

Gestión del conocimiento a través del Gerente de Relaciones externas (Knowledge management through the Manager of External Relations)

José G. Hernández R. (jhernandez@unimet.edu.ve)

Universidad Metropolitana, Gestión de la tecnología, Caracas, Venezuela.

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.

&

Jerónimo de Burgos Jiménez (jburgos@ual.es)

Universidad de Almería, Departamento de Dirección y Gestión de Empresas.

Resumen

La generación y gestión del conocimiento es una inquietud permanente para todas las organizaciones, por lo cual constantemente se están creando nuevas estrategias para lograrlo. Por otra parte la gestión de la cadena de suministro y la logística empresarial, tienen como característica el mantener una estrecha relación con casi todas las áreas de las organizaciones. Al tratar de explicar todas estas relaciones de la logística se han creado, en la academia, cuatro modelos cuantitativos-cualitativos para facilitar el estudio de la misma. Uno de estos modelos, es el Modelo Logístico Basado en Cargos (MoLoBaC), el cual explica la logística a través de las funciones que desempeñan los responsables de los cargos relacionados con esta actividad del quehacer empresarial. En el MoLoBaC se agrupan los cargos en doce áreas y estas a su vez en seis etapas, la cuarta de estas etapas, Distribución, está conformada por cuatro áreas Procesamiento de órdenes, Distribución física, Transporte y Servicio al cliente. Esta última área, Servicio al cliente, es la razón de ser del modelo, ya que todos los esfuerzos de la logística y la cadena de distribución deben estar centrados en el cliente. De los cuarenta y cuatro cargos del MoLoBaC, los tres que pertenecen a Servicio al cliente son: Gerente de Seguridad industrial y relaciones internas, Gerente de Relaciones externas y Gerente general de Servicio al cliente. Este trabajo se centrará en el segundo de ellos, el Gerente de Relaciones externas.

Ya hay experiencias previas del estudio de la generación y gestión del conocimiento con varios cargos del MoLoBaC. Lo que se persigue, en este trabajo, es aprovechar estas experiencias anteriores y analizar como a través de las funciones del Gerente de Relaciones externas, se puede generar y gestionar conocimiento para una organización.

De lo anterior surge el objetivo de este trabajo: Explicar cómo a través de las funciones del Gerente de Relaciones externas del Modelo Logístico Basado en Cargos, se puede generar y gestionar conocimiento para una organización.

La metodología para alcanzar este objetivo 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 la generación y gestión del conocimiento a través de una situación hipotética. Esta situación hipotética, además de garantizar generalidad de los planteamientos, permite concluir sobre el impacto en la generación y gestión del conocimiento del Gerente de Relaciones externas del MoLoBaC.

Palabras claves: Logística empresarial, Generación y gestión del conocimiento, Modelos logísticos, MoLoBaC, Gerente de Relaciones externas.

Introducción

La generación y gestión del conocimiento es una inquietud permanente para todas las organizaciones, por lo cual constantemente se están creando nuevas estrategias para lograrlo.

Por otra parte al tratar de aplicar la logística empresarial, se ve que a ella convergen muchas de las áreas del que hacer empresarial. Esta alta convergencia, sobre la logística empresarial, de distintos campos del saber hace complicado su manejo, estudio y entendimiento. Esta dificultad para explicar y hacer entender en qué consiste la logística empresarial ha generado una búsqueda constante de métodos para mejorar la enseñanza de la misma. Como parte de esta búsqueda se han creado, en la academia, un conjunto de cuatro modelos cualitativos-cuantitativos, que pretenden facilitar su enseñanza. Estos modelos se han presentado en diversos trabajos (Barreto et al., 2014; García et al., 2012; Guerrero et al., 2014; Hernández et al., 2013; Jeney et al., 2015), y en ellos se puede ver, que en general, estos modelos se inspiran en aspectos que frecuentemente se encuentran en los libros usados para la enseñanza de la gestión de la cadena de suministro (Sabrià, 2012) y la logística empresarial (Ballou, 2004; Bowersox et al., 2007; Gurgel, 2000) Entre estos aspectos que se consideran básicos en el desempeño de la logística destacan: flujos, almacén, inventarios, transporte.

Los modelos en cuestión enfocan la enseñanza de la logística desde distintos aspectos (Barreto et al., 2014; Guerrero et al., 2014; Hernández et al., 2016; Jeney et al., 2015), el primero de ellos, el modelo Logístico de Abastecimiento, Producción, Distribución e Inversa (LAPDI) se centra en los flujos; el Modelo Logístico Basado en Cargos (MoLoBaC), estudia la logística a través de las funciones que desempeñan las personas que están al frente de cargos logísticos y afines, en una organización; el Modelo Logístico Basado en Indicadores de Cargos (MoLoBaICa), que se superpone a MoLoBaC, mide la logística empresarial a través de indicadores y finalmente el Modelo Logístico, Estratégico, Táctico, Operativo con logística Inversa (MoLETOI), que analiza la logística a través de las etapas normales del análisis administrativo: Estratégica, Táctica y Operativa.

En este trabajo el interés se centrará en un cargo del MoLoBaC, el Gerente de Relaciones externas. MoLoBaC está conformado por cuarenta y cuatro cargos, agrupados en doce áreas integradas en seis etapas, las cuales son: Abastecimiento, con una sola área, 1.- Procura; Producción, integrada por dos áreas: 2.- Mantenimiento y 3.- Inventarios; Distribución, que es la etapa con mayor número de áreas, cuatro: 4.- Procesamiento de órdenes, que es un área mixta al poseer cargos de diferentes etapas, 5.- Distribución física, 6.- Transporte, que también es mixta y el área, que es la razón de ser del modelo y en la cual se centra este trabajo, 7.- Servicio al cliente; Inversa, conformada por un área: 8.- Logística inversa; General de la Empresa, con tres áreas: 9.- Intrínseca a la logística 10.- Apoyados por la logística,

y 11.- De apoyo a la logística y la última etapa, General de Información, formada por un área única: 12.- Información, que también es mixta.

Para este trabajo se hará hincapié en el área 7.- Servicio al cliente. Dentro del área Servicio al cliente se encuentran los cargos: Gerente de Seguridad industrial y relaciones internas (42), Gerente de Relaciones externas (43) y Gerente general de Servicio al cliente (44). Los números entre paréntesis identifican los cargos dentro del modelo. En particular este trabajo se centrará en el cargo 43.

Inspirados en esta gran cantidad de áreas del que hacer empresarial que cubre la logística, se trató de ver a la logística empresarial como una fuente generadora de conocimiento, pero que además facilitaría la gestión de este conocimiento. Esto ha generado varios trabajos, donde se analiza la generación y gestión del conocimiento a través de algunos cargos de MoLoBaC (Barreto et al., 2014; García et al., 2012; Hernández et al., 2012; 2013; 2016; Jeney et al., 2015), lo que ha permitido crear una nueva línea de investigación.

Como continuación a esta línea de investigación, donde se analiza el uso de los cargos para la generación y gestión del conocimiento, surge el objetivo de este trabajo: Mostrar cómo se puede crear y gestionar el conocimiento al aplicar las funciones del Gerente de Relaciones externas del Modelo Logístico Basado en Cargos.

Este objetivo general conlleva a tres objetivos específicos:

- Presentar el cargo Gerente de Relaciones externas.
- Establecer vínculos entre la gestión del conocimiento con la logística empresarial.
- Demostrar, cómo a través del Gerente de Relaciones externas 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 Relaciones externas del MoLoBaC se hará a través del análisis de un modelo de gestión del conocimiento, especialmente adaptado para estos estudios.

Metodología

Este objetivo general y los objetivos específicos antes propuestos, se alcanzarán al seguir la Metodología Integradora-Adaptable para desarrollar Sistemas de Apoyo a las Decisiones [MIASAD] (García et al., 2014), la cual por su flexibilidad y su posibilidad de adaptarse a distintos tipos de investigación, como lo señalan Hernández, et al. (2013; 2016), se pueden aplicar de ella, los pasos que se consideren importantes, por lo cual, similar a lo realizado en otros trabajos (Barreto, 2012; Barreto et al., 2014; García et al., 2012; Guerrero et al., 2014; Hernández, et al. 2016; Jeney et al., 2015) sólo se seguirán los siguientes pasos:

- a) Definir el problema, que como se indican los objetivos es mostrar cómo se puede crear y gestionar el conocimiento apoyándose en el Gerente de Relaciones externas del Modelo Logístico Basado en Cargos;
- 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 y se preocupan por la aplicación de herramientas cuantitativas-cualitativas, a quienes se unirán todos los interesados en estudiar las relaciones externas de una organización. 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 Relaciones externas 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 Relaciones externas y se cerrará el trabajo con un capítulo para conclusiones y recomendaciones;
- c) Obtener datos, en este caso sobre modelos logísticos, gestión del conocimiento y la gerencia de relaciones externas de una organización;
- 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 Relaciones externas;
- e) Evaluar alternativas, de acuerdo a las facilidades que ofrezcan 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 Relaciones externas del MoLoBaC;
- h) Establecer controles, mecanismos, que permitan reconocer si la solución conseguida, sigue siendo válida en el transcurso del tiempo.

El Gerentes de Relaciones externas del MoLoBaC

Cuando se piensa en relaciones externas el primer enfoque que surge, tal como se puede ver en Kandampully (2002), es el de la mercadotecnia, es decir, haciendo la diferencia clara entre los clientes (Sharma, et al., 2010) internos y externos o asociados como los señala Keller (2002). En el caso del Gerente de Relaciones externas del MoLoBaC, si bien comparte el enfoque de la mercadotecnia, es primero que nada un gerente logístico y de la cadena de suministro, por lo cual su enfoque principal está dirigido a la cadena de suministro como un todo, más que al mercadeo, como un aspecto específico. Este gerente, sin duda se puede asociar al concepto que expresan Street y Cameron (2007), sobre relaciones externas, quienes al referirse a las pequeñas y medianas empresas señalan que una relación externa es una

conexión, con orientación comercial, entre una empresa y otra organización. Aspecto que enfatizan Acar y Zehir (2010), al visualizar las relaciones externas como un componente adicional de las capacidades empresariales. Pero el Gerente de relaciones externas está, sin duda, más cerca de la definición de Djellal y Gallouj (2001) quienes definen las relaciones externas como las relaciones particulares con los socios de una empresa, ya sean clientes, proveedores, autoridades públicas o competidores, e incluyen como posibles ejemplos las alianzas estratégicas, nuevos tipos de interfaz, e incluso el nombramiento de un mediador, entre otras relaciones posibles. Adicionalmente este Gerente de relaciones externas, tal como lo señala Huo (2012) debe integrar entre sus capacidades las comunicaciones externas y una adecuada red de colaboradores. Por otra parte es interesante destacar que este autor (Huo, 2012) y de manera similar Kotcharin et al. (2012), como resultado de sus trabajos consiguen que la integración interna mejora la integración externa y que la integración de ambas mejora el rendimiento de la empresa y estas son, precisamente, dos premisas fundamentales del Gerente de Relaciones externas del MoLoBaC. También hay autores (Chen et al., 2010), que al referirse a las relaciones externas hacen constante mención al outsourcing o tercerización, como puede ser traducido al castellano. Si bien el Gerente de Relaciones externas debe estar enterado de todos los contratos de tercerización que mantiene la organización, sus funciones van mucho más allá de estos contratos. Es decir el Gerente de Relaciones externas del MoLoBaC, es el responsable, de manejar o por lo menos supervisar todas las redes de alianzas y de contactos externos que mantenga la organización, especialmente todas aquellas que estén directa o indirectamente relacionadas con la logística y la cadena de abastecimiento, incluyendo, por lo tanto, los proveedores como los clientes ya sean intermedios o finales, pero especialmente debe conseguir mantener una excelentes relaciones con el entorno inmediato de la organización. Debe adicionalmente transmitir una imagen positiva de la organización y lograr destacar todos los aspectos positivos de la organización y divulgarlos públicamente. Esto requiere que el responsable de este cargo sea una persona muy activa, analítica, buen negociador, con una visión amplia del entorno, con grandes dotes para la comunicación incluso en idiomas extranjeros. Además debe tener un conocimiento profundo de la organización, de sus productos, sus proveedores y las necesidades que pueda tener presentes o futuras de las diferentes clases de materias primas y otros insumos. Debe desarrollar lazos estrechos con el entorno inmediato de la organización, de sus clientes inmediatos y finales, lo que le obliga a estar en permanente contacto con toda la cadena de suministros. Esta gran cantidad de obligaciones y aspectos por lograr, hacen que el Gerente de Relaciones externas, deba desempeñar una gran cantidad de funciones. Algunas de estas funciones se presentan en la tabla 1. Para la elaboración de la tabla 1, se tomaron en cuenta diferentes textos, pero la mayoría de estas funciones están extraídas, modificadas, adaptadas o simplemente inspiradas entre otros de: Acar y Zehir (2010); Atuahene-Gima et al. (2006); Chen et al. (2010); Cox et

al. (2005); Dias (2009); Gao y Xu (2010); Huo (2012); Keller (2002); Li (2005); Sharma, et al. (2010); Smirnova et al. (2011); Street y Cameron (2007), pero especialmente Hernández et al. (2012).

En la tabla 1 y en el resto del trabajo se usarán algunas abreviaciones tales como: Comunidades vecinas (COVE), Gerente (Gt), Gerente de Relaciones externas (Gt RE), Gt de Seguridad Industrial y relaciones internas (Gt SIRI), Gestión de la Cadena de abastecimiento (SCM); Relaciones externas (RE). También se usará el término sajón stakeholders, en el sentido de todos aquellos que son afectados o afectan la organización. Por otra parte se puede notar en la tabla 1, diferente a lo que sucede con otros cargos de MoLoBaC en trabajos similares (Barreto et al., 2014; García et al., 2012; Guerrero et al., 2014; Jeney et al., 2015), que la mayoría de las funciones intrínsecas del cargo, a su vez cubren las que correspondería a las funciones relacionadas con la SCM y la empresa y su entorno como un todo.

Tabla 1. Algunas funciones del Gerente de Relaciones externas.

Intrínsecas al cargo.	
01	Establecer los parámetros de manejo y las políticas de las relaciones externas de toda la organización.
02	Identificar los principales stakeholders (quienes afectan y son afectados por la organización).
03	Analizar el entorno en busca de oportunidades para proyectar la buena imagen de la empresa.
04	Aprovechar los logros de la organización, que puedan favorecer el entorno, para proyectar la organización.
05	Administrar las actividades de intercambio de información institucional con los entes externos a la organización.
06	Programar eventos especiales que le permitan a la organización tener un mejor acercamiento al entorno.
07	Monitorear que los diferentes medios de comunicación divulguen una buena imagen de la organización.
08	Divulgar todos los logros de la organización, especialmente aquellos que favorezcan la sociedad como un todo.
09	Coordinar, con las COVE, jornadas que permitan a la organización participar en actividades conjuntas.
10	Identificar los líderes de las COVE, del entorno gubernamental y de las sociedades de consumidores.
11	Lograr que los diferentes stakeholders y en especial las COVE, sean grandes defensores de la organización.
12	Coordinar todas las actividades de acercamiento a los stakeholders.
13	Estar atento que se respete cualquier compromiso adquirido con los stakeholders.
14	Realizar constantes campañas que permitan proyectar la buena imagen de la empresa.
15	Mantener vías de comunicación abierta, para que los stakeholders puedan presentar sus quejas y sugerencias.
16	Promover programas de mejoras para las COVE y los diferentes stakeholders.
17	Visualizar y establecer todos los planes de contingencia, para minimizar cualquier impacto negativo en las COVE.
18	Lograr una mayor vinculación de la empresa con el entorno, por medio de la diversificación, ampliación y mejoramiento de sus relaciones interinstitucionales.
19	Recopilar y divulgar información sobre el desempeño de las diferentes áreas de la empresa, en especial proyectos futuros que puedan impactar positivamente en la sociedad como un todo.
20	Garantizar los mecanismos para la atención oportuna de los requerimientos y observaciones de los stakeholders.
21	Supervisar, coordinar o estar enterado de todo acuerdo o acercamiento que se haga con los stakeholders.
22	Recabar información de los clientes finales y en especial los intermedios, sobre entregas realizadas por la organización.
23	Asegurar que el personal ajeno a la organización y que realiza actividades en su nombre, que tiene contacto directo con los stakeholders represente de manera adecuada la organización.
24	Estar enterado o participar en todo contrato de outsourcing (tercerización) que celebre la organización.
25	Realizar una supervisión constante que permita garantizar que la distribución de los productos de la organización se realiza de la mejor manera.
26	Mantener informada a toda la organización de las novedades transmitidas por los stakeholders.
27	Estar atento a las necesidades de los clientes, en cuanto al servicio de entregas se refiere, para promover en la organización, aquellos ajustes que se consideren necesarios.
28	Reaccionar de forma inmediata, para detener o minimizar cualquier impacto negativo que pueda estar ocasionando la organización en el entorno.
29	Preparar programas que permitan integrar a las COVE en los planes de contingencia que maneje la organización en casos de catástrofes naturales o accidentes empresariales.

Tabla 1. Algunas funciones del Gerente de Relaciones externas.

(continuación)

Relacionadas con otros cargos del MoLoBaC	
30	Trasmitir al Gt de Calidad, la percepción que tienen los clientes de la calidad, para incluir posibles mejoras.
31	Estar en permanente contacto con el Gt de Calidad, para conocer las mejoras alcanzadas en la organización.
32	Poner, con la colaboración del Gt de Investigación y desarrollo y sus subordinados, especialmente el Gt de Sistemas de información y redes, los sistemas de información de la organización al servicio de las RE.
33	Coordinar con los gerentes del área de mantenimiento, en especial el Gt General de mantenimiento, todo lo relacionado con los mantenimientos de la organización, que puedan afectar los stakeholders.
34	Compartir toda la información relevante, obtenida del entorno, con todos los restantes cargos del MoLoBaC.
35	Utilizar la información recabada por el Gt de Canal virtual, para mejorar en todo lo posible las RE.
36	Actuar en forma conjunta al Gerente de Mercadeo y venta para facilitar la captación de nuevos clientes.
37	Establecer mecanismos, con la ayuda del Gt de Investigación y desarrollo y sus subordinados para implementar y mejorar los sistemas de comunicación y atención a los stakeholders.
38	Garantizar en conjunto a los gerentes del área de mantenimiento, que los equipos de la organización reciben el mantenimiento adecuado para minimizar cualquier perturbación del entorno.
39	Aprovechar las sugerencias de los stakeholders, en coordinación con el Gt de Calidad, para mejoras de la calidad de los procesos y productos de la organización.
40	Evaluar y asumir las nuevas tecnologías que permitan mejorar las RE, esto con ayuda del Gt de Nuevas tecnologías.
41	Estar atento, con la ayuda del Gt de Transporte y sus subordinados, para que los clientes reciban los pedidos a tiempo.
42	Cuidar con ayuda del Gt de Picking, que los clientes reciban los pedidos de acuerdo a sus requerimientos.
43	Asegurar, que las contingencias internas de la organización no afecten la atención al cliente, esto con la ayuda de los gerentes de las áreas de Distribución física, Inventarios, sus pares de Servicio al cliente y el Gt de almacenes.
44	Sacar provecho de toda la información que puedan recabar el Gt de Transporte y sus subordinados, para mejorar las RE.
45	Hacer seguimiento de la información recibida por el Gt de Procesamiento de órdenes para aprovecharla en las RE.
46	Garantizar, con el apoyo del Gt de Medio ambiente y el Consultor Ético jurídico, que en la organización se están respetando todas las normas ambientales y legales que rigen en el país.
47	Utilizar, junto al Gt de Expansión, las RE como una vía para la expansión de la organización.
48	Analizar junto al Gt SIRI, los riesgos que puedan correr los empleados así como las COVE. En especial riesgos de tipo: mecánicos, físicos, químicos, ergonómicos, eléctricos, biológicos y por las condiciones ambientales.
49	Establecer, con el apoyo del Gt SIRI, equipos y materiales necesarios para la protección de los stakeholders, cuando deban ingresar a las instalaciones de la organización.
50	Coordinar con los gerentes de Layout, Manejo de materiales y SIRI, que los desplazamientos de los stakeholders que visiten la organización, sean los más seguros posibles y sin perturbar la operatividad de la organización.
51	Garantizar, con la ayuda de los gerentes de Costo y de Finanzas, el mínimo costo de las RE.
52	Colaborar con los gerentes de Costo y de Finanzas en la elaboración del presupuesto anual de la organización.
53	Coordinar con el Gt de equipos y repuestos y el Gt de Procura y sus subordinados, en especial el Gt de Otros insumos, la adquisición de todos los equipos, materiales y repuestos necesarios para el buen desempeño de las RE.
54	Participar, con el Gt de Localización, en la escogencia del lugar destinado a la ubicación de cualquier nueva instalación de la organización, tomando en cuenta las COVE.
55	Aprovechar los comentarios y observaciones de los stakeholders, para incorporar nuevos diseños que mejoren la calidad de los productos y los procesos productivos, esto en coordinación con el Gt de Diseño industrial.
56	Pedir la participación del Gt de Proyectos, en la coordinación de los proyectos de RE.
57	Participar, junto al Gt de Empaque, en la escogencia de los distintos empaques de la organización, atendiendo a las necesidades de los stakeholders.
58	Convertir, con el apoyo del Gt de Logística inversa y sus subordinados, la logística inversa en una herramienta para mejorar las RE.
59	Coordinar con el Gt de Recursos humanos, actividades que integren el personal de la organización con las COVE.
60	Realizar, con la ayuda del Gt de Pronósticos, estimados del crecimiento de las COVE, para evaluar su impacto en la organización.
61	Recibir asesoría del Consultor Ético jurídico, sobre cambios legales que afecten las relaciones con los stakeholders.
Relacionados con MoLoBaCa, LAPDI, MoLETOI y la logística empresarial en general.	
62	Establecer los indicadores de gestión, que permitan medir el desempeño del personal, propio o contratado, que realiza funciones de las RE.
63	Garantizar que el flujo de información entre todos los elementos involucrados en las RE sea eficaz y eficiente.
64	Coordinar con toda la organización para que las actividades de producción no sean afectadas por las actividades especiales de las RE.
65	Garantizar que las RE se realicen respetando la misión, visión y principios rectores de la organización.

Tabla 1. Algunas funciones del Gerente de Relaciones externas. (continuación)	
66	Mantener un estricto control sobre los flujos monetarios, durante todas las actividades de RE.
67	Utilizar las RE, para mantener una constante revisión de las etapas tácticas y operativas del MoLETOI.
Relacionados con la SCM y la empresa y su entorno como un todo.	
68	Actuar como portavoz de la organización frente a los restantes miembros de la SCM.
69	Servir como mediador ante cualquier conflicto surgido en la SCM.
70	Garantizar que toda la organización y demás integrantes de la SCM, estén enterados de los acuerdos establecidos con los stakeholders y que los puedan afectar.
71	Fomentar la cooperación y colaboración con otras empresas, instituciones vecinas y entes gubernamentales.
72	Realizar las RE, afectando positivamente tanto aguas arriba como aguas abajo la SCM.

Generación y gestión del conocimiento a través del Gerente de Relaciones externas

Como ya se ha hecho en otros trabajos, 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; Barreto et al., 2014; García et al., 2012; Guerrero et al., 2015; Hernández et al., 2012; Jeney, 2014; Jeney et al., 2015), en particular se usará como en estos trabajos el modelo de Nonaka et al. (2000) y se seguirá, como también se ha hecho en algunos de estos trabajos previos, la adaptación realizada por Hernández et al. (2012) visualizado en el esquema creado por Barreto (2012), que se muestra en la figura 1.

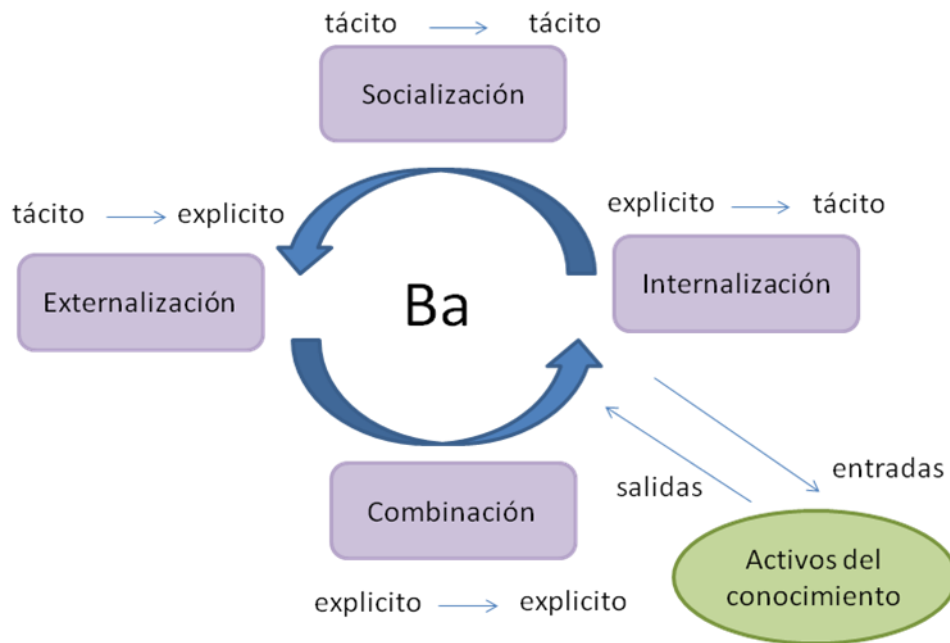


Figura 1. Conceptualización del modelo de Nonaka, Toyama y Konno.
Fuente: Barreto (2012), basada en Nonaka et al. (2000).

De igual manera que en trabajos anteriores (Barreto, 2012; Barreto et al., 2014; García et al., 2012; Guerrero et al., 2015; Hernández et al., 2012; Jeney, 2014; Jeney et al., 2015), para ilustrar la influencia del Gt de Relaciones externas en la creación y gestión del conocimiento, se presentarán las ideas, de la misma manera que se hizo en Barreto et al. (2014). Por lo tanto, para facilitar la ilustración en las tablas 2

a la 10 se presentan el impacto del Gt de Relaciones externas 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. La tabla 6 al Ba y las tablas 7, 8, 9 y 10, a los activos de la organización.

Tabla 2. El Gerente de Relaciones externas y la Socialización.

SECI	
Socialización	Compartir experiencias, con la organización y los stakeholders (casi todas las funciones 1 a 72) en particular, prácticamente con todos los cargos del MoLoBaC (funciones 30 a 61) y en especial con los stakeholders (funciones 1 a 29 y 68 a 72). Intercambio de información (casi todas sus funciones). Reuniones frecuentes (no son señaladas como funciones).

Tabla 3. El Gerente de Relaciones externas y la Externalización.

SECI	
Externalización	Cristaliza el conocimiento, a través de prácticamente todos los cargos del MoLoBaC (funciones 30 a 61) y los stakeholders (el resto de las funciones). Transforma en explícito el conocimiento tácito (principalmente funciones: 08, 10 a 18, 20 a 27, 29, 31 a 40, 42, 45 a 46, 48, 50 a 51, 54 a 60, 62 a 67 y 70). Trabajo articulado. Conforma la base de nuevo conocimiento. Estos dos últimos aspectos a través de todas sus funciones.

Tabla 4. El Gerente de Relaciones externas y la Combinación.

SECI	
Combinación	Sistematiza el conocimiento a través de todos los cargos del MoLoBaC, los restantes integrantes de la SCM y en especial los stakeholders (prácticamente todas las funciones). 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 con la Internalización 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 Relaciones externas y la Internalización.

SECI	
Internalización	<p>Integra el conocimiento a través de casi todos los cargos del MoLoBaC y los stakeholders (casi todas las funciones). Convierte conocimiento explícito en conocimiento tácito. Esto lo logra a través de su constante interacción con todos los miembros de la organización y los distintos stakeholders, llevando el conocimiento de unos a otros. Difunde el nuevo conocimiento al aprovechar los intercambios.</p>

Tabla 6. El Gerente de Relaciones externas y el Ba.

Ba	
Ba	<p>Aunque no es un objetivo directo, colabora con el Ba al ofrecer, prácticamente a todos los cargos del MoLoBaC y a los stakeholders: Espacio. Tiempo. Condiciones. Espacio-tiempo. Esto se ve reflejado en casi todas las funciones, principalmente en: 01 a 61 y 68 a 72.</p>

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

Activos del conocimiento (Knowledge assets)	
Experimental	<p>Prácticamente de todos los cargos del MoLoBaC y en especial de todos los stakeholders. Incluye aspectos emocionales y afectivos, principalmente con los miembros de la organización e incluso con algunos stakeholders. 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 Relaciones externas y el Activo del conocimiento Conceptual.

Activos del conocimiento (Knowledge assets)	
Conceptual	<p>Prácticamente de todos los cargos del MoLoBaC e incluye a la mayoría de los stakeholders. Imágenes y símbolos: Programas y actividades conjuntas. Conocimiento explícito. Conocimiento compartido. Prácticamente todas las funciones.</p>

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

Activos del conocimiento (Knowledge assets)	
Sistémico	Prácticamente de todos los cargos del MoLoBaC y de todos los stakeholders. Conocimiento explícito organizado, sistematizado y legalizado (Consultor Ético-Jurídico). Fácil de comprender y transmitir (en particular para algunos stakeholders). El más visible de los Knowledge assets (activos del conocimiento). En la práctica todas las funciones.

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

Activos del conocimiento (Knowledge assets)	
Rutinarios	Prácticamente de todos los cargos del MoLoBaC y todos los stakeholders. Conocimiento tácito que ya está embebido, incrustado en el quehacer diario de la organización. La cultura organizacional. Es esencialmente práctico. Todas las funciones, principalmente 1 a 61.

A través de estas últimas tablas, 2 a 10, se puede ver toda la importancia que tiene el Gt de Relaciones externas en el espiral del conocimiento dinámico, planteado en el modelo de Nonaka et al. (2000), según la adaptación de Hernández et al. (2012). El Gt de Relaciones externas se convierte en un ente activo en la creación y gestión del conocimiento, gracias a su constante interacción con casi todas las áreas de la organización y en especial con todos los stakeholders, 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 Relaciones externas, como se espera de 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

Después de introducir cuatro modelos cualitativos-cuantitativos para facilitar la enseñanza de la logística, se hizo hincapié en uno de ellos el Modelo Logístico Basado en Cargos (MoLoBaC), del cual se tomó uno de sus cargos el Gerente de Relaciones externas. Se presentó el Gerente de Relaciones externas,

enfaticando la gran cantidad de funciones que debe desempeñar par cumplir con todas las responsabilidades que le corresponden.

Adicionalmente se hicieron algunos comentarios sobre la generación y gestión del conocimiento, especialmente sobre el conocimiento dinámico. Se escogió uno de los diferentes modelos para explicar las diversas interacciones de la gestión del conocimiento y se siguieron sus procesos principales para explicar como el Gerente de Relaciones externas se convierte en un ente sumamente activo en la generación y gestión del conocimiento de una organización. El aporte más relevante del Gerente de Relaciones externas en la generación y gestión del conocimiento es que integra a todos los stakeholders, dándole así una mayor robustez al conocimiento manejado por la organización.

Con todo lo anterior, además de cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo, queda demostrada la gran relevancia que tiene el Gerente de Relaciones externas en la generación y gestión del conocimiento. De esta conclusión se pueden presentar algunas recomendaciones, siendo la primera de ellas seguir con esta línea de investigación, que consiste en analizar los distintos cargos del MoLoBaC, desde el punto de vista de su capacidad para generar y gestionar conocimiento. Otra recomendación será aprovechar la metodología y el modelo de gestión del conocimiento utilizados aquí, para aplicarlo en otros campos de investigación. También se recomienda seguir profundizando en el estudio de MoLoBaC y de los otros modelos creados para facilitar la enseñanza de la logística empresarial, que fueron mencionados en este trabajo.

Referencias

Acar, A. Z. y C. Zehir, *“The harmonized effects of generic strategies and business capabilities on business performance”*, Journal of Business Economics and Management, 11(4), 689-711 (2010).

Atuahene-Gima, K., H. Li y L. M. De Luca, *“The contingent value of marketing strategy innovativeness for product development performance in Chinese new technology ventures”*, Industrial Marketing Management, 35, 359-372 (2006).

Ballou, R., *“Business logistics / supply management: planning, organizing, and controlling the supply chain”*, 5th 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).

Barreto O., E. A., M. J. García G., G. J. Hernández G. y J. G. Hernández R., *“El Gerente de Proyectos del MoLoBaC y la gestión del conocimiento”*, disponible en: <http://ares.unimet.edu.ve/academic/IX-congreso/documentos/158.pdf> desde mayo, 2014- (2014).

- Bowersox, D. J., D. J. Closs y M. B. Cooper, “*Administración y logística en la cadena de suministro*”, México: McGraw-Hill. (2007).
- Chen, H., Y. Tian, A. E. Ellinger y P. J. Daugherty, “*Managing Logistics Outsourcing relationships: an empirical investigation in China*”, *Journal of Business Logistics*, 31(2), 279-299 (2010).
- Cox, A., D. Chicksand, P. Ireland y T. Davies, “*Sourcing Indirect Spend: A Survey of Current Internal and External Strategies for Non Revenue-Generating Goods and Services*”, *Journal of Supply Chain Management*, 41(2), 39-51 (2005).
- Dias, N., “*Gerente de Relaciones externas*”, Monografía, Universidad Metropolitana, 1-11 (2009).
- Djellal, F. y F. Gallouj, “*Patterns of innovation organisation in service firms: postal survey results and theoretical models*”, *Science and public policy*, 28(1), 57-67 (2001).
- Gao, S. y D. Xu, “*Real-Time Exception Management Decision Model (RTEMDM): Applications in Intelligent Agent-Assisted Decision Support in Logistics and Anti-Money Laundering Domains*”. In *Proceedings of the 43rd Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10 (2010).
- García G., M. J., G. J. Hernández G. y J. G. Hernández R., “*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- (2012).
- García G., M. J., G. J. Hernández G. & J. G. Hernández R. “*A Methodology of The Decision Support Systems applied to other projects of Investigation*”. In Mehdi K. (Ed.), *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Third Edition: Hershey, PA: IGI Global, V3, 1978-1990 (2014).
- Guerrero M., L. E., G. J. Hernández G., M. J. García G. y J. G. Hernández R., “*Indicators and the Picking manager of the Logistic Model Based on positions*”. In Dukic G. (Ed.), *Proceedings ICIL’2014: Croatia, University of Zagreb*, 273-282 (2014).
- Gurgel, F. A., “*Logística Industrial*”, Sao Pablo: Editora Atlas S. A. (2000).
- 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).
- Hernández R., J., M. García G. y G. Hernández G., “*Enterprise Logistics, Indicators and Physical Distribution Manager*”, *Research in Logistics & Production*, 3(1), 5-20 (2013).
- Hernández, J. G., M. J. García y G. J. Hernández. “*Social aspects of Reverse logistics and Knowledge Management*”. In A. K. Goel & P. Singhal (Eds.), *Product Innovation through Knowledge Management and Social Media Strategies*: Hershey, PA: IGI Global, 65-94 (2016).
- Huo, B., “*The impact of supply chain integration on company performance: an organizational capability perspective*”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 596-610 (2012).

Jeney, A., *“Impacto del Gerente de Sistemas de Información y Redes del Modelo Logístico Basado en Cargos en la gestión del conocimiento de una organización, medido a través de una Matriz De Ponderación”*, Disertación Maestría en Gerencia de sistemas, Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela (2014).

Jeney, A., J. G. Hernández, M. J. García y G. J. Hernández, *“Generation and Knowledge Management through the System information and network Manager”*. In Delener N. et al. (Eds.), Reading Book GBATA 2015: GBATA, 244-251 (2015).

Kandampully, J., *“Innovation as the core competency of a service organisation: the role of technology, knowledge and networks”*, European Journal of Innovation Management, 5(1), 18-26 (2002).

Keller, S. B., *“Internal relationship marketing: a key to enhanced supply chain relationships”*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 32(8), 649-668 (2002).

Kotcharin, S., S. Eldridge y J. Freeman, *“Investigating the relationships between internal integration and external integration and their impact on combinative competitive capabilities”*. In Proceedings of the 17th International Working Seminar on Production Economics, 1-12 (2012).

Li, L., *“The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries’ intra- and inter-organizational relationships”*, International Business Review, 14, 77-95 (2005).

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).

Sabrià, F. *“La cadena de suministro”*, 2da ed., México: Alfaomega, (2012).

Sharma, A., G. R. Iyer, A. Mehrotra y R. Krishnan, *“Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications”*, Industrial Marketing Management, 39(2), 330–341 (2010).

Smirnova, M., S. C. Henneberg, B. Ashnai, P. Naudé y S. Mouzas, *“Understanding the role of marketing–purchasing collaboration in industrial markets: The case of Russia”*, Industrial Marketing Management, 40(1), 54-64 (2011).

Street, Ch. T. y A. Cameron, *“External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research”*, Journal of Small Business Management, 45(2), 239–266 (2007).