

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR DEPORTIVO: REALIDADES Y COMPLEJIDADES

M^a Angeles Luque de la Torre

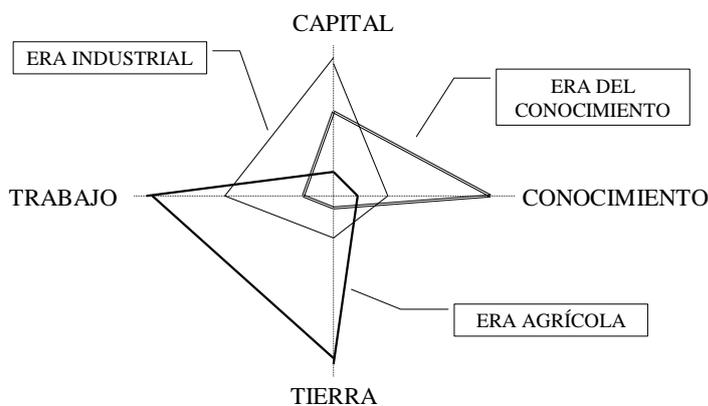
Profesora de Organización de Empresas. Universidad Autónoma de Madrid

I. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE EN EL SECTOR DEPORTIVO

Desde hace algo menos de una década se está hablando con cierta intensidad de una nueva etapa tanto económica como social denominada sociedad del conocimiento o de la información. La evolución económica que ha precedido a la sociedad del conocimiento ha estado sustentada tradicionalmente sobre cuatro factores: la tierra, el capital, el trabajo y el conocimiento. La importancia de cada uno de ellos ha variado considerablemente dependiendo de la era económico-social del momento (figura 1). En la era agrícola la proporción utilizada de los factores tierra y trabajo fue enorme, en detrimento de los factores capital y conocimiento. Con el paso del tiempo el uso del factor tierra quedó reducido considerablemente a favor de un incremento muy considerable del elemento capital, por su parte, el factor trabajo se redujo en una pequeña proporción y el conocimiento empezó a ser más utilizado, hablamos de la era industrial. Actualmente estamos inmersos en la denominada era del conocimiento. Este período que acabamos de iniciar se plantea como uno de los mayores retos de todos los tiempos. La razón fundamental reside en que en la era actual los factores económicos más importantes son el conocimiento y el capital, éste último necesario pero no determinante en el éxito de una organización (Gorey y Dobat, 1996). Podemos concluir que los factores tradicionales –tierra, trabajo y capital- han dejado de ser los protagonistas en la nueva economía, que ahora se orienta hacia el conocimiento como factor clave de progreso y mejora. No obstante, la sociedad del conocimiento existirá en la medida en que aquél sea utilizado como un factor prioritario en la economía.

Figura 1

EVOLUCIÓN DE LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS



Fuente: Gorey, R.M.; Dobat, D.R. (1996).
Bueno, E. (1999)

Por las razones anteriormente expuestas, el sector deportivo no podrá permanecer ajeno a esta realidad por mucho tiempo, ya que está constituido por organizaciones que presentan todos los rasgos necesarios en los nuevos procesos de gestión generados por la sociedad del conocimiento: “producir, intercambiar, almacenar y consumir conocimientos” (Bueno, 1999). Básicamente, las organizaciones deportivas se nutren de actividades intangibles que dependen de las personas que las conforman, por lo

que su valor económico -en el caso de organizaciones privadas- y/o social -en el caso de organizaciones públicas- quedará principalmente determinado por el conocimiento que se almacena dentro de ellas. Cualquier organización se verá obligada a intentar comprender y adaptarse a esa nueva economía si quiere ser mínimamente competitiva, por lo que su capacidad de aprendizaje debe considerarse como un pilar básico. A este respecto, el sector deportivo no es una excepción y sólo mediante una gestión orientada hacia el aprendizaje, tanto de los individuos como de los equipos y de la organización en su conjunto, será posible establecer una capacidad competitiva que otorgue un valor superior a la organización.

Conviene que profundicemos en el concepto aprendizaje desde un punto de vista semántico. Dicho concepto abarca dos perspectivas: la adquisición de conocimiento y la generación de habilidades. El aprendizaje se compone, pues, de una parte de ejercicio mental y otra de experimentación física. Las diferentes teorías sobre aprendizaje han basado sus estudios y posteriores aportaciones sobre parte o la totalidad de esta premisa, propiciando diferentes evoluciones del concepto (Driver, 1986). Nos encontramos fundamentalmente cuatro grandes enfoques:

- *La teoría conductista:* Sólo se interesa por el conocimiento manifestado en forma de conducta observable, las acciones constituyen un elemento de medida de lo realmente aprendido (Argyris, C. y Schön, D., 1978). Esta teoría basa el aprendizaje en un adiestramiento mediante estímulos y, básicamente, cuando se aprende un concepto se pasa al siguiente.
- *La teoría del aprendizaje experimental:* No mide el aprendizaje en función de las respuestas que se obtienen ante determinados estímulos, tal y como ocurre con las teorías del comportamiento, sino que lo describe como el resultado de las diferentes experiencias que, a su vez, se van conceptualizando e incorporando al proceso. El principal representante de estas teorías ha sido Kolb (1984).
- *La teoría evolutiva:* Tiene su máximo representante en Piaget (1936), cuyos trabajos de psicología genética y de epistemología buscan una respuesta a la pregunta fundamental de la construcción del conocimiento. Piaget presupone que la capacidad de aprendizaje depende de la etapa evolutiva del individuo. La teoría evolutiva determina que hay dos maneras de aprender: mediante asimilación, proceso por el cual se reconoce una señal que procede del exterior y se le da significado de una forma relativamente fácil, actuando de manera casi automática -por ejemplo, las decisiones operativas de una organización¹- y mediante acomodación, situación de aprendizaje caracterizada por una situación en la que, una vez identificadas las señales que provienen del exterior, la decisión no es automática, se necesita utilizar nuestra capacidad cerebral con profundidad.
- *La teoría constructivista:* Es la más reciente, y trata de entender el aprendizaje como una reestructuración de lo que ya se conoce. Aprender, para esta teoría, consiste en reestructurar los conocimientos que se poseen, enriqueciéndolos con nuevos conceptos que necesariamente han de estar relacionados con los anteriores, dando, así, nuevas explicaciones a los fenómenos observados. Presupone, en resumen, que el conocimiento se almacena en el cerebro de tal manera que los diferentes conceptos están relacionados unos con otros formando una auténtica red neuronal semántica con múltiples enlaces². Tomando como referencia este modelo neuronal, podemos diseñar mapas de conocimiento que faciliten los procesos de aprendizaje.

¹ Por ejemplo, un monitor deportivo suele reconocer de inmediato diferentes tipos de lesiones y actúa rápidamente ante la aparición de la misma aplicando decisiones que están prácticamente estandarizadas

² El funcionamiento de la red de conocimiento, puede asimilarse al de las redes neuronales de la corteza cerebral en los seres humanos: aquél se caracteriza por tener un gran número de interconexiones no lineales y caóticas, con una gran capacidad de adaptación a los cambios del entorno pero respetando la estabilidad del sistema. Sin un cierto equilibrio, el funcionamiento caótico derivaría en un desorden que originaría su propia autodestrucción. (Soria, E. y Blanco, A., 2001)

Con independencia de qué tipo de teorías son aplicables a la organización deportiva en diferentes áreas de su actividad, lo cierto es que éstas aprenderán en la medida en que lo hagan todas las personas que las integran. Por lo tanto, el proceso de aprendizaje, protagonizado por el conjunto de la organización, estará caracterizado por un ciclo completo de pensamiento y acción que dependerá tanto de las diferentes etapas evolutivas del individuo como de su mapa de conocimiento, esto es, su estructura mental. Este tipo de aprendizaje constituye la clave de la capacidad de aprendizaje continuo de la organización, o la capacidad de "aprender a aprender" o metaaprendizaje. (Aramburu, 1996). Ciertamente, la organización no es un sistema que aprende por sí misma, con independencia de los individuos que forman parte de ella. Son las personas de la organización las que aprenden y el aprendizaje de la organización resulta de un proceso colectiva o socialmente construido, a través del cual, lo aprendido por los individuos se convierte en conocimiento compartido e interiorizado por la organización (Aramburu, 2001).



Dña. Mª Angeles Luque de la Torre

En definitiva, éste es el proceso que emplea la biología en la comunicación celular; *la vida, es en gran medida, una continua respuesta y adaptación tanto al medio externo como al medio interno. Las células tienen que percibir señales de la situación exterior y de la situación de otras células del ser para que sus respuestas sean acordes a las circunstancias. Una célula de respuesta monoforma y automática sería absolutamente inviable en un ambiente cambiante* (Álvarez, M.I.; Toledano, A. y Toledano-Díaz, A., 2001). Una comparativa entre la comunicación celular y la organizativa nos permitiría establecer el siguiente proceso: los individuos que han aprendido explícita o tácitamente –células efectoras³- deben transmitir dichos conocimientos por cualquier medio disponible –primeros mensajeros y segundos mensajeros⁴- hasta otros individuos. Las personas a las que se destina la información podrán aprender en función de diversos elementos de motivación -receptores⁵-. Los elementos motivadores en un individuo cumplen la misma función que los segundos mensajeros de las células, son los responsables de que se aplique la información conveniente en distintos ámbitos contribuyendo a la difusión de “lo nuevo”

³ Las células efectoras son células portadoras de información.

⁴ Los primeros mensajeros son sustancias (hormonas, neurotransmisores, elementos químicos,...) que “viajan” desde una célula hasta los receptores situados en la membrana de otra. Los segundos mensajeros transmiten la información captada por el receptor de la membrana hasta su destino en el interior de la célula. El papel de los segundos mensajeros y de sus vías intracelulares es tan importante que sus alteraciones conducen a la patología o a la muerte.

⁵ Los receptores celulares suelen estar formados por macromoléculas que capturan al mensajero.

-aprendizaje- y convirtiéndose en responsables de la vida o, por el contrario, de la patología. Si se consigue un patrón de aprendizaje organizativo similar al de la comunicación celular: rapidez en la transmisión y en la respuesta y generación de relaciones, se conseguirá una estructura de aprendizaje colectivo que dará valor añadido al sistema de comunicación e información de la organización y asegurará su supervivencia.

II. CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS.

De lo expuesto hasta ahora se puede deducir que el aprendizaje en las organizaciones deportivas debe sustentarse sobre unos activos tangibles e intangibles que condicionarán la mayor o menor capacidad de generación de valor para la organización. Los factores tangibles serán más fácilmente gestionables, pero generarán un menor valor competitivo para la organización; por su parte, los factores intangibles tendrán un valor superior para aquella, pero su gestión resultará mucho más compleja. En la sociedad del conocimiento, la diferencia en la capacidad competitiva de las organizaciones deportivas se va a sustentar cada vez con menor frecuencia sobre aquellos recursos de carácter más bien tangible. Este hecho se explica porque en un mundo globalizado, la capacidad de acceso a los recursos tangibles de estas organizaciones es prácticamente idéntica, por lo que su ventaja competitiva estará en función de su capacidad para dirigir o gestionar el conocimiento que poseen. Este conocimiento estará en función de los diferentes recursos y capacidades de carácter intangible. En el caso de las capacidades, éstas no son fácilmente adquiribles ni imitables, por lo que otorgarán a las organizaciones deportivas que las posean una ventaja competitiva duradera y sostenible en el tiempo.

En línea con lo anteriormente expuesto, podemos afirmar que una organización deportiva que quiera ser competitiva en la sociedad del conocimiento debe crear una serie de competencias -basadas en diversos recursos y capacidades-, de carácter claramente intangible, que supongan una ventaja competitiva sostenible para aquella. Estas organizaciones deberían sustentarse, por tanto, sobre un esquema basado en el conocimiento como activo principal y los recursos y capacidades de carácter intangible se convertirán en activos muy valiosos sólo si son capaces de generar un cierto valor para dichas organizaciones. La suma del valor que dichos activos tiene para la organización deportiva es lo que se denominará Capital Intelectual de la organización deportiva.

El examen de los recursos y las capacidades de la empresa intenta explicar su capacidad competitiva desde un punto de vista interno, es decir, sobre la base de todo aquello que posee la organización. El efecto que el entorno pueda ocasionar sobre dicha capacidad competitiva queda así relegado a un segundo plano. En efecto, un entorno tan dinámico como al que nos enfrentamos actualmente, carente de toda posibilidad de previsión, no puede ayudar a planificar correctamente lo que se debe o no se debe hacer para estar en mejor situación competitiva que la de la competencia. Como señala Grant (1991), cuanto más dinámico sea el entorno de la empresa, será más necesario establecer la estrategia competitiva de la organización sobre la base de los recursos y capacidades que posee, en lugar de hacerlo en función de lo que el entorno pueda ofrecer.

La cuestión que cabe plantearse a continuación es la correcta conceptualización de lo que se entiende por recursos y capacidades en una organización. La homogeneidad en las definiciones de aquellos no es total; no obstante, las diferencias son escasas, por lo que se expondrán a continuación los conceptos generalmente aceptados: los recursos de la organización son factores o activos de carácter individual que son poseídos y controlados por aquella -las personas que componen la organización, los elementos físicos que la integran, las disponibilidades financieras y las patentes y marcas comerciales, entre otros-. Por su parte, las capacidades son las habilidades de carácter colectivo que pertenecen a la organización y que sirven para llevar a cabo actividades concretas, para ello es necesario que se integren diversos recursos organizativos (Grant, 1991; Navas y Guerra, 2000).

Los recursos se pueden clasificar en función de su carácter más o menos tangible (Navas y Guerra, 2000). Los recursos tangibles se encuentran perfectamente identificados ya que aparecen en el

activo del balance de cualquier organización. Los recursos intangibles no son fácilmente valorables desde un punto de vista contable. No aparecen en el activo del balance de una organización a menos que, parte, o la totalidad de dicha empresa haya pasado por un proceso de compra-venta. Los recursos intangibles representan, en cierto modo, la diferencia entre el valor estrictamente contable de la empresa -es decir, el valor de sus inversiones o propiedades- y el valor de mercado de la misma. Los recursos intangibles humanos representan las habilidades individuales: los conocimientos y experiencia de las personas, la capacidad de relación, la motivación, la actitud en el puesto de trabajo, el potencial futuro del individuo. Los recursos intangibles no humanos suelen clasificarse en tecnológicos y organizativos. Los tecnológicos hacen referencia tanto a las tecnologías como a los conocimientos necesarios para desarrollar la actividad de la empresa. Los organizativos representan aquellos activos basados en la imagen de la organización: la percepción que de la misma tienen los clientes, los proveedores, los organismos locales; en definitiva, su prestigio.

Las capacidades, por su parte, están fuertemente relacionadas con los recursos intangibles, esta intensa relación hace que muchas veces no sea fácil diferenciar unos de otros. Para poder distinguir entre ambos es posible aplicar el criterio de Penrose (1959) desarrollado posteriormente por Mahoney y Pandian (1992) y, según los cuales, los recursos presentan un carácter estático y las capacidades una naturaleza de flujo, es decir, los recursos son activos que se poseen con independencia de la forma en que son utilizados o, incluso, de su nula utilización; por su parte, las capacidades representan la manera en que son utilizados dichos recursos (Navas y Guerra, 2000). Además, como ya ha sido expuesto en párrafos anteriores, los recursos tienen una naturaleza individual y las capacidades una condición obligatoriamente colectiva. Es muy importante para cualquier organización saber transformar los recursos de los individuos en capacidades colectivas.

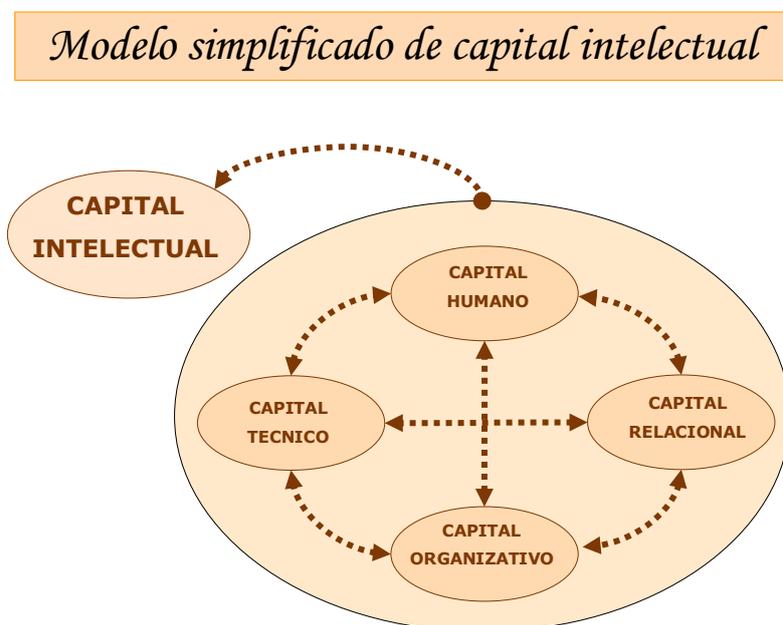
III. MODELOS DE INDICADORES DE CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Uno de los aspectos más importantes derivados del apartado anterior reside en la capacidad de modelización que deberían tener las organizaciones deportivas de su propio capital intelectual. El establecimiento de modelos de capital intelectual adaptados a sus propias realidades y complejidades les permitiría obtener no sólo una medición de los activos intangibles que poseen, sino, además, un control de la evolución de los mismos que facilitase medidas correctoras o impulsoras a través de una gestión eficiente de los mismos. Actualmente existen varios intentos de modelización que cada sector intenta adaptar a su propia realidad. No obstante, podemos resumir que la mayoría de ellos se sustentan sobre cuatro grandes capitales -el humano, el estructural (técnico y organizativo) y el relacional- a través de los cuales intentan medir el conjunto de activos intangibles de una organización.

- *El capital humano* será el conocimiento -explícito o tácito- útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo. En el caso de una organización deportiva, dicho capital estaría conformado el conocimiento que poseen los gestores, los encargados y operarios de las instalaciones y su mantenimiento, los monitores, los entrenadores y cualquier colaborador necesario en el desarrollo de la actividad deportiva.
- *El capital estructural* es el conocimiento propiedad de la empresa, puesto que ya ha sido explicitado o internalizado por la organización. Este capital se suele dividir en otros dos: el capital técnico -conjunto de intangibles derivados de aspectos tecnológicos que facilitan la actividad de la organización- y el organizativo -conjunto de intangibles derivados de elementos organizativos que facilitan los flujos de trabajo y la comunicación dentro y fuera de la organización-. En el caso de la organización deportiva, el capital técnico estaría formado todos los desarrollos tecnológicos aplicados a la gestión y actividad deportiva, por su parte, el capital organizativo estaría conformado por aspectos que irían desde el diseño de la organización hasta cualquier tipo de proceso relacionado con los flujos de trabajo y el aprendizaje.

- *El capital relacional* representa el valor que tiene para la organización el conjunto de relaciones que mantiene con los agentes de su entorno. Para una organización deportiva su capital relacional debería centrarse tanto en los clientes como en las instituciones públicas y privadas que pueden tener una influencia sobre su capacidad competitiva.

Figura 2



Para poder identificar, medir y tratar de gestionar eficientemente dichos capitales es necesario el establecimiento de una serie de indicadores inherentes a cada uno de ellos. Cada indicador debe tener una serie de propiedades -homogeneidad, facilidad de cálculo, y transparencia, entre otros- que le otorguen una validez para el sector deportivo y para el tipo de organización que los emplea. A este respecto, aunque existan indicadores del sector deportivo que sean de aplicación general, debe cuidarse también la generación de una batería de indicadores que respete y refleje las realidades y complejidades de cada tipo de organización deportiva, desde las entidades públicas -administraciones, organismos autónomos, empresas públicas, centros de alto rendimiento- hasta las entidades deportivas -comités olímpicos, federaciones, ligas, sociedades anónimas deportivas y clubes- e, incluso, las entidades puramente mercantiles -concesionarios privados de instalaciones públicas, clubes privados, gimnasios y empresas organizadoras de acontecimientos deportivos-.

Como conclusión a todo lo expuesto hasta ahora, podemos afirmar que las organizaciones deportivas deberían adaptar su estructura y forma de gestión a la sociedad de la información y del conocimiento, mediante la generación de unos recursos y capacidades lo suficientemente sólidas como para crear conocimiento. Dicho conocimiento, a su vez, repercutirá en un incremento del capital intelectual de las mismas y una mejora de su competitividad a medio y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M.I.; Toledano, A. y Toledano-Díaz, A., (2001): “La comunicación celular, fundamento de la vida”, *Acta*, 19, pp. 89-98
- Aramburu, N. (2001): “Aprendizaje organizativo”, Apuntes del Diploma Intellect. Enero de 2001.
- Aramburu, N. (1996): “Empresas para una nueva realidad: la capacidad de aprender”, *Boletín AECA*, nº 41.
- Argyris, C. Y Schön, D. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Londres.

- Bueno, E. (1998): "El papel estratégico del aprendizaje en la sociedad de conocimiento". *Euroletter*, Instituto universitario Euroforum Escorial, mayo, Madrid, 1998.
- Bueno, E. (1999): "La gestión del conocimiento en la nueva economía, Gestión del conocimiento y capital intelectual". Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid.
- De Bono, E. (1986): *Lateral thinking: text book creativity*, Harmondsworth, Penguin, London. (Versión española: *El pensamiento lateral: manual de creatividad*, Paidós, Barcelona, 1990).
- Driver, R. (1986): "Psicología cognoscitiva y esquemas conceptuales de los alumnos". *Enseñanza de las Ciencias*, 4 (1), 3-15.
- Gorey, R.M. y Dobat, D.R. (1996): *Managing on the knowledge era*. New York.
- Grant, R.M., (1991): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell, Cambridge, M.A., 2 ed.
- Kolb, D.A. (1984): *Experiential Learning*. Prentice- Hall, Londres
- Mahoney, J. y Pandian, J.R. (1992): "The resourced-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, nº 5, pp. 363-380.
- Navas López, J. E. y Guerras Martín, L.A. (2000) "Casos de dirección estratégica de la empresa". Cívitas. Madrid, pp. 354.
- Navas, J.E. y Guerra, L.A. (1998): *Dirección Estratégica de la empresa: Teoría y Práctica*, Cívitas, Madrid.
- Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. 3rd. edition, 1995. Oxford: Oxford University Press.
- Piaget, J. (1936): *Origins of intelligence in the child*, London: Routledge & Kegan Paul.