

## FACTORES LIMITANTES EN LA CREACIÓN – GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE COLOMBIA

Jessica Alejandra Estrada Restrepo  
jessicaa.estrada@udea.edu.co

### Resumen

La investigación tuvo como *objetivo* identificar los factores que limitan el proceso de creación – gestión del conocimiento en una Federación deportiva en Colombia partiendo del estado actual en el que se encuentra la organización en la gestión del conocimiento. *Método*: estudio de caso con enfoque *cualitativo*; cuya estrategia metodológica fue la entrevista y la aplicación de un cuestionario. *Resultados*: del análisis de la información se revelan diferentes categorías asociadas al modelo SECI – Socialización, Externalización, Combinación e Internalización de la Gestión del conocimiento (GC). Estas categorías fueron: “**compartir el conocimiento**” relacionado con la fase de socialización, “**documentación de conceptos**” relacionado con la fase de combinación y “**acceso a la información**” relacionado con la fase de internalización. Es importante resaltar que se identificaron factores limitantes que están vinculados especialmente a la cultura y estructura organizacional de la Federación deportiva. Conocer el estado actual de la organización con relación a la GC y la identificación de los factores que limitan el proceso de creación y gestión del conocimiento al interior de la organización, le permite a esta establecer estrategias que estén alienadas con la estrategia organizacional y que le permita generar ventaja competitiva en el sector.

**Palabras clave**: gestión del conocimiento, conocimiento, modelos de gestión del conocimiento, ciclo de creación de conocimiento, Modelo SECI, ventaja competitiva, federación deportiva.

### Abstract

**Objective**: identify the factors that limit the process of knowledge creation - management in a sports federation in Colombia starting from the current state of the organization in knowledge management. **Method**: case study with qualitative

approach; whose methodological strategy was the interview and the application of a questionnaire. **Results:** the analysis of the information revealed different categories associated with the SECI model - Socialization, Externalization, Combination and Internalization of Knowledge Management (KM). These categories were: "**knowledge sharing**" related to the socialization phase, "**concept documentation**" related to the combination phase and "**access to information**" related to the internalization phase. It is important to highlight that limiting factors were identified that are especially linked to the culture and organizational structure of the sport federation. The identification of the current state of the organization in relation to KM and the limiting factors allows the organization to establish strategies that are aligned with the organizational strategy and that allow it to generate competitive advantage in the sector.

**Keywords:** knowledge management, knowledge, knowledge management models, knowledge creation cycle, SECI Model, competitive advantage, sport federation.

## **Introducción**

Las organizaciones deportivas se mueven en un entorno dinámico y cambiante, convirtiéndolas en un sistema que se puede adaptar si aprende, intercambia y construye conocimiento, ya sea de forma individual o colectiva (Avendaño & Flores, 2016).

Para comprender la dinámica de las organizaciones es necesario entender su estructura organizacional y su estrategia para alcanzar los objetivos planteados. Para Callahan (2002) la estrategia es una combinación de acciones que permiten conseguir resultados. (Jinga, 2015) establece que cuando una estrategia es definida, estructurada y socializada al interior de la organización, permite orientar los recursos para alcanzar los objetivos.

Para plantear la estrategia de una organización se puede tomar en primer lugar la perspectiva de Porter (1989) que establece cinco fuerzas i) Amenaza de nuevas entradas, ii) Poder de negociación de compradores, iii) Poder de negociación del proveedor, iv) Amenaza de productos sustitutos y v) grado de rivalidad del sector; estas cinco fuerzas permiten detectar las oportunidades y las amenazas del entorno.

(Karagiannopoulos et al., 2005), plantea que al conocer dicho entorno las organizaciones podrán establecer acciones que le ayuden a enfrentar el panorama competitivo buscando maximizar sus beneficios.

Desde otro punto de vista la estrategia gira alrededor de los recursos que tiene la organización, los cuales pueden ser tangibles, intangibles y humanos y, donde la interacción de estos recursos se convierte en el factor estratégico para generar ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Barney et al., 2001; Grant, 1991, 1996); para (Sánchez Peñaflores & Herrera Avilés, 2016), el recurso humano es quien posee el conocimiento, siendo este conocimiento: escaso, valioso estratégicamente para la organización y un factor diferenciador para mantener la ventaja competitiva como parte esencial de las dinámicas organizacionales.

En este contexto, el reto actual de la dirección de cualquier organización es pensar en una estrategia en la que se genere la interacción de todos los recursos disponibles como medio para la obtención de ventaja competitiva sostenible y duradera sobre otras organizaciones en el sector (Barney, 1991; Barney et al., 2001; Bayona et al., 2000; Rojas & Vera, 2016).

Teniendo en cuenta la teoría de recursos y capacidades, los recursos estratégicos son aquellos que cumplen con ser valiosos, raros, inimitables y que carecen de un sustituto, desde este punto de vista el *conocimiento* es el único recurso que cumple con estas condiciones, especialmente el conocimiento tácito (Lubit, 2001). Igualmente, como expresa Ruano (2012) la ventaja competitiva en la actualidad está en el uso de los recursos humanos y como este genera – comparte conocimiento al interior de la organización.

Ahora bien, el conocimiento por si solo no se convierte realmente en un recurso valioso de la organización, si no cuando este se comparte y se gestiona, de ahí el término de *creación – gestión del conocimiento* comienza a introducirse en el léxico de las organizaciones a mediados de los 80's cuando se impulsó la iniciativa *Knowledge assets* por un consorcio de compañías americanas; Michael Polanyi (1891 – 1976) basó su definición en dos dimensiones: el *conocimiento focal* y el *conocimiento tácito*, sobre este último concepto se centra la teoría de Nonaka y Takeuchi, estableciendo el conocimiento tácito como eje central para iniciar el proceso de gestión del conocimiento (Polanyi, 1966; Polanyi & Prosch, 1975).

Para los años 90's Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, toman como base el concepto de conocimiento tácito de Polanyi (1966) y definen la creación – gestión del conocimiento como el proceso de creación de nuevo conocimientos dentro de la organización a partir de la interacción de los seres humanos con los demás dentro de los espacios organizacionales; según esta teoría, hay dos tipos de conocimiento, el tácito y el explícito, el primero se da por las experiencias de los individuos en sus actividades diarias y el segundo es aquel formalizado en normas, procedimientos y demás formas escritas. (Nonaka & Takeuchi, 1999).

En resumen la creación – gestión del conocimiento es el proceso mediante el cual se captura, selecciona, transfiere, almacena y se aplica el conocimiento para el mejoramiento de los procesos al interior de una organización (Arostegi, 2004). De las definiciones surgen diferentes modelos para el proceso de creación – gestión del conocimiento (Avendaño & Flores, 2016), algunos autores establecen las siguientes fases dentro de dicho proceso:

*Tabla 1. Fases en el proceso de gestión del conocimiento*

<b>Autor</b>	<b>Fases</b>
Wiig (1993)	Creación, captura, renovación o refinamiento, compartir o distribución y uso
Nonaka y Takeuchi (1995)	Creación o captación, estructuración, transformación, transferencia, almacenamiento e incorporación.
Sveiby (1997)	Medición de indicadores de crecimiento e innovación y medición de indicadores de eficiencia y estabilidad.
Bustelo & Amarilla (2001)	Gestión de la información, gestión de la documentación, gestión de recursos humanos, medición de activos intangibles.
Kershberg (2001)	Adquisición, refinamiento, almacenamiento y recuperación, distribución y presentación
Riesco (2004)	Adquisición, almacenamiento, transformación, distribución y utilización.
Paniagua y López (2007)	Creación, estructuración, transformación, transferencia, almacenamiento e incorporación
Angulo y Negrón (2008)	Socialización, creación, modelado o adaptación, difusión y aplicación

Fuente: elaboración propia a partir de Avendaño & Flores (2016).

A partir del modelo planteado por Nonaka y Takeuchi (1995) se sustentan los modelos consecuentes, esto principalmente por su influencia en el campo de la administración, dado que tiene como motor principal los procesos humanos y la interacción entre ellos, además plantea la estructuración de una cultura organizacional abierta al aprendizaje organizativo (Avendaño & Flores, 2016).

El punto de partida para el proceso de creación – gestión del conocimiento es el concepto de *compartir conocimiento*, esto a través de las experiencias adquiridas *conocimiento tácito* y convirtiéndolas en *conocimiento explícito*, es decir, un conocimiento codificable y transmitible a otros, generando un aprendizaje organización desde el nivel personal al inter – organizacional (Nonaka & von Krogh, 2009).

La creación – gestión del conocimiento ha sido el foco de atención en trabajos de investigación (Koç et al., 2019), autores han establecido teorías, modelos y procesos que permiten la aplicación en las organizaciones (Avendaño & Flores, 2016; David Rodríguez, 2006; Parent et al., 2014), teniendo bases teóricas sustentables en la administración y desarrollándose desde enfoque gerencial (Pedroza, 2020), como parte de los lineamientos organizacionales (Erica & Arias, 2018; Galindo Arévalo, 2019) y orientándose como un elemento estratégico por su funcionalidad y factor diferenciador.

Las organizaciones deportivas no son ajenas a esta nueva era del conocimiento (Salman, 2016) y máxime que estas se nutren de actividades intangibles y que dependen de todo el talento humano que las conforman. Ruano Anoceto (2012) habla sobre la renovación constante de conocimiento y especialmente en las organizaciones deportivas, estableciendo el recurso humano como parte esencial para las dinámicas organizacionales y Cueva et al. (2017), explica la importancia de gestionar el conocimiento en las organizaciones deportivas.

A nivel internacional un referente práctico de gestión del conocimiento en el sector deporte se encuentra en el proceso que se llevó a cabo para los Juegos Olímpicos de Sídney 2000, en donde establecieron los lineamientos para aprovechar al máximo las experiencias (conocimiento tácito) de los miembros de los diferentes comités y de esta manera establecer una biblioteca con los documentos que permitieran mejorar en los procesos de planificación de los siguientes juegos e ir nutriendo ese conocimiento explícito con los diferentes juegos de ahí en adelante (Parent et al., 2014).

Artículos de investigación como el de (Ashouri et al., 2015) cuyo objetivo fue investigar el estado de la gestión del conocimiento en organizaciones deportivas de Mazandarán, utilizaron un cuestionario donde identificaron que la adquisición y creación del conocimiento estaba en un estado deseable, mientras que tenían falencia en los componentes como el almacenamiento, intercambio y aplicación del conocimiento.

En el artículo de investigación (Mitrevski & Aceski, 2015) la investigación se centró en descubrir información científica que permitiera una aplicación adecuada del conocimiento para mejorar los logros, el rendimiento y tener una ventaja competitiva en las instituciones y organizaciones deportivas, a través del uso de un cuestionario, de los resultados obtenidos resaltan la relación entre la transferencia y la creación de conocimiento.

En Colombia, la estructura funcional del deporte está establecida por el Sistema Nacional del deporte (SND), creado mediante la Ley del deporte (Congreso de Colombia, 1995). El SND está estructurado por medio de organismos de carácter público y privado, de orden nacional, departamental y municipal, el proyecto de investigación se centra en el sector privado específicamente en las Federaciones Deportivas (Decreto 1228 De 1995, 1995).

Los organismos que conforman el SND tienen diferentes lineamientos estratégicos, estructurados bajo las dinámicas individuales de cada organización, buscando la mejora continua en cada uno de sus procesos. A partir de una estrategia basada en el pensamiento táctico y centrada en el crecimiento y desarrollo sostenible del deporte, teniendo como base la estructura organizacional, el crecimiento exponencial y las dinámicas de la organización.

La revisión bibliográfica se estableció en un periodo de tiempo entre el 2015 y 2020, a través de bases de datos (Scielo, Dialnet, Redalyc), se tomaron como criterio de búsqueda palabras clave como gestión del conocimiento, estrategia organizacional, organizaciones deportivas; en la revisión realizada se presenta ausencia de artículos relacionados con la gestión del conocimiento en organizaciones deportivas y su interacción con la estrategia organizacional en contexto colombiano.

El objetivo de la investigación es identificar el estado actual de la gestión del conocimiento en una Federación deportiva de Colombia, así como los factores que lo

limitan, para ello se determinó a través de un cuestionario cuál de las fases del modelo SECI de creación - gestión del conocimiento tiene menor desarrollo dentro de la organización, se identificaron los factores que limitan la creación – gestión del conocimiento y con esto establecer prácticas hacia los procesos de la organización que estén alienadas con el saber propio, además que permita la toma de decisiones y mitigar la *fuga de conocimiento* incorporando la creación - gestión del conocimiento como parte de la estrategia organizacional, buscando dar cumplimiento a su objetivo misional y establecer una ventaja competitiva en el sector.

## Metodología

Se desarrolló una investigación de estudio de caso con enfoque cualitativo, cuya estrategia metodológica fue la entrevista y la aplicación de un cuestionario, con la finalidad de conocer el estado actual de la gestión del conocimiento en una Federación deportiva de Colombia y a partir de ahí identificar cuales son los factores que limitan la creación - gestión del conocimiento al interior de la misma.

Para el proceso de investigación en primer lugar se hizo la recolección de datos usando como herramienta el “cuestionario para medir la gestión del conocimiento en organizaciones deportivas de Antioquia” (Marulanda Vélez & Camacho Díaz, 2017), dicho cuestionario tiene una fiabilidad y validez con un valor de alfa de Cronbach de 0.923, además de ser autorizado para su utilización, el cuestionario fue digitalizado usando la herramienta de uso libre Google Forms y se socializó con los participantes en la investigación el consentimiento informado escrito.

*Las unidades de análisis* fueron las personas dentro de la organización que cumplían con los criterios de inclusión: cargos administrativos intermedios y que tuvieran personas a cargo en la Federación deportiva, considerados como los actores principales para la creación – gestión del conocimiento, dado su rol dinámico y encargados de sintetizar el conocimiento tácito en conocimiento explícito (Benavides Espinoza & Escribá Moreno, 1996; Gimeno & París, 2000; Moreno Domínguez et al., 2004; Nonaka & Takeuchi, 1999), se realizó técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, (Corbetta, 2007; Otzen & Manterola, 2017). El total de personas que dieron respuesta al cuestionario fue de siete.

El cuestionario está diseñado con 21 ítems, distribuidos en las cuatro dimensiones del modelo SECI (socialización, externalización, combinación e internalización) con respuestas en una escala de tipo Likert de cinco elementos enunciados como “muy de acuerdo” a “muy en desacuerdo”, con base a las respuestas obtenidas en el cuestionario, en primera instancia se determinó la frecuencia de respuesta en cada uno de estos y, se tomó como criterio de análisis todas aquellas respuestas que se encontraban desde el nivel tres hasta el nivel uno de la escala de Likert, es decir: “Ni de acuerdo ni en desacuerdo (neutral)”, “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”, esto para determinar en cual de las fases del modelo SECI se encontraba la Federación deportiva.



De lo anterior se obtuvo que 11 de los 21 ítems, relacionados con la **Socialización, Combinación e Internalización** del conocimiento tienen una frecuencia por encima de tres (3), con base en estos resultados se establecieron los elementos claves para estructurar la entrevista e indagar a mayor profundidad, de tal manera que se pudiera ampliar el análisis, evitar sesgos que se pueden presentar en aplicación de los cuestionarios con escala de tipo Likert (Matas, 2018) y tener una mirada amplia de la opinión y subjetividad de las personas en los cargos intermedios, esto para dar respuesta al objetivo principal de la investigación.

El objetivo principal con la aplicación de la entrevista fue profundizar en la información aportada el cuestionario, dicha información se centró en aquellos ítems en los cuales se tenía frecuencia de respuesta de tres o más, específicamente fueron las fases de socialización, combinación e internalización del modelo SECI.

Se realizó un análisis por extracción de categorías y codificación, para el análisis se usó como herramienta el software NVivo versión 12, programa para el análisis de datos cualitativo, el tratamiento de los datos se realizó por medio de la categorización de los conceptos y la vinculación entre los mismos (Giraldo, 2011), obteniendo las siguientes categorías *“compartir el conocimiento”* relacionado con la fase de socialización, *“documentación de conceptos”* relacionado con la fase de combinación y *“acceso a la información”* asociado a la fase de interiorización, dando consistencia y rigurosidad a la investigación (Okuda Benavides & Gómez-Restrepo, 2005; Sparkes & Smith, 2013)

Dentro de las consideraciones éticas está la confidencialidad de los datos que se obtienen en cada uno de los ítems del formulario, dicha información fue recolectada y evaluada, los resultados fueron conocidos únicamente por el equipo de investigación, cada uno de las personas participó lo hizo de manera libre, por decisión propia, y podían retirarse en cualquier momento de la investigación, además de esto se obtuvo la autorización para el uso del cuestionario y para el control de sesgos se tuvo en cuenta criterios de inclusión, dada la falta de representatividad de la muestra se tomó el total de la población para todo el proceso de investigación.

## Resultados

Como resultado del tratamiento de la información obtenida a través del cuestionario y luego la ampliación a través de las entrevistas, se evidencia en primer lugar el estado actual en el que se encuentra la organización con relación a las fases en el modelo SECI de la teoría de creación – gestión del conocimiento y el segundo lugar los factores limitantes en las fases identificadas.

### Resultados derivados de la aplicación del cuestionario.

Dada la selección de la muestra en total fueron siete personas las que participaron de todo el proceso de investigación, las variables demográficas establecidas en el cuestionario mostraron que el 71.4% de las personas en mandos medios son hombres con relación al 28.6% que son mujeres, además el 71% de ellos están entre los 26 y 35 años y ese mismo porcentaje tienen contrato por prestación de servicios.

*Tabla 2. Frecuencia por género*

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Femenino</b>	2	28.6%
<b>Masculino</b>	5	71.4%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.0%</b>

*Tabla 3. Frecuencia por rango de edad*

<b>Rango de edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Entre 26 y 35 años</b>	5	71%
<b>Entre 36 y 45 años</b>	2	29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

*Tabla 4. Frecuencia por tipo de contrato*

<b>Tipo de contrato</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Por prestación de servicios</b>	5	71%
<b>Indirecto</b>	1	14%
<b>Por nombramiento</b>	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Tabla 5. Frecuencia por cada uno de los ítems del cuestionario y dimensión del modelo SECI (MD: muy en desacuerdo, ED: En desacuerdo, NAD: ni de acuerdo ni en desacuerdo, EA: en acuerdo, MA: muy de acuerdo)

#	ÍTEM	MA	EA	NAD	ED	MD	FASE - MODELO SECI
1	La organización deportiva promueve que su grupo de trabajo comparta las experiencias laborales, por medio de pausas activas, cafés, recesos, etc.	2	2	3	0	0	Socialización
2	Las personas que laboran en la organización deportiva comparten las experiencias laborales con sus compañeros de trabajo en pausas activas, cafés, recesos, etc.	1	2	1	3	0	Socialización
3	Las experiencias personales de su grupo de trabajo ayudan a resolver problemas o situaciones dentro de la organización deportiva.	2	1	3	1	0	Socialización
4	La organización deportiva promueve espacios (juntas, reuniones o comités) para la reflexión o el diálogo de las experiencias laborales con su grupo de trabajo.	2	3	1	0	1	Internalización
5	Usted promueve espacios (juntas, reuniones o comités) para la reflexión o diálogo de las experiencias laborales en su grupo de trabajo.	4	2	0	0	1	Socialización
6	Usted brinda espacios para la socialización e implementación de los nuevos manuales, documentos y/o procedimientos	3	2	2	0	0	Socialización
7	La experiencia de las personas del grupo de trabajo se tiene en cuenta para la creación de ideas o conceptos dentro de la organización deportiva.	3	2	1	0	1	Externalización
8	En la organización deportiva se tienen en cuenta los modelos y conceptos de otros actores (profesionales, clubes e instituciones) para la generación de nuevas ideas o proyecciones organizacionales.	2	4	0	1	0	Externalización
9	Los conceptos creados dentro del grupo de trabajo aportan a la generación de nuevas ideas.	4	1	1	1	0	Externalización

<b>10</b>	La documentación de los conceptos o ideas que se dan en la interacción con el grupo de trabajo enriquece la proyección o cumplimiento de la misión en la organización deportiva.	2	1	3	1	0	Combinación
<b>11</b>	Se realiza la documentación de los diferentes conceptos o ideas que se dan en la interacción con el grupo de trabajo.	2	1	3	1	0	Combinación
<b>12</b>	Se realiza la documentación de los diferentes conceptos o ideas que se dan en la interacción con el grupo de trabajo.	5	1	1	0	0	Externalización
<b>13</b>	En la organización deportiva los documentos como actas, escritos notas, manuales, instructivos, etc. son compartidos para intercambiar conocimiento organizacional	2	3	1	1	0	Combinación
<b>14</b>	La organización deportiva utiliza medios o herramientas (documentos, manuales, instructivos, redes tecnológicas, etc.) para sistematizar las nuevas ideas o conceptos que se proponen para el cumplimiento de la misión.	2	0	3	2	0	Combinación
<b>15</b>	La organización deportiva utiliza las herramientas o medios (documentos, manuales, instructivos, redes tecnológicas etc.) para compartir la información a las demás personas de la organización.	1	2	3	1	0	Combinación
<b>16</b>	La organización deportiva tiene en cuenta las sugerencias que realizan los usuarios de los procesos organizativos.	2	1	3	1	0	Internalización
<b>17</b>	La información documentada en la organización deportiva está organizada y/o clasifica para aportar a los procesos organizacionales.	2	1	3	1	0	Socialización
<b>18</b>	La organización deportiva fomenta la capacitación a su grupo de trabajo de los manuales, documentos y/o procedimientos para el desarrollo de los procesos organizacionales.	2	0	3	2	0	Internalización
<b>19</b>	Las personas del grupo de trabajo de la organización tienen acceso libre a los nuevos manuales, documentos y/o procedimientos.	3	0	3	1	0	Internalización

20	El grupo de trabajo de la organización deportiva utiliza como referente práctico o metodológico los nuevos manuales, documentos y/o procedimientos que se generan	2	1	3	1	0	Internalización
21	Las personas que laboran en la organización deportiva al analizar los nuevos manuales, documentos y/o procedimientos generan nuevas ideas o conceptos	2	0	4	1	0	Internalización

Luego de realizar tanto el análisis estadístico como los resultados obtenidos a través del software de NVivo, lo primero fue determinar aquellos ítems que presentaron mayor frecuencia de incidencia en las respuestas de “muy de acuerdo” y “de acuerdo”, fueron los ítems **7, 8, 9 y 12**, relacionados con la *Externalización* fase del modelo SECI, en donde los miembros de la organización comienza a materializar el conocimiento para que este pueda ser usado, en esta fase la organización no presentó ningún ítem con frecuencia de respuesta por debajo de tres (3), la fase de *Socialización* con los **ítems 5 y 6**, está relacionada con los espacios que la organización y los miembros de la misma ofrecen para compartir el conocimiento, la fase de *Combinación*, en el **ítem 13**, expresa el acceso a la documentación existente y por último la fase de *Internalización*, en el **ítem 4** evidencia que se toma en cuenta las sugerencias por parte de los usuarios para la mejora de los procesos.

Por otro lado, teniendo como base la frecuencia de incidencia de respuesta de los encuestados (“ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”), emergieron las siguientes categorías: “*compartir el conocimiento*” relacionado con la fase de socialización, “*documentación de conceptos*” relacionado con la fase de combinación y “*acceso a la información*” asociado a la fase de interiorización, categorías que hacen parte del modelo SECI (Nonaka et al., 2000; Nonaka & von Krogh, 2009) y según la teoría seleccionada necesarios para el proceso de conversión del conocimiento.

## Resultados derivados de las entrevistas

El primero paso de la conversión del conocimiento, si bien es compartir el conocimiento, existen unas circunstancias externas que lo deben favorecer, por lo que hay factores que pueden limitar el proceso de creación – gestión del conocimiento en una organización. En las tres categorías: **compartir el conocimiento, documentación de conceptos y acceso a la información**, se identificaron los siguientes factores: 1) *falta de espacios físicos o virtuales*, 2) *las competencias individuales*, 3) *falta de confianza*, 4) *falta de una cultura organizacional alrededor de la creación – gestión del conocimiento*, 5) *ausencia de un modelo, proceso o metodología para la creación – gestión del conocimiento*, 6) *Falta motivación (tipo de contratación, funciones establecidas para cada rol, remuneración salarial y rotación de cargos)*, 7) *Ausencia de especificidad y aplicabilidad de la documentación existente*, 8) *Ausencia de herramientas específicas para almacenar y consultar*.

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario (Tabla 5), en los **ítems 1, 2, 3 y 17** del cuestionario tenían mayor frecuencia en las respuestas de: “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “en desacuerdo”, estos ítems están relacionados con “**compartir el conocimiento**” que se encuentra en la fase *Socialización* del modelo SECI y paso fundamental para la creación – gestión del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1999), al revisar las consideraciones sobre compartir conocimiento para las personas al interior de la organización que hicieron parte de la investigación, el compartir conocimiento lo hacen de una forma natural porque desde su sentir ayuda a los demás dentro la organización y a la mejora continua de esta, expresan:

*Para mí es parte de mi trabajo, lo hago todo el tiempo, compartir las experiencias obtenidas o ganadas, tanto como entrenador como coordinador para que lo que haya sucedido en otras áreas ayude al mejoramiento de los demás. (Entrevista 4).*

Se debe comprender que el conocimiento es netamente de las personas, de su habilidad de combinar la información con las experiencias personales, igualmente son las personas las que toman la decisión de compartir el conocimiento o transferir ese

conocimiento que van adquiriendo, es decir está ligado con la voluntad humana de hacerlo (Dougherty, 1999), en este sentido al interior de la Federación deportiva se puede hablar de un compromiso por parte de los miembros de la organización de compartir conocimiento, sin embargo, se tiende a confundir compartir conocimiento con compartir información:

*(...) en mi concepto comparto mi conocimiento de una forma natural, dado que parte de que las cosas mejoren y se den es que la comunicación sea fluida (...) (Entrevista 6).*

*(...) creo que el conocimiento que tengo lo comparto sin ninguna dificultad (...) con la persona con la que trabajo específicamente lo que me corresponde tengo una comunicación excelente, todo lo que se nos va presentando nos lo comentamos y lo organizamos de tal manera que lo podamos presentar (...). Si lo hago muy a menudo, me gusta hacerlo (Entrevista 7).*

### ***Falta de espacios físicos o virtuales***

Desde la teoría el proceso de convertir el conocimiento está ligado a los espacios sean físicos o virtuales que genere la organización y los individuos, estos son denominados *ba*, palabra en japonés que significa “espacio/lugar” (Nonaka & Takeuchi, 1999), los *ba* son *espacios clave* donde se genera la interacción y conversión del conocimiento entre los individuos al interior de una organización, es el contexto, uno de los principales elementos para la creación – gestión del conocimiento (Nonaka et al., 2000).

*(...) porque es complejo a veces tener un espacio en el que nos encontremos todos (...) (Entrevista 1).*

Las personas que laboran en la Federación deportiva la caracterizan como una organización *atípica*, esto por su forma de trabajar, su estructura organizacional, su crecimiento exponencial en logros administrativos y deportivos; es una organización que está orientada a no contar con un espacio físico como una sede central por lo que

todas las labores son realizadas desde otros contextos y con relación a su tamaño es una organización que cuenta con máximo dos personas en las diferentes áreas en las que se distribuye.

*(...) somos una organización que no compartimos un espacio físico o una oficina todo el día, esto dificulta un poco las cosas. (Entrevista 3).*

*(...) como Federación no tenemos una sede física (...) por lo que puede ser positivo o negativo para compartir experiencias (Entrevista 1);*

Lo anterior limita el compartir el conocimiento dado que es necesario contar con espacios informales que permiten superar barreras de comunicación y generar vínculos de confianza (Ordaz et al., 2010).

A pesar de que la organización no cuenta con espacios físicos, si busca promover otros espacios para las reuniones, *(...) las reuniones se realizan por lo general en un café o restaurante (...) (Entrevista 1)*, y busca la capacitación para la mejora continua de los procesos, realizando campamentos, ruedas de prensa, capacitaciones virtuales, siendo estos procesos de formación importantes a la hora de crear conocimiento colectivo (Castañeda, 2015).

*Somos promotores de espacios para realizar cosas, (...) el entrenador encargado cuenta su experiencia, también hicimos una rueda de prensa, después de la rueda de prensa que se sientan y conversan “mira me pasó esto...” “hay que mejorar esto...” “no podemos ir así” y cosas así. (Entrevista 1).*

Sin embargo, estos no son usados para generar conocimiento y documentarlo, si no para informar sobre el estado de las actividades, por otro lado, los miembros de la organización consideran que solo los espacios físicos son los aptos para el compartir el conocimiento, de acuerdo con la teoría los espacios no necesariamente tienen que ser físicos, sino también espacios virtuales (Nonaka et al., 2000).

### ***Competencias individuales***



Desde la teoría las competencias se definen como el saber – hacer en un contexto determinado, es decir, que habla sobre la especificidad del conocimiento (Tejada, 2003), sin embargo, la organización juega un papel importante al tomar la heterogeneidad de los conocimientos y hacer uso eficiente de los mismos buscando la maximización beneficios y la obtención de ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Barney, 1991).

*Yo lo que veo es que es difícil es más porque está asociado como a las competencias de cada una de las personas dentro de la organización, a veces no es tan fácil compartir ese conocimiento (...) (Entrevista 2).*

*(...) veo más complejo es que no se tienen personas con el mismo rol, por lo tanto, el compartir el conocimiento entre no pares es más complejo (...) (Entrevista 3).*

Pese a las limitantes que se puedan presentar al interior de la Federación deportiva, los miembros de la organización tienen claro la importancia de compartir los conocimientos individuales:

*(...) se trata de que todos aporten desde su conocimiento para la mejora de los procesos al interior de la organización (...) mejora todo lo relacionado con mi función (Entrevista 1).*

*(...) ayuda a mejorar el flujo de la información para la toma de decisiones (...) lo que buscamos es que se puedan generar estrategias. (Entrevista 3).*

### ***Falta de confianza***

Para compartir el conocimiento de acuerdo con Castañeda (2015) las condiciones organizacionales son un factor determinante a la hora de crear conocimiento, esto es tener una *cultura de aprendizaje* al interior de la organización donde una de las características principales que debe tener es *la confianza* (Al-Alawi et al., 2007; Islam et al., 2011; Nonaka et al., 2000; Nonaka & von Krogh, 2009).

*Pensaría que lo más importante para compartir el conocimiento es la cercanía y la evaluación constante de los procesos (Entrevista 4).*

*Uno de los retos más grandes es lograr enlazar la comunicación con el resto de las áreas de forma asertiva. (Entrevista 2). Estamos ahora buscando esa estructura comunicacional (...) y que se genere más confianza a la hora de comunicar (Entrevista 3).*

A partir de la información dada por los actores, se evidenció que la organización está en un proceso de estructurar maneras para que la comunicación sea más efectiva, sin embargo, este proceso está direccionado hacia el flujo de información al interior de la organización y no hacia el generar una “**cultura de compartir el conocimiento**” como parte de su proceso estratégico, factor organizacional importante para la creación – gestión del conocimiento (Rojas & Vera, 2016).

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario (Tabla 5), en los **ítems** 10, 11, 14 y 15, tenían como incidencia de respuesta “*ni de acuerdo ni en desacuerdo*” y “*en desacuerdo*”, están asociados a la *Combinación*, fase del modelo SECI que se relacionan con la categoría de “**documentación de conceptos**”, un ejemplo de esto son las reuniones de comité operativo, las conversaciones o los correos electrónicos; se evidencia entonces de la información recolectada que si bien tienen reuniones para dar solución o mejorar los procesos que se llevan a cabo al interior de la organización estas ideas o conceptos que surgen van directo a la aplicación operativa y no se genera una documentación al respecto.

*En los grupos operativos se generan unas acciones. (...) pero la verdad lo que decimos lo que hacemos es llevarlo directamente a una acción (...) no se documenta si esa acción funcionó o no (Entrevista 1).*

*No realmente, no se ha visto la necesidad en muchos casos, porque surgen en el hacer diario, simplemente se ponen en mesa, si es aprobado se hace y si no se descarta (...) (Entrevista 2).*

*Normalmente los aprendizajes terminamos volviéndolos acciones (Entrevista 4).*

Desde la teoría la combinación es el proceso por medio del cual se sistematizan los conceptos, el conocimiento se define de una forma técnica, se documenta y se procesa sea en un espacio virtual o físico, viéndose reflejado en un producto, un servicio, mejores prácticas o metodologías, en este punto el conocimiento pasa de ser grupal a ser organizacional y busca generar nuevas fuentes de conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Los miembros de la organización sostienen que documentar y sistematizar el conocimiento ayudaría a la organización a evitar los reprocesos, a mejorar los procesos, a la economía del tiempo y por lo tanto a la eficiencia y eficacia de los recursos de la organización,

*(...) no te imaginas la cantidad de trabajo que nos ahorraría eso a nosotros como organización (...) (Entrevista 7).*

*En realidad, no se generan documentos sobre cómo mejorar los procesos, o las ideas que ejecutamos (...), hice empalme hace poco y para competencia se tenía que estar realizando un documento nuevo, planillas, formatos de inscripción, (...), por lo que se genera un reproceso (Entrevista 5).*

En apartados anteriores se estableció como limitante para compartir conocimiento era la **“falta de espacios físicos o virtuales”** para ello, en la fase de documentar el conocimiento, los miembros de la organización manifiestan nuevamente esta necesidad.

### ***Ausencia de cultura organizacional orientada a la creación – gestión del conocimiento***

*(...) hay que generar primero una cultura, es algo que no se tiene y es necesario para que pueda funcionar (Entrevista 6).*

*(...) se debe generar una cultura, en el cual todos los formatos y manuales propios para cada cargo en la organización sean conocidos y aplicados por todos los involucrados (Entrevista 7).*

Para Hall (1992) la cultura organizacional es un activo intangible y parte del capital estructural de la organización que hace que se diferencia de otras organizaciones (Eoi, 2006), ahora bien, para la implementación correcta de la creación - gestión del conocimiento se debe primero promover una cultura organizativa teniendo como eje central y valioso el conocimiento y las personas que lo generan (Bellinza et al., 2011; Rinc, 2017; Rojas & Vera, 2016).

***Ausencia de un modelo, proceso o metodología para la creación - gestión del conocimiento.***

Las organizaciones podrán conseguir una ventaja competitiva en su sector en el momento que se realizase una adecuada gestión del conocimiento (Halawi et al., 2005; Henao & Puerto, 2012; Schumaker et al., 2010), desde la teoría la problemática se centra en como una organización logra pasar de un conocimiento individual al conocimiento colectivo (Nonaka & Takeuchi, 1999), en este sentido la organización debe contar con su propio método para la gestión del conocimiento implantado bajo las necesidades propias de esta.

*Se debe generar una estructura que favorezca la generar documentación de cada rol dentro de la organización, una estructura clara de lo que se necesita documentar y empezar hacerlo de forma general que les sirva a todos (Entrevista 7).*

*Sinceramente es que no se sabe que se debe hacer o como se debe hacer, cuales son los pasos a seguir, como se da la interacción y después de que se interactúa que se hace, creo que es mas de tener una ruta a seguir para que se dé, creo que todo el tiempo compartimos conocimiento solo que no hacemos nada con él (Entrevista 2).*

Se han diseñado y desarrollo diferentes modelos para la creación – gestión del conocimiento, cada uno de ellos buscando ser adaptado a las necesidades y al contexto, de ahí la importancia de entender las dinámicas internas de la organización para que de esta manera se pueda diseñar e implementar un modelo propio o uno existente que se adapte a esta (Barragan Ocaña, 2009).

### ***Falta motivación***

*La motivación* al interior de la organización deportiva se asoció en primera instancia al *tipo de contratación y el alcance las funciones del mismo*; en la organización predomina el contrato por prestación de servicios, el código civil define contrato como: “(...) acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o *no hacer* alguna cosa (...)” (Congreso de la República de Colombia, 1887), de acuerdo con esto, es importante entender que cuando se genera un contrato hay una obligación de hacer o no hacer algo, depende de los alcances de este.

*(...) el problema que veo es que como son personas que entran y se van, no tienen una contratación fija y por el momento estas personas también son puestos muy nuevos. (Entrevista 6).*

En segunda instancia *la motivación se asoció remuneración salarial y la rotación laboral* como factores, al ser factor extrínseco, es temporal y por lo tanto no condiciona el comportamiento a largo plazo, sin embargo, es un factor limitante por lo que las organizaciones deben buscar generadores de motivación intrínseca que estimule a los miembros de la organización a compartir y documentar conocimiento (Ordaz et al., 2010).

*Yo creo que es más cultural, (...), sin embargo, también creo que las personas en el sector deporte (...) no están muy bien remuneradas, no tenemos como responsabilizar a las personas en su cargo y mantenerlas ahí, toda la información cuando alguna persona se desentiende entonces se pierde, las personas son muy cambiantes en los roles que se desempeñan a nivel del deporte. (Entrevista 5).*

*(...) que toda la información que se genere se quede para la organización, Las personas se llevan el conocimiento que adquiere en sus actividades (...) por otro lado los cargos en las entidades deportivas son muy cambiantes y muchos no son bien remunerados. (Entrevista 7).*

Es importante tener en cuenta que parte del proceso de creación – gestión del conocimiento es la documentación del conocimiento para que luego este pueda ser internalizado y se vuelva parte de la rutina organizativa, como es la prestación de un

servicio, el ofertar servicios nuevos e incluso un producto; por lo tanto esta documentación puede darse a través de herramientas tecnológicas que faciliten el almacenamiento y el acceso al conocimiento que se genera al interior de la organización, además se debe tener en cuenta que las personas son las que poseen el conocimiento y por lo tanto los factores individuales como el compromiso con la organización y la confianza entre los miembros de la misma es de vital importancia (Ordaz et al., 2010).

Finalmente, está la categoría de “**acceso a la información**” relacionado con *Internalización*, última fase del modelo SECI, teniendo frecuencia de respuesta de “ni de acuerdo y en desacuerdo” y “en desacuerdo” en los **ítem 16, 18, 19, 20 y 21** del cuestionario, en este punto la conversión del conocimiento está relaciona con el aprendizaje organizacional; entendiéndolo como el proceso por medio del cual el aprendizaje individual de los miembros de una organización adquirido a través de las experiencias pasa a ser institucionalizado (Angulo, 2017; Castañeda, 2015; Echeverri et al., 2018).

*(...) creo que se hace necesario generar una plataforma donde encuentre todo lo necesario para cada una de las funciones, roles, o documentos necesarios, algo como una base de métodos y procedimientos (...) (Entrevista 5)*

### ***Falta de especificidad y aplicabilidad de la documentación existente***

Dado que esta fase de la conversión del conocimiento se relaciona con los documentos, manuales, metodologías u otros tipos de conocimiento ya estructurado, se evidenció que la organización cuenta con manuales sobre las funciones y rutas de trabajo estratégica para conseguir las metas de la organización, el acceso a dicha información es libre para los miembros de esta.

*(...) son de acceso libre, sin embargo, no los uso mucho especialmente porque no son específicos para mi área (Entrevista 6).*

*Si, si los hay, pero como no son para mis actividades no los reviso mucho, no recuerdo que me hubieran dicho ahí están los manuales, léalos para*

*que se entere de quienes somos, no eso no pasa, creo que es porque no se hace necesario, o porque lo que hay no es de la actividad individual de cada uno (Entrevista 3).*

Calvo Giraldo, (2018) hace referencia a la importancia que tiene el conocimiento cuando es documentado, dado que este puede ser utilizado para la resolución de problemas y mejora de procesos, es decir, que, si la documentación existente es general o no es útil para la especificidad de los cargos al interior de la organización, dicha documentación no se internaliza en el “aprendiendo, haciendo” y por lo tanto no se genera un aprendizaje organizacional (Briceño & Cipagauta, 2018).

*Tenemos manuales, algunos están publicados en la página de la Federación, no recuerdo que me hayan socializado alguno de ellos, porque al final creo que son muy generales para lo que es mi labor específica, pero sí sé que están en la página algunos de ellos (Entrevista 2).*

Las herramientas tecnológicas permiten tener un sistema de gestión del conocimiento que faciliten la búsqueda de la información y la interacción con la misma, además de estructurar la formación de nuevos conceptos (Marwick, 2001); así herramientas como las bases de datos, las intranets, Software, espacios de almacenamiento en la nube, entre otras, estas herramientas permiten tener el conocimiento almacenado accesible para todos los miembros de la organización (Lahaba & Santos, 2001).

### ***Ausencia de herramientas específicas para almacenar y consultar***

A pesar de que la organización cuenta con otros medios para la comunicación como son grupos de WhatsApp, correo electrónico y página web. *Normalmente lo que usamos es el correo electrónico, la página web y digamos que los diferentes archivos en los computadores de la organización, pero no hay una herramienta donde esté alojada toda la información de los procesos que se llevan a cabo o de esos documentos que vamos creando (Entrevista 4).*

*Más que todo los grupos de WhatsApp y el correo, ah y la página que es donde se suben como los manuales generales, pero la verdad no tengo mucha información de los demás, no hay como herramientas específicas para hospedar la información que se genera dentro de la organización, (...) pero, así como una herramienta en la que me meto y veo la información necesaria para algún proceso, no, no tenemos. (Entrevista 7).*

*(...) falta tener un espacio donde podamos tener en un orden claro de hablar como es creación de documentos y manuales o que tengamos una carpeta que sea netamente manuales o una estructura, qué sería brutal como una intranet donde podemos conseguir toda la información (...) sería una forma, pues muy buena de tener toda la información en una sola parte no que tengan que mandar los tres mil enlaces. (Entrevista 2).*

*(...) tener un lugar donde se aloje ese flujo de información, como en un drive, y lo que te decía yo creo que es importante (...) creo que debe haber como un entorno de consulta permanente que haya un lugar donde uno encuentre lo que necesita de acuerdo a la necesidad (Entrevista 3).*

Es importante resaltar la importancia que tiene en la actualidad el uso de herramientas tecnológicas para la mejora del proceso en las organizaciones y como complemento perfecto para la creación – gestión del conocimiento. En este sentido las herramientas colaborativas facilitan el proceso de comunicación y acceso a la información, además del trabajo conjunto, esto sin importar si están en un mismo espacio físico o de forma virtual (Flores Caicedo, 2010), sin embargo, el hecho de implementar cualquier herramienta colaborativo no implica que la organización haya establecido la creación – gestión del conocimiento al interior de esta (Díaz Rodríguez, 2006).

Para Diaz Rodríguez (2006), los sistemas de gestión del conocimiento (KMS por sus siglas en inglés) son necesarios para generar interacción con el conocimiento, dado que permiten identificar y capturar el conocimiento en repositorios para eventualmente ser utilizados para la mejora de procesos dentro de la organización.



## Discusión y conclusiones

El conocimiento es considerado hoy en día como un recurso valioso y esencial por lo que las organizaciones buscan crear – gestionar el conocimiento para la mejora de su rendimiento organizacional. Las federaciones deportivas son instituciones que giran en torno al talento humano que las conforman y es por esto por lo que su estrategia debe estar orientada al aprovechamiento del conocimiento de este recurso y buscar el crecimiento y sostenibilidad de la organización en un sector cambiante como el deportivo.

Con este artículo de investigación se pretende aportar a la documentación que hay en el campo de la administración deportiva en el tema de la gestión del conocimiento como parte esencial en los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones, consolidándolo como parte fundamental de la estrategia para generar ventaja competitiva en el sector.

A partir de los datos arrojados por la investigación se identifica que al medir la gestión del conocimiento en la Federación deportiva y de acuerdo con la teoría de (Nonaka & Takeuchi, 1999) teniendo como base el modelo SECI, se encuentra que en tres (socialización, combinación e internalización) de los cuatro fases del modelo no se llevan a cabo en la organización, por lo que el proceso de conversión del conocimiento no se completa y esto impide la creación – gestión del conocimiento al interior de esta.

La fase de *socialización*, relacionada con el compartir conocimiento en forma de experiencias y es el punto de partida para el espiral de conversión del conocimiento, se lleva a cabo por medio de *reuniones grupales*, en espacios diferentes al de la organización por lo que la interacción persona a persona en espacios informales no se realiza.

La fase de *externalización* tiene mayor presencia en la organización, dado que en las reuniones de grupos de trabajo exponen las ideas y conceptos que tienen para la mejora de los procesos, si es viable se ejecuta y si no se descarta, sin embargo si bien esta fase del modelo SECI presenta una valoración “de acuerdo” y “muy de acuerdo”, los conceptos o ideas que se ejecutan no se llevan a un manual, documento o procedimiento, que permita evidenciar la aplicación de varias fuentes de conocimiento,

es decir que la fase de *combinación* no se lleva a cabo, dado que para que esto suceda se debe capturar, integrar y difundir el conocimiento explícito.

Por último dentro del proceso de conversión del conocimiento está la *internalización* siendo la fase en donde no solo se accede al conocimiento si no que se pone en práctica y se vuelve operacional, al ser interiorizado por los miembros de la organización la forma de entenderlo depende de cada uno de los individuos (Nonaka et al., 2000; Nonaka & von Krogh, 2009).

La ausencia de alguna de las fases del modelo SECI en el proceso de conversión del conocimiento puede limitar la creación – gestión del conocimiento al interior de la organización, dado que el conocimiento queda solo en el individuo y no se convierte en organizacional, es decir no llega a ser conocimiento operacional en pro de los procesos de la organización.

Por otro lado en cada una de estas fases se encontraron *factores limitantes* que inciden de forma negativa en el crear – gestionar el conocimiento al interior de la Federación deportiva, tales como: el tipo de contratación, la remuneración, el tipo de comunicación, las funciones y la carga laboral, cada uno de estos factores, influyen en ese proceso de compartir y documentar el conocimiento, estos son factores de motivación extrínseca, sin embargo autores como (Cabrera et al., 2006), sostienen que los motivadores intrínsecos son los que de una u otra manera facilitan en gran medida compartir conocimiento, **es por esto que la Federación deportiva debe buscar la forma de generar un apego emocional hacia la organización**, al punto que compartir el conocimiento lo vean como parte de su aporte al crecimiento continuo de esta entendiendo siempre que compartir conocimiento es un proceso social que se da por la interacción bidireccional entre los miembros de la organización (Hernandez Forte, 2016) y por lo tanto se debe propender porque se de dicha interacción.

Uno de los mayores activos de una organización deportiva son los deportistas y equipo interdisciplinario alrededor de estos, por lo que el área deportiva es una de las áreas que posiblemente tenga gran cantidad de experiencias individuales y colectivas que pueden convertirse en modelos de mejora de procesos, en estipulación de nuevos procesos o en el diseño de nuevas metodologías y formas de hacer los procesos, es por esto que esta área es una de las cuales debe ser abordada para iniciar con el proceso de creación – gestión del conocimiento.

La Federación ha tenido un crecimiento exponencial a nivel administrativo, por lo que el área administrativa también es una desde la cual se puedan crear y gestionar el conocimiento alrededor del *know – how* que ha sido utilizado y demostrado que funciona en determinadas situaciones y convertirlo en el *goodwill* de la organización.

Por último, es de anotar que la creación – gestión del conocimiento en las organizaciones deportiva ha ido tomando relevancia en los últimos años, especialmente por las características del sector y teniendo como principal recurso los miembros de la organización, es importante tener en cuenta que si bien las herramientas tecnológicas facilitan el almacenamiento y acceso a la información, para la gestión del conocimiento se hace necesaria la interacción entre las personas y como estas transfieren el conocimiento adquirido por las experiencias vividas (Ashouri et al., 2015; Halbwirth & Toohey, 2001; Parent et al., 2014).

Por lo tanto dentro de los procesos claves está primero la alienación de la estrategia de gestión del conocimiento con la estrategia de la organización, comunicar esta nueva estrategia a las personas que hacen parte de esta, crear un clima de confianza y compromiso entre los miembros de la organización para generar un cambio estratégico basado en el compartir el conocimiento, diseñar e implementar un modelo de gestión del conocimiento adaptado a las necesidades de la organización, hacer retroalimentación constante para la mejora continua y por último el uso de herramientas tecnológicas aplicables a las necesidades de la organización (Barceló Llauger et al., 2001).

Además de los anterior, factores que favorecen crear – gestionar el conocimiento están relacionados con 1) *generar una estructura o metodología que facilite el proceso*, 2) *identificar y categorizar los conceptos claves que se quieren documentar*, 3) *establecer canales de comunicación formal*, 4) *estructurar un espacio donde se pueda almacenar el conocimiento recolectado y sea accesible para todos*, y por último 5) *generar una cultura organizacional hacia el compartir y documentar el conocimiento*.

Desde los resultados obtenidos se puede resumir los factores que limitan la creación – gestión del conocimiento en la Federación deportiva desde las fases del modelo SECI:

Tabla 6. Cuadro resumen modelo SECI vs Factores limitantes

<b>FASE MODELO SECI</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>FACTORES LIMITANTES</b>
<b>Socialización</b>	Compartir conocimiento	- Falta de espacios físicos o virtuales. - las competencias individuales. - La falta de confianza - Falta de cultura organizacional orientada a la creación - gestión del conocimiento
<b>Combinación</b>	Documentación de conceptos	- La ausencia de un modelo, proceso o metodología para la gestión del conocimiento - La motivación (tipo de contratación, funciones dentro del rol, remuneración salarial y rotación de cargos)
<b>Internalización</b>	Acceso a la información	- Falta de especificidad y aplicabilidad de la documentación existente - La ausencia de herramientas específicas

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, la generación de ventaja competitiva en un medio donde su mayor activo son los intangibles se convierte en un reto para las organizaciones deportivas, donde deben encontrar la mejor forma de lograr la interacción de todos sus recursos en pro de buscar una alineación con la estrategia de la organización (Madera, 2014), desde ese punto vista la gestión del conocimiento se ha convertido en un factor diferencial para las organizaciones que lo promueven al interior de estas y entre ellas las organizaciones de prestación de servicios (Ordóñez de Pablos, 2001).

En esta medida las organizaciones deportivas, que son organizaciones de cuyo principal objeto es la prestación de un servicio a través de su recurso humano, se vuelve indispensable el aprovechamiento al máximo del conocimiento que estos poseen y que van adquiriendo y afianzando en el quehacer de sus actividades ayudando al mejoramiento continuo de los procesos al interior de la organización: por lo tanto, entender los factores que limitan la creación – gestión del conocimiento al interior de este tipo de organizaciones, les permitirá mantener la competitividad en el mercado (Appleby et al., 1999; Lloria Aramburo, 1999).

### *Limitaciones y futuras líneas de investigación*

Dentro de las limitantes para la realización de la investigación, en primer lugar cabe destacar tres factores: 1) el proceso de implementación de la fase de campo coincidió con cierre de todas las instituciones por la pandemia declarada a nivel mundial, 2) en el aspecto metodológico para la aplicación del cuestionario y las entrevista hubo inconvenientes por la temporada en la cual se realizó la investigación que coincidió con apertura de los eventos deportivos post – pandemia, al final la organización estuvo muy dispuesta para la realización de la investigación y presta para la resolución de inquietudes necesarias para llevar a buen término.

Otra limitación estuvo constituida por el tamaño de la muestra, dado los criterios de inclusión para ser parte de la investigación, sin embargo, se complementó el proceso investigativo desde la parte cualitativa con la realización de entrevistas al grupo focal para realizar una triangulación de resultados y sustentar de manera objetiva los mismos.

La ausencia de literatura tanto a nivel internacional como nacional con relación a la aplicación de modelos de gestión del conocimiento en organizaciones deportivas limita también el tener un sustento teórico desde el campo investigado, sin embargo, es de resaltar que la teoría está siendo utilizada a nivel administrativo en otro tipo de organizaciones y lo que se debe generar es un paralelo que permita establecerla dentro de las características de las organizaciones deportivas.

Por último, es dejar abierta la posibilidad a seguir investigando en la gestión del conocimiento en las organizaciones deportivas, dado que estamos en una era orientada a la economía del conocimiento, por lo tanto para las organizaciones deportivas es importante diseñar e implementar modelos, metodología o programas de gestión del conocimiento adaptadas a las necesidades de cada una y orientadas a la estructuración de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, innovación en nuevos servicios y alineación con las necesidades del cliente, además de alinear los procesos con la estrategia del negocio, valorar a las personas y fomentar la cultura cooperativa, fomentar la innovación y el desarrollo orientado a un mejor posicionamiento y por último diseñar o adoptar de herramientas tecnológicas que permitan el acceso a la información documentada para el fortalecimiento del aprendizaje organizacional.

## Referencias

- Arostegi, A. (2004). La gestión del conocimiento en la gestión pública. Compartir, cooperar y competir. *Cuadernos de Gestion*, 4(2), 121–124.
- Ashouri, T., Boroumand, M. R., Darzi, A. F., & Universty, S. B. (2015). *The Condition of Knowledge Management in Sport Organizations*. 4(1), 970–977.
- Avendaño, V., & Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: Diálogos En La Sociedad Del Conocimiento*, 4(10), 201–227. <https://www.redalyc.org/html/4576/457646537004/>
- Barceló Llauger, M., Baglietto Tardío, A., Ballesteros Villapalos, A., Correas Martínez, J., Fernandez Romero, P., Gómez Foronda, S., Hernández Manzano, E., López Díaz, D., & Moyano Pastor, J. M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. ESIC-Editorial - ProcewaterhouseCoopers.
- Barragan Ocaña, A. (2009). An approach to taxonomy of knowledge management models. *Intangible Capital*, 5(1), 65–101. <https://doi.org/10.3926/ic.2009.v5n1.p65-101>
- Bellinza, M., Guerrero Barrera, N., Colon Sirtori, S., & Ramírez Mercado, W. (2011). Gestión del conocimiento: Aproximaciones teóricas. *CLIO América*, 5(10), 257–271. <https://doi.org/10.21676/23897848.422>
- Benavides Espinoza, M. del M., & Escribá Moreno, M. de los A. (1996). *La importancia del liderazgo y de los cuadros medios en la transferencia de conocimiento en las organizaciones*.
- Decreto 1228 De 1995, 1 (1995). <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1485>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social* (J. M. Cejudo (ed.); Primera). Mc Graw Hill.
- Crongeso de Colombia. (1995). *Ley 181 de 1995: Ley del deporte*. 1–19.
- Díaz, M. S. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*, 13(6), 18. <http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024->

94352005000600006&script=sci\_arttext&tlng=pt

- Díaz Rodríguez, L. V. (2006). Gestión del conocimiento y tecnología de información y comunicaciones. *Escuela de Administración de Negocios, la gestión de la Informacon*, 41–59. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605804>
- Eoi, E. D. N. (2006). *Gestión Del Conocimiento Y Medición Del Capital Intelectual En Las*. 1–139.
- Flores Caicedo, J. C. (2010). La Gestión del conocimiento y las herramientas colaborativas: una alternativa de aplicación en Instituciones de educación superior. *Revista de Investigación*, 34(71).
- Gimeno, F., & París, F. (2000). La formación continua de mandos intermedios en organizaciones deportivas: Detección de necesidades y alternativas de formación de carácter psicológico. *Ciencia Psicológica*, 7(1), 49–63.
- Halawi, L. A., Aronson, J. E., & Mccarthy, R. V. (2005). *Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage*. 3(2), 75–86.
- 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. <https://doi.org/10.1080/16184740108721890>
- Henao, G., & Puerto, L. (2012). *La Gestión del conocimiento como generador de ventaja competitiva*.
- Hernandez Forte, V. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones* (D. Fernandez (ed.); Pimera edi). Alfaomega.
- Mitreviski, 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.
- Monje Álvarez, C. A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. *Universidad Surcolombiana*, 1–216. <http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo++Guía+didáctica+Metodología+de+la+investigación.pdf>
- Moreno Domínguez, M., Pelayo Díaz, Y., & Vargas Sánchez, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa: La Fuente de*

- Ideas Del Ejecutivo*, 10, 56–72.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. (pp. 1–336).
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.06.002>
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit dimension* (Primera). Universidad de Oklahoma.
- Polanyi, M., & Prosch, H. (1975). *Meaning*. The University of Chicago.
- Rinc, R. A. (2017). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional : una visión integral*. 17(2017), 53–70.
- Rojas, G., & Vera, M.-A. (2016). Cultura organizacional en la gestión del conocimiento. *Revista Apuntes de Administración*, 1(1), 50–59. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/apadmin/article/view/993>
- Ruano Anoceto, O. (2012). *La gestión del conocimiento en el deporte: una necesidad actual*. 1–6. <http://www.efdeportes.com/efd164/la-gestion-del-conocimiento-en-el-deporte.htm>
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2007). *Metodología de la investigación Cualitativa* (Cuarta edi). Universidad de Deusto.
- Salazar, J., & Zarandona, X. (2007). Valoración crítica de los modelos de gestión del conocimiento. *XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos*, 1–15. <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Valoraci?n+cr?tica+de+los+modelos+de+gesti?n+de+conocimiento#1>
- Schumaker, R. P., Solieman, O. K., & Chen, H. (2010). Sports knowledge management



and data mining. *Annual Review of Information Science and Technology*, 44, 115–157. <https://doi.org/10.1002/aris.2010.1440440110>