

## **El Gerente de Proyectos del MoLoBaC y la gestión del conocimiento (The Project manager of the MoLoBaC and the knowledge management)**

Esther A. Barreto O. (ebarreto.Minimax@yahoo.com)  
Universidad Metropolitana y Minimax Consultores, C. A., Caracas, Venezuela  
María J. García G. (Mariminimagarcia@yahoo.com)  
Minimax Consultores, C. A., Caracas, Venezuela.  
Gilberto J. Hernández G. (Minimaxconsultores@yahoo.com)  
Minimax Consultores, C. A., Caracas, Venezuela.  
&  
José G. Hernández R. (jhernandez@unimet.edu.ve)  
Universidad Metropolitana, Gestión de la tecnología, Caracas, Venezuela.  
Minimax Consultores, C. A., Caracas, Venezuela.

### **Resumen**

La generación y en particular la buena gestión del conocimiento, es sin duda un aspecto que impulsa el crecimiento de las organizaciones, por lo cual cualquier posibilidad de mejorar esta gestión del conocimiento contribuirá a su fortalecimiento. Por otra parte, cuando se analiza la logística empresarial es necesario hacer una revisión profunda de toda la organización, ya que la misma involucra casi todos los aspectos en la mayoría de las organizaciones, en especial las manufactureras. El cubrir tantos campos del saber en forma simultánea, hace que al estudiar la logística se requiera un enfoque general, que permita determinar todas las interrelaciones existentes. Para lograr entender toda esta maya de conocimientos se han creado, en la academia, cuatro modelos cualitativos-cuantitativos que facilitan el estudio de la logística. El Modelo Logístico Basado en Cargos (MoLoBaC), es uno de estos cuatro modelos y analiza la logística empresarial, de acuerdo a las funciones desempeñada por los responsables de los distintos cargos en la empresa, en particular, todos aquellos relacionados con la logística. En esta visión de la logística a través de los cargos, uno de los aspectos fundamentales a ser estudiado es la interrelación que cada cargo tiene con el resto de la organización. Esta situación hace pensar que a través de las funciones que desempeñan responsables de cada uno de los cargos del MoLoBaC, se puede gestionar el conocimiento. Para comprobar esta situación se ha establecido una línea de investigación, que consiste en analizar las funciones de cada cargo del MoLoBaC, desde el punto de vista del conocimiento que se puede generar y gestionar por sus interacciones.

Como un aporte más a esta línea de investigación surge el objetivo del presente trabajo: Mostrar cómo se puede crear y gestionar el conocimiento al aplicar las funciones del Gerente de Proyectos del Modelo Logístico Basado en Cargos.

La metodología para alcanzar este objetivo, de forma similar a los realizado en otros trabajos que siguen esta misma línea de investigación, será la Metodología Integradora-Adaptable para desarrollar Sistemas de Apoyo a las Decisiones (MIASAD), la cual sigue una serie ordenada de pasos, en lugar de establecer hipótesis y por su flexibilidad es de gran utilidad en distintos problemas de investigación.

Como limitaciones y alcances es necesario aclarar que en este trabajo no se harán estudios de campo, sino que se estudiará el Gerente de Proyectos del MoLoBaC y su influencia en la gestión del conocimiento a través de un caso hipotético, que a su vez le dará mayor generalidad al estudio. Este estudio basado en un caso hipotético, permite presentar conclusiones de la generación y gestión del conocimiento que ofrece el Gerente de Proyectos del MoLoBaC.

**Palabras claves:** Logística empresarial, Gestión del conocimiento, Modelos logísticos, Gerente de proyectos, MoLoBaC.

## **Introducción**

La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones es una necesidad cada vez mayor y las organizaciones han respondido prestándole una mayor atención. Por otra parte la logística empresarial es un campo del saber que está involucrado con casi todas las áreas de una organización, lo que hace pensar que a través de la logística se pueden establecer mecanismos para la creación y gestión del conocimiento. Como para facilitar el entender la logística empresarial, en la academia, se crearon cuatro modelos cualitativos-cuantitativos, se espera aprovechar su existencia para estudiar la creación y gestión del conocimiento en las organizaciones. Con este objetivo ya se ha creado una línea de investigación, cuyo primer producto se ve reflejado en el trabajo de Hernández et al. (2012), donde se hizo uso del cargo Gerente de Servicio al cliente, que es el último cargo, el número 44, pero que a su vez es la razón de ser del Modelo Logístico Basado en Cargos (MoLoBaC), que es uno de los cuatro modelos creados en la academia, a los cuales se acaba de hacer mención y que estudia la logística a través de las funciones que desempeñan los responsables de los cargos logísticos en una organización.

Los otros tres modelos son: Logística de Abastecimiento, Producción, Distribución e Inversa (LAPDI), que estudia la logística a través de sus flujos; el Modelo Logístico Basado en Indicadores de Cargos (MoLoBaICa), el cual se sobrepone al MoLoBaC y estudia la logística a través de los indicadores de gestión que sirven para evaluar cada uno de los cargos de este último y el Modelo Logístico, Estratégico, Táctico, Operativo con logística Inversa (MoLETOI), que estudia la logística siguiendo la pirámide administrativa, considerando para ello, lo estratégico, táctico y operativo, a la vez que se toma en consideración el impacto de la logística inversa.

Estos cuatro modelos y en especial el MoLoBaC, surgen en el aula de clases al seguir la literatura recomendada para estudiar la logística empresarial y la cadena de suministro, en particular libros de texto (Ballou, 2004; Bowersox et al., 2007; Chopra y Meindl, 2008; Christopher, 2002; Gurgel, 2000), además de artículos técnicos (Geyer et al., 2007; Hesse y Rodrigue, 2004; Iannone y Thore, 2010; Rahman, 2006; Rimiené y Grundey, 2007; Thanaraksakul y Phruksaphanrat, 2009; Wu y Dunn, 1995) donde se puede destacar la relación entre la logística y distintos tópicos, como el abastecimiento, almacenaje, calidad, distribución, inventarios, localización, manejo de flujos, transporte, por mencionar los más relevantes.

Además hay un conjunto de conceptos que se suelen manejar junto a la logística empresarial, como lo son la logística inversa (Díaz et al., 2004; Leite, 2003), producción (Morash et al., 1997), manejos de tecnología (Kahraman et al., 2007; Sarkis y Sundarraj, 2000), pronósticos (Smaros, 2002) y distribución interna o layout (Gurgel, 2000).

En esta investigación se trabajará con un cargo del MoLoBaC (Barreto, 2012; García et al., 2012a; 2012b; Hernández y García, 2008; Hernández et al., 2012) específicamente el Gerente de Proyectos, cargo que en

el modelo se identifica con el número 39, el cual pertenece a la etapa General de la Empresa, específicamente al área De apoyo a la logística.

El objetivo de este trabajo será: Mostrar cómo se puede crear y gestionar el conocimiento al aplicar las funciones del Gerente de Proyectos del Modelo Logístico Basado en Cargos.

Este objetivo general conlleva a tres objetivos específicos:

- Presentar el cargo Gerente de Proyectos, del MoLoBaC.
- Relacionar la gestión del conocimiento con la logística empresarial.
- Demostrar, cómo a través del Gerente de Proyectos se puede generar y gestionar el conocimiento para una organización.

En cuanto a las limitaciones y alcances, no se hará ningún estudio de campo, sino que la explicación de la creación y gestión del conocimiento a través del Gerente de Proyectos del MoLoBaC se hará a través del análisis de un modelo de gestión del conocimiento, especialmente adaptado para estos estudios.

### **Metodología**

Para alcanzar el objetivo general y sus objetivos específicos, se seguirá la Metodología Integradora-Adaptable para desarrollar Sistemas de Apoyo a las Decisiones [MIASAD] (García et al., 2011), la cual por su flexibilidad y su posibilidad de adaptarse a distintos tipos de investigación, como indirectamente se señala en García et al. (2012a; 2012b), Hernández, et al. (2012) y más directamente en Barreto (2012), se pueden aplicar de ella, los pasos que se consideren importantes, por lo cual, similar a lo realizado en otros trabajos (Barreto, 2012; García et al., 2012a; 2012b; Hernández, et al. 2012) sólo se seguirán los siguientes pasos:

- a) Definir el problema, que según lo indicado en los objetivos es mostrar cómo se puede crear y gestionar el conocimiento al aplicar las funciones del Gerente de Proyectos del MoLoBaC;
- b) Elaborar un primer prototipo, donde se identificaron los usuarios del producto final, es decir los principales lectores de este artículo, ellos serán todos los estudiosos de la logística empresarial y los interesados en la creación y gestión del conocimiento, en especial quienes buscan disponer de nuevos enfoques. También se estableció la estructura del artículo, el cual además de la introducción y la metodología constará de dos capítulos centrales, en el primero de ellos, se presentará el Gerente de Proyectos del MoLoBaC, en el segundo capítulo, que es el principal del trabajo, se detalla cómo se gestiona el conocimiento en una organización, apoyándose en las funciones del Gerente de Proyectos y se cerrará el trabajo con un capítulo para conclusiones y recomendaciones;
- c) Obtener datos, en este caso sobre logística, gestión del conocimiento y gerencia de proyectos;
- d) Establecer alternativas, que serían los distintos caminos para la creación y gestión del conocimiento, que se pueden emprender desde las funciones del Gerente de Mantenimiento de Proyectos;

- e) Evaluar alternativas, de acuerdo a las facilidades para gestionar el conocimiento;
- f) Seleccionar la alternativa, de acuerdo a la evaluación previa y tomando en cuenta los objetivos secundarios, ya sean tácitos o explícitos;
- g) Implementar la mejor alternativa, ilustrar como se llevaría en la práctica la implementación de la gestión del conocimiento a través del Gerente de Proyectos del MoLoBaC;
- h) Establecer controles, mecanismos, que permitan reconocer si la solución conseguida, sigue siendo válida en el transcurso del tiempo.

### **El Gerentes de Proyectos del MoLoBaC**

El Gerente de Proyectos del MoLoBaC ha sido estudiado con anterioridad (Barreto, 2012; Díaz y Mastrodomenico, 2008; Hernández y García, 2008), por ello mucha de la información aquí reflejada se tomará de estas fuentes, en especial de Barreto (2012). Cuando en la actualidad se habla de gerencia de proyectos el Project Management Institute (PMI) es una referencia obligada y el PMI (2002) destaca una serie de competencias específicas de la gerencia de proyectos: Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos humanos, Comunicación, Riesgo y Procura. Todas estas competencias son necesarias para que el Gerente de Proyectos del MoLoBaC pueda cumplir con sus funciones. Se puede decir que El Gerente de Proyectos es la persona encargada de dirigir y supervisar el proyecto de una manera eficiente y eficaz esforzándose en alcanzar los objetivos planteados. Pero se debe hacer hincapié que el Gerente de Proyectos del MoLoBaC, actúa como un meta gerente, ya que él es el responsable de coordinar todos los proyectos de la organización. Por esta razón el Gerente de Proyectos es quien debe, trabajando en forma conjunta con todos los responsables de los distintos cargos de la empresa, determinar la factibilidad de un proyecto y de serlo cuáles son los beneficios generales que arroja, además debe establecer ordenes jerárquicos de ejecución de los proyectos, llegando incluso a la exclusión, de manera tal de maximizar los beneficios, no sólo de la logística, sino de la empresa como un todo. Al asumir la responsabilidad de todos los proyectos de la organización, le permite establecer relaciones e interacciones con los diferentes cargos para lograr objetivos comunes y de esta manera actuar como un ente generador y gestor del conocimiento.

Para mantener toda esta coordinación, el Gerente de Proyectos del MoLoBaC, debe cumplir con una serie de funciones específicas, como ya se ha señalado. De la supervisión y control de todos los proyectos y de la interrelación del Gerente de Proyectos con la logística empresarial, la cadena de suministro y la empresa como un todo, con los otros cargos de MoLoBaC y del cumplimiento de sus tareas específicas, entre sus principales funciones se pueden destacar las presentadas en la tabla 1. En la tabla 1 y en el resto

del trabajo se usarán algunas abreviaciones tales como: Gerente (Gt), Seguridad Industrial y Relaciones Internas (SIRI), Cadena de abastecimiento [Supply Chain] (SC).

Tabla 1. Funciones más relevantes del Gerente de Proyectos.

Intrínsecas al cargo.	
01	Establecer los lineamientos de la organización para el manejo de proyectos.
02	Crear modelos de evaluación para seleccionar los proyectos a ser ejecutados durante un periodo.
03	Coordinar todos los recursos de la organización que van a ser utilizados por los distintos proyectos.
04	Establecer las políticas particulares que regirán aquellos proyectos repetitivos como pueden ser las paradas de planta.
05	Identificar y proponer mejores prácticas con la ayuda de los gerentes de los diferentes proyectos en ejecución, para ser incorporadas a los proyectos futuros.
06	Analizar e incorporar a los nuevos proyectos las lecciones aprendidas en cada uno de los proyectos ejecutados.
07	Estar en permanente contacto con cada uno de los gerentes de proyectos que se estén ejecutando en la organización.
08	Propiciar el ambiente y las condiciones para que se propongan nuevos proyectos en la organización.
09	Contribuir a resolver, lo más pronto posible, cualquier inconveniente que se presente en un proyecto en ejecución.
10	Incentivar en la organización la creación de proyectos que generen beneficios a toda la empresa.
11	Tener un control permanente de los proyectos prioritarios, proyectos solapados y los proyectos que se puedan manejar en paralelo así como los proyectos que dependen de la ejecución de otros proyectos para poder realizarse.
12	Garantizar el manejo equitativo de los recursos, entre los proyectos en ejecución y sin afectar proyectos futuros.
13	Cuidar que todos los proyectos se lleven a cabo dentro de las exigencias de tiempo, costo y calidad.
14	Contribuir en establecer el alcance de cada proyecto.
15	Pedir, para cada proyecto, la opinión de expertos, que no estén involucrados en el mismo, sobre su desarrollo.
16	Mantener informado a los distintos gerentes de proyectos de cualquier cambio en la organización o el entorno.
17	Ser persistente en la búsqueda de nueva información, que pueda afectar a algún proyecto.
18	Exigir a los distintos gerentes de proyectos información actualizada del desarrollo de los mismos.
19	Procesar y analizar la información aportada por los distintos gerentes de proyectos, para realizar las reprogramaciones que pudiesen ser necesarias.
20	Participar en la apertura y cierre de cada nuevo proyecto, para transmitir las experiencias a toda la organización.
21	Incorporar en la organización las nuevas herramientas y técnicas que ayuden a mejorar la gerencia de los proyectos.
22	Actuar como mediador en cualquier conflicto que pueda surgir en un proyecto o entre proyectos.
23	Ofrecer o ayudar a encontrar nuevas soluciones para la planificación y ejecución de un proyecto cuando se presente un atraso en una actividad o proceso.
24	Contribuir a minimizar el impacto negativo que pueda tener en la organización, un proyecto durante su ejecución.
Relacionadas con otros cargos del MoLoBaC	
25	Analizar con todos los Gerentes del MoLoBaC las necesidades y oportunidades de nuevos proyectos.
26	Proponer o evaluar propuestas de nuevos proyectos que puedan mejorar los desempeños de las distintas funciones de los Gerentes del MoLoBaC.
27	Facilitar la integración de los distintos proyectos que se estén ejecutando con las distintas áreas y etapas del MoLoBaC.
28	Monitorear con los responsables de los cargos de todas las áreas las necesidades y disponibilidad de recursos, para la ejecución de los proyectos actuales y futuros.
29	Garantizar, junto al Gt SIRI, que los proyectos se están realizando bajo las más estrictas normas de seguridad laboral.
30	Velar, junto al Consultor Ético Jurídico, por la ética del proyecto, tanto por los miembros involucrados como las partes interesadas en la ejecución del mismo.
31	Promover, con la colaboración del Gt de Recursos Humanos, el mejoramiento profesional del personal que va a participar en los diferentes proyectos.
32	Desarrollar un adecuado plan de gestión de procura, en colaboración al Gt de Procura y sus subordinados.
33	Realizar junto al Gt de Almacenes una gestión de almacenamiento adecuado para el espacio requerido por los materiales que se requieren en el desarrollo de los proyectos.
34	Coordinar con el Gt de Manejo de materiales, el desplazamiento de los flujos físicos para la ejecución de los proyectos.
35	Realizar un manejo responsable de los recursos, especialmente los monetarios. Para ello recibirá ayuda de los gerentes de Costo y Finanzas.
36	Recibir ayuda del Gt de Investigación y Desarrollo y sus subordinados, para incorporar a la gestión de proyectos las nuevas tecnologías y sistemas de información que ayuden a la mejor gestión de los proyectos.
37	Mantener operativos, el mayor tiempo posible, todas las máquinas y equipos necesarios para la ejecución de los proyectos, para ello recibirá la colaboración del Gt General de Mantenimiento y sus subordinados.

Tabla 1. Funciones más relevantes del Gerente de Proyectos. (continuación)

38	Garantizar, con la ayuda del Gt de Medio ambiente que los proyectos impactan lo menos posible al medio ambiente.
Relacionados con MoLoBaCa, LAPDI, MoLETOI y la logística empresarial en general.	
39	Cuidar para que en los proyectos realizados se respeten los principios rectores así como se cumplan la misión y visión de la empresa.
40	Velar por el mejor uso posible de todos los flujos logísticos, en los proyectos ejecutados, principalmente centrado en los flujos de materiales, directos e inversos y a su vez se debe abarcar los flujos de información, de control, de energía, monetarios y cualquier otro flujo de interés que se pueda presentar.
41	Aprovechar los proyectos para ayudar a mejorar el manejo de flujos de la organización.
42	Apoyar a los responsables de los distintos cargos en la empresa en la implementación de los nuevos proyectos, que conlleven a cumplir con los planes estratégicos y tácticos de la organización.
43	Promover en la organización la creación de nuevos proyectos que permitan la evaluación constante de aspectos estratégicos, tácticos y operativos para que se encuentren actualizadas con las condiciones cambiantes del entorno.
Relacionados con la SCM y la empresa y su entorno como un todo.	
44	Establecer los contactos necesarios con los proveedores capaces de suplir el (los) material(es) para el buen desarrollo de los proyectos.
45	Buscar oportunidades para agregar valor al cliente, y a la propia organización, a través de los distintos proyectos.
46	Propiciar proyectos, que agreguen valor a todos los integrantes de la SC y a la sociedad como un todo.
47	Mantener y respetar la confidencialidad de la información sensible, que pueda afectar a la organización o al entorno.
48	Garantizar que la ejecución de los distintos proyectos no afecte de manera negativa el servicio al cliente.

### Generación y gestión del conocimiento a través del Gerente de Proyectos

Por razones de espacio no se harán mayores comentarios sobre la generación y gestión del conocimiento, se remite al lector a los trabajos previos (Barreto, 2012; García et al., 2012a; 2012b; Hernández et al., 2012), en particular se usará como en estos trabajos el modelo de Nonaka et al. (2000) y se seguirá la adaptación realizada por Hernández et al. (2012) visualizado en el esquema creado por Barreto (2012), que se muestra en la figura 1.

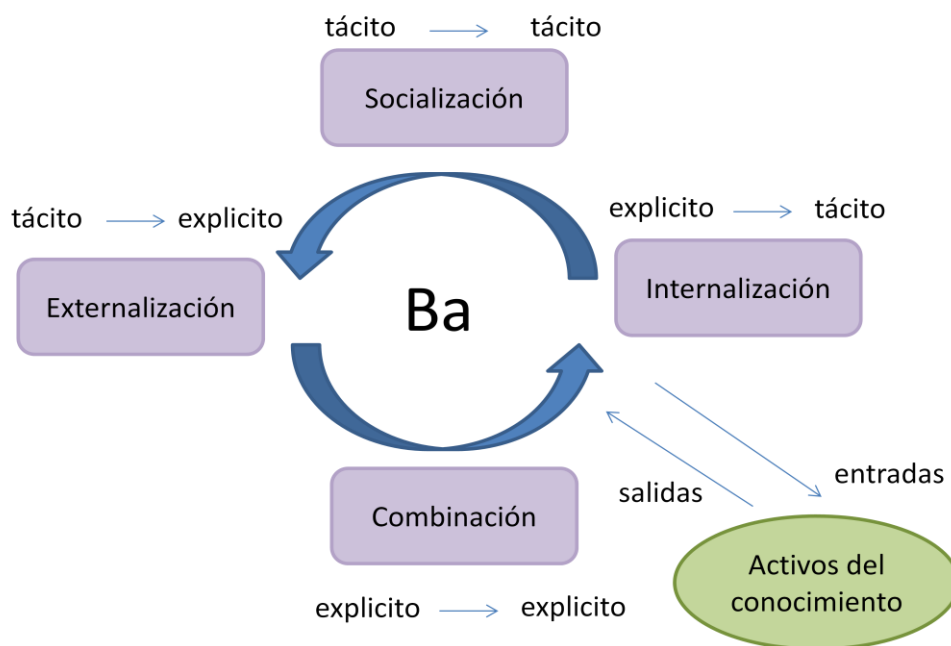


Figura 1. Conceptualización del modelo de Nonaka, Toyama y Konno.  
Fuente: Barreto (2012), basada en Nonaka et al. (2000).

Para ilustrar la influencia del Gt de Proyectos en la creación y gestión del conocimiento, además de seguir lo presentado por Barreto (2012), se utilizará principalmente el esquema planteado en García et al. (2012a; 2012b). Para facilitar la ilustración en las tablas 2 a la 10 se presentan el impacto del Gt de Proyectos en cada uno de los componentes del modelo de Nonaka et al. (2000). Las tablas 2, 3, 4 y 5 se dedican a los SECI.

Tabla 2. El Gerente de Proyectos y la Socialización.

<b>SECI</b>	
Socialización	Compartir experiencias, con los gerentes de proyectos (casi todas las funciones 1 a 24) y con prácticamente todos los cargos del MoLoBaC (funciones 25 a 38), incluso entes externos: Proveedores y clientes finales (funciones 44 a 48). Intercambio de información (casi todas sus funciones). Reuniones frecuentes (no se señaladas en las funciones).

Tabla 3. El Gerente de Proyectos y la Externalización.

<b>SECI</b>	
Externalización	Cristaliza el conocimiento, a través de los gerentes de proyectos y prácticamente todos los cargos del MoLoBaC (funciones 1 a 38). Transforma en explícito el conocimiento tácito (principalmente funciones: 04 a 06, 20, 21, 25 a 27, 39, 41 y 45). Trabajo articulado. Conforma la base de nuevo conocimiento. Estos dos últimos aspectos a través de todas sus funciones.

Tabla 4. El Gerente de Proyectos y la Combinación.

<b>SECI</b>	
Combinación	Sistematiza el conocimiento a través de los gerentes de proyectos y prácticamente todos los cargos del MoLoBaC (funciones 1 a 38). Convierte conocimiento explícito en más conocimiento explícito. Ayuda a procesar, combinar, editar y convertir el conocimiento en nuevo conocimiento. Estos dos últimos aspectos a través de todas sus funciones.

Para completar los cuatro aspectos básicos del SECI, se presentan las relaciones en la tabla 5. Y a continuación en la tabla 6 se comenta el Ba, para luego en las tablas 7, 8, 9 y 10 mostrar las relaciones con los activos del conocimiento.

Tabla 5. El Gerente de Proyectos y la Internalización.

<b>SECI</b>	
Internalización	<p>Integra el conocimiento a través de los gerentes de proyectos y casi todos los cargos del MoLoBaC (funciones 1 a 38).                      Convierte conocimiento explícito conocimiento tácito. Esto lo logra a través de su constante interacción con todos los miembros de la organización, llevando el conocimiento de unos a otros.                      Difunde el nuevo conocimiento al aprovechar las lecciones aprendidas.</p>

Tabla 6. El Gerente de Proyectos y el Ba.

<b>Ba</b>	
Ba	<p>Aunque no es un objetivo directo, colabora con el Ba al ofrecer, prácticamente a todos los cargos del MoLoBaC y algunos entes externos:                      Espacio. Tiempo. Condiciones. Espacio-tiempo.                      Esto se ve reflejado, principalmente en las funciones: 01 a 04, 07 a 09, 11 a 20, 22 a 24, 26, 27, 29 a 31, 34 a 38 y 40 a 43.</p>

Tabla 7. El Gerente de Proyectos y el Activo del conocimiento Experimental.

<b>Activos del conocimiento (Knowledge assets)</b>	
Experimental	<p>Prácticamente de todos los cargos del MoLoBaC e incluye algunos proveedores y en ocasiones los clientes finales.                      Incluye aspectos emocionales y afectivos, principalmente con los miembros de cada proyecto.                      Conocimiento tácito compartido y re-construido.                      En todo caso sigue siendo propio de cada organización.                      Participan prácticamente todas las funciones.</p>

Tabla 8. El Gerente de Proyectos y el Activo del conocimiento Conceptual.

<b>Activos del conocimiento (Knowledge assets)</b>	
Conceptual	Prácticamente de todos los cargos del MoLoBaC e incluye algunos proveedores y en ocasiones los clientes finales. Imágenes y símbolos: Planos, listas de requisitos, diagramas. Conocimiento explícito. Conocimiento compartido. Principalmente las funciones 1 a 24.

Tabla 9. El Gerente de Proyectos y el Activo del conocimiento Sistémico.

<b>Activos del conocimiento (Knowledge assets)</b>	
Sistémico	Prácticamente de todos los cargos del MoLoBaC e incluye algunos proveedores y en ocasiones los clientes finales. Conocimiento explícito organizado, sistematizado y legalizado (Consultor Ético-Jurídico). Fácil de comprender y transmitir. El más visible de los Knowledge assets (activos del conocimiento). Todas las funciones.

Tabla 10. El Gerente de Proyectos y el Activo del conocimiento Rutinarios.

<b>Activos del conocimiento (Knowledge assets)</b>	
Rutinarios	Prácticamente de todos los cargos del MoLoBaC e incluye algunos proveedores y en ocasiones los clientes finales. Conocimiento tácito que ya está embebido, incrustado en el quehacer diario de la organización. La cultura organizacional. Es esencialmente práctico. Todas las funciones, principalmente 25 a 43.

A través de las tablas 2 a 10 previamente mostradas se puede ver toda la importancia que tiene el Gt de Proyectos en el espiral del conocimiento dinámico, tal como lo señalan Nonaka et al. (2000), en su modelo, el cual ha sido adaptado por Hernández et al. (2012). El motor que le permite al Gt de Proyectos ser un ente activo en la creación y gestión del conocimiento es su constante interacción con casi todas las áreas de la organización, tal como se pudo observar en la tabla 1, al estudiar sus funciones. Con los aspectos mostrados en la tabla 2 a 10 se ve la importancia del Gt de Proyectos, como casi todos los

gerentes del MoLoBaC, en la gestión del conocimiento, por lo cual se puede pasar a presentar algunas conclusiones y recomendaciones.

### **Conclusiones y recomendaciones**

El Modelo Logístico Basado en Cargos (MoLoBaC), aunque separa las funciones logísticas en los cargos de quienes se desempeñan para lograr la misma, más que tener un efecto separador tiene un objetivo integrador. Al actuar como elementos de enlace y de integración, cada uno de los cargos del modelo, tiene una alta interrelación con los restantes cargos. Esta constante interrelación permite que cada uno de ellos actúe como un ente generador y gestor del conocimiento dentro de la organización.

Uno de los cargos, según lo analizado en este trabajo, donde es más fácil identificar esta interacción, es el Gerente de Proyectos, ya que toda la organización, en algún momento, presenta un proyecto el cual debe ser ejecutado para facilitar el logro de los objetivos de la organización. Lo que permitió cumplir con el objetivo general de esta investigación.

Al presentar cuarenta y ocho de las funciones más relevantes que puede o debe desempeñar el Gerente de Proyectos, se pudo ver como él actúa como un generador, conductor y gestor del conocimiento. Cumpliendo así con el otro objetivo específico planteado.

El haber alcanzado los objetivos y dada la experiencia lograda en trabajos precedentes, se puede pensar que la mayoría de los cargos del MoLoBaC, pueden ser usados como gestores del conocimiento. Esta última afirmación permite recomendar que se estudien los distintos cargos del MoLoBaC, para analizar como participa cada uno de ellos en la gestión del conocimiento, en particular siguiendo el modelo de gestión de conocimiento utilizado en este trabajo.

Igualmente se recomienda, que se analicen estos cargos a través de sus equivalentes en organizaciones del mundo real, preferiblemente empresas manufactureras.

### **Referencias**

Ballou, R., *“Business logistics / supply management: planning, organizing, and controlling the supply chain”*, 5<sup>th</sup> ed., USA: Prentice Hall Inc (2004).

Barreto O., E. A., *“Gestión del conocimiento a través del Gerente de Proyectos de un modelo logístico”*, Disertación Maestría en Administración, mención Gerencia de empresas, Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela (2012).

Bowersox, D. J., D. J. Closs y M. B. Cooper, *“Administración y logística en la cadena de suministro”*, México: McGraw-Hill. (2007).

Chopra, S. y P. Meindl, *“Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación”*, México: Pearson, Educación, (2008).

Christopher, M., *“Logística. Aspectos estratégicos (LOGISTICS. The strategic Issues)”*, México: Limusa, (2002).

Díaz, A., M. Álvarez y P. González, *“Logística inversa y medio ambiente”*, Madrid: McGraw-Hill (2004).

Díaz, D. y C. Mastrodomenico, *“Sistema de apoyo logístico basado en la Gerencia de proyectos”*, Trabajo especial de grado Ingeniero de Sistemas, Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela, (2008).

García, M. J., J. G. Hernández y G. J. Hernández, *“Una Metodología Integradora-Adaptable para desarrollar Sistemas de Apoyo a las Decisiones (MIASAD)”*, en J. Valderrama (Ed.), Congreso Interamericano de Computación Aplicada a la Industria de Procesos CAIP'2011, España: Universidad de Girona, 753-760 (2011).

García, M. J., G. J. Hernández y J. G. Hernández, *“Gestión del conocimiento a través del Gerente de Otros insumos del MoLoBaC”*, disponible en: <http://ares.unimet.edu.ve/academic/VIII-congreso/libro-viii/ponencias/199.pdf> desde mayo, 2012- (2012a).

García, M. J., G. J. Hernández y J. G. Hernández, *“The Industrial design Manager of the LoMoBaP and Knowledge Management”*, Fourteenth annual International Conference Global Business And Technology Association, Reading Book: USA, 258-265 (2012b).

Geyer J., J. Davis, J. Ley, J. He, R. Clift, A. Kwan, M. Sansom y T. Jackson, *“Time-dependant material flow analysis of iron and steel in the UK. Part 1: Production and consumption trends 1970-2000”*, Resources, Conservation & Recycling 51, 101-117 (2007).

Gurgel, F. A., *“Logística Industrial”*, Sao Pablo: Editora Atlas S. A. (2000).

Hernández R., J. G. y M. J. García G., *“El Gerente de proyectos y la logística”*, Notas Gerenciales, 18, 47-58 (2008).

Hernández, J. G., M. J. García y G. J. Hernández, Chapter 30: *“Dynamic knowledge: Diagnosis and Customer Service”*, In N. Delener (Ed.), *Service Science Research, Strategy, and Innovation: Dynamic Knowledge Management Methods*. IGI Global: Hershey, PA USA, 547-573 (2012).

Hesse, M. y J. Rodrigue, *“The transport geography of logistics and freight distribution”*, Journal of Transport Geography, 12, 171–184 (2004).

Iannone, F. y S. Thor, *“An Economic logistics model for the multimodal inland distribution of maritime containers”*, International Journal of Transport Economics, 37(3), 281-326 (2010).

Kahraman, C., N. Y. Ates, S. Cevik, M. Gülbay y S. A. Erdogan, *“Hierarchical fuzzy TOPSIS model for selection among logistics information technologies”*, Journal of Enterprise Information Management, 20(2), 143-168 (2007).

Leite, P. R., *“Logística Reversa. Meio ambiente e competitividade”*, Sao Pablo: Prentice Hall. (2003).

Morash, E. A., C. Dröge y S. Vickery, *“Boundary-spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development”*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 27(5/6), 350-369 (1997).

Nonaka, I., Toyama, R. y Konno, N., “*SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation*”, Long Range Planning, 33, 5-34 (2000).

PMI (Project Management Institute), “*Project manager competency development (PMCD) framework*”, USA: PMI, Inc., (2002).

Rahman, S., “*Quality management in logistics: an examination of industry practices*”, Supply Chain Management: An International Journal, 11(3) 233-240 (2006).

Rimienė, K y D. Grundey, “*Logistics Centre Concept through Evolution and Definition*”, Engineering Economics, 54(4), 89-95 (2007).

Sarkis, J. y R.P. Sundarraj, “*Factors for strategic evaluation of enterprise information technologies*”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 30(3/4), 196-220 (2000).

Smaros, J., “*Collaborative Forecasting in Practice*”, Logistics Research Network 2002 Conference, Birmingham, UK, 1-8 (2002).

Thanaraksakul, W. y B. Phruksaphanrat, “*Supplier Evaluation Framework Based on Balanced Scorecard with Integrated Corporate Social Responsibility Perspective*”, Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2009 Vol. II, 1-6 (2009).

Wu, H. y S. C. Dunn, “*Environmentally responsible logistics systems*”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 25(2), 20-38 (1995).