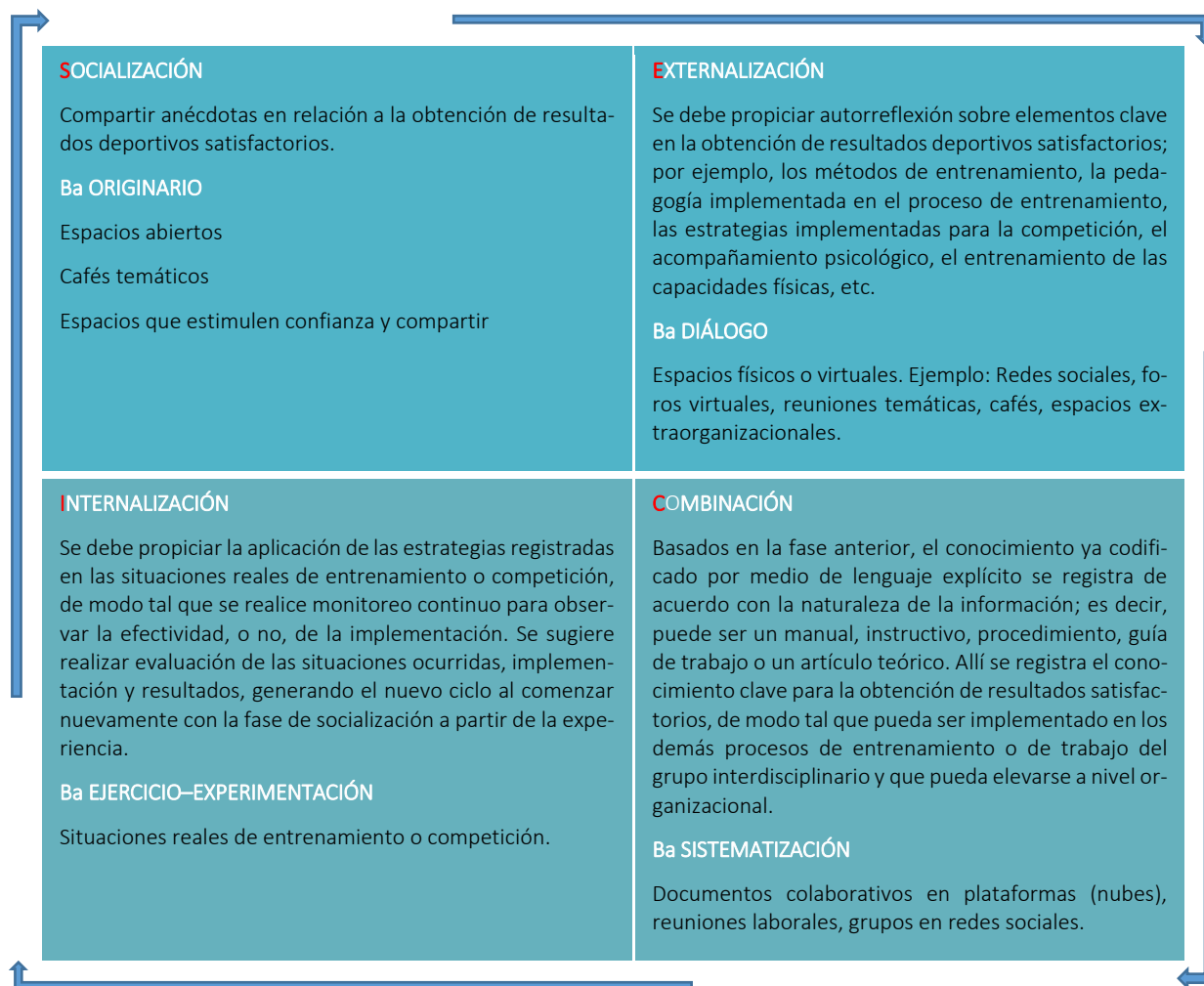
**Ba (espacio):** ejercicio, experimentación – situaciones reales de entrenamiento o competición.

**Tema propuesto:** aplicación de métodos o estrategias de entrenamiento para la obtención de resultados deportivos satisfactorios.

**Tipo de conocimiento:** explícito a Tácito.

Se debe propiciar la aplicación de las estrategias registradas en las situaciones reales de entrenamiento o competición, de modo tal que se realice monitoreo continuo para observar la efectividad, o no, de la implementación. Se sugiere realizar evaluación de las situaciones ocurridas, implementación y resultados, generando el nuevo ciclo al comenzar nuevamente con la fase de socialización a partir de la experiencia.

Creación de Conocimiento sobre obtención de resultados deportivos satisfactorios en un club deportivo.



Lo anterior es una invitación a implementar nuevas estrategias al interior de las organizaciones deportivas que permitan el desempeño esperado. La creación de conocimiento organizacional puede ser una estrategia exitosa en la medida en que no demanda altas inversiones para su aplicación, como tampoco un experto en el tema que realice procesos de capacitación o consultorías de largo alcance, ni grandes inversiones en tecnología, infraestructura o grandes recursos económicos, pues tomar como base el conocimiento de las personas que componen la organización, implica que el insumo para el trabajo está presente en cada una de las personas. Así, es cuestión de atreverse y propiciar espacios en los que cada quien, a partir de su experiencia, pueda compartir su conocimiento único e irreplicable para elevarlo a nivel grupal y organizacional.

Finalmente, tal como se mencionó, las organizaciones deportivas no son ajenas a la implementación de este tipo de estrategias. Lo que queda en la labor de los académicos, dirigentes de organizaciones y diversos actores que allí confluyen es, principalmente, el respeto por los contextos específicos de cada organización y su entorno.

## Referencias

- Balbastre, F. (2001). *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratorio* (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, Facultad de Economía. Valencia, España.
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica Fórum Doctoral*, 4(1), 113-147.
- Chandler, A. (2003). *Strategy and structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Jackson, S. (2011). Making strategies stick. *Journal Business Strategy*, 32(1), 61-63.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A united model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33, 5-34.
- Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179-1208.