

Gestión del conocimiento a través del Gerente de Otros insumos del MoLoBaC. **(Knowledge Management through the Other inputs Manager of the LoMoBaP)**

María J. García G. (Mariminimagarcia@yahoo.com)

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 logística empresarial abarca muchas ramas del saber humano, pero lo que es un inconveniente para su aprendizaje, se convierte en una ventaja con respecto a la gestión del conocimiento. Al cubrir directa o indirectamente, prácticamente la totalidad de las áreas de la organización, la logística empresarial se convierte en una fuente de generación y gestión del conocimiento. Por esta razón un grupo de investigadores ha empezado a estudiar la gestión del conocimiento, tomando como base la logística empresarial. Como punto de partida se han basado en una serie de modelos, cualitativo-cuantitativos, que se han creado para facilitar el estudio de la logística empresarial, desde diversos puntos de vista. Uno de ellos 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 la misma.

MoLoBaC se fundamenta en cuarenta y cuatro cargos, los cuales se agrupan en doce áreas y éstas en seis etapas: Abastecimiento, Producción, Distribución, Inversa, Generales de la empresa y General de Información.

Para este trabajo se hará uso de uno de los cargos del área Procura, que es la única área de la etapa Abastecimiento, en particular se trabajará con el Gerente de Otros insumos (02). Los números entre paréntesis, después de cada cargo los usa el modelo para identificar los mismos.

Del estudio del impacto que pueda tener el Gerente de Otros insumos, en la generación del conocimiento de una organización surge el objetivo de este trabajo: Mostrar como a través de las funciones del cargo Gerente de Otros insumos, del Modelo Logístico Basado en Cargos (MoLoBaC), se puede generar y gestionar gran parte del conocimiento de una organización.

La metodología para alcanzar este objetivo será el método científico aplicado a la Toma de decisiones, el cual sigue una serie ordenada de pasos, en lugar de establecer hipótesis. Como limitaciones y alcances es necesario aclarar que en este trabajo no se harán estudios de campo, sino que se analizará la gestión y creación del conocimiento a partir de la logística empresarial a través de una situación hipotética.

Palabras claves: Logística empresarial, Generación y Gestión del conocimiento, Modelos logísticos, Conocimiento dinámico, MoLoBaC, Gerente de Otros insumos.

Introducción

Dada la importancia de generar y gestionar el conocimiento en las empresas y conocido el impacto de la logística empresarial en toda la organización, se ha empezado a usar ésta como vehículo para estudiar la generación y gestión del conocimiento en las organizaciones (Hernández et al., 2012 in press).

Por otra parte cuando se estudia la logística empresarial hay muchos aspectos que se deben atender: las funciones que se realizan, la medición del desempeño, los flujos que se manejan, las estrategias, tácticas y actividades operativas que se deben llevar a cabo para tener un buen desempeño. La presencia de tantas ramas del saber, aunque son una ventaja en cuanto al manejo del conocimiento, hacen que la logística

empresarial sea difícil de entender y manejar. Para minimizar esta dificultad del manejo de la logística se ha generado una búsqueda constante de métodos para mejorar su entendimiento. Como parte de esta búsqueda se han creado un conjunto de modelos cualitativos-cuantitativos, de origen académico, que pretenden facilitar su enseñanza.

Los modelos en cuestión se enfocan en la enseñanza de la logística desde distintos aspectos (Hernández y García, 2008; 2010; Hernández et al., 2012 in press), primeramente el modelo Logístico de Abastecimiento, Producción, Distribución e Inversa (LAPDI) el cual se centra en el manejo de los flujos; el Modelo Logístico Basado en Cargos (MoLoBaC), que 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), el cual se superpone a MoLoBaC y 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.

Este trabajo, centrará su interés en el MoLoBaC, modelo que está conformado por cuarenta y cuatro cargos, distribuidos en doce áreas, las cuales están integradas en seis etapas: 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: 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.

De MoLoBaC, en este trabajo se hará hincapié en la primera de sus áreas 1.- Procura, la cual está conformada por tres cargos: Gerente de Otros insumos (02), Gerente de Materia prima (03) y Gerente de Procura (04), que le da nombre al área. En particular se trabajará con el primero de los cargos mencionados, el Gerente de Otros insumos (02). Se debe señalar que los números entre paréntesis los usa el modelo para identificar los cargos.

Cuando una organización genera conocimiento, sus fuentes principales son el entorno y los propios miembros de la organización. En particular el Gerente de Otros insumos, en forma muy estrecha y directa, mantiene una mayor relación con algunos proveedores especiales, los cuales pudiesen ser entes externos de la generación de conocimiento. Sin embargo el desempeño del Gerente de Otros insumos, repercute en toda la organización, por lo cual luce como un elemento interesante a analizar, cuando se quieren estudiar las posibilidades de generar y gestionar el conocimiento.

De esta posibilidad de actuar como ente generador de conocimiento que ofrece el Gerente de Otros insumos, surge el objetivo de este trabajo: Mostrar como a través de las funciones del cargo Gerente de Otros insumos, del Modelo Logístico Basado en Cargos (MoLoBaC), se puede generar y gestionar gran parte del conocimiento de una organización.

Este objetivo general conlleva a tres de objetivos específicos:

- Presentar el cargo Gerente de Otros insumos, del MoLoBaC.
- Presentar un modelo de gestión y generación del conocimiento, en particular el conocimiento dinámico, que puede ser útil a las distintas organizaciones.
- Mostrar, como a través del Gerente de Otros insumos se puede manejar la gestión y generación del conocimiento en una organización.

En cuanto a las limitaciones y alcances, no se hará ningún estudio de campo, sino que el análisis de la gestión y generación del conocimiento a través de la logística empresarial se hará a través de un caso hipotético, basado en el Gerente de Otros insumos del MoLoBaC.

Metodología

Para alcanzar los objetivos antes propuestos, se hace uso de la metodología comúnmente utilizada para la toma de decisiones, es decir el método científico aplicado a la toma de decisiones (Hernández y García, 2008; 2010; Hernández et al., 2012 in press), que en lugar de establecer hipótesis, los pasos a seguir son:

- a) Definir el problema, que tal como se presentó en los objetivos es mostrar cómo se puede generar y gestionar el conocimiento través del Gerente de Otros insumos, del MoLoBaC;
- b) Buscar datos, en particular de la gestión y generación del conocimiento y de la procura de otros insumos, siguiendo el MoLoBaC;
- c) Establecer alternativas, que serían distintas formas mediante las cuales a través del Gerente de Otros insumos se puede explicar la gestión y generación de conocimiento en una organización;
- d) Evaluar alternativas, es decir de acuerdo a los objetivos planteados, ver cuáles de las alternativas propuestas son viables;
- e) Seleccionar la mejor alternativa, como producto del proceso de evaluación anterior, y en función de los objetivos secundarios, tácitos o explícitos que se tengan;
- f) Implementar la alternativa, que al basarse en un caso hipotético, consiste en ilustrar como maneja la gestión y generación del conocimiento en una organización, a través del Gerente de Otros insumos y
- g) Establecer controles, o mecanismos que permitan reconocer si las soluciones propuestas siguen siendo válidas en el tiempo.

Algunos comentarios sobre la gestión y generación del conocimiento

Tal como se discute en Hernández et al., (2012 in press) para el desarrollo de cualquier campo del saber, se necesita una adecuada generación y gestión del conocimiento. El conocimiento organizacional está ampliamente documentado y es expansivo y complejo y constituye un reto para los investigadores (Zachry et al., 2007).

También es reconocido que el conocimiento es un recurso intangible y que los recursos intangibles pueden producir mayores ventajas competitivas que los tangibles (Wang et al., 2009) y esto permite generalizar la afirmación que el conocimiento constituye una fuente sustentable de ventaja competitiva para las firmas (Erden et al., 2008).

Carney (2006), señala que las organizaciones trabajan para preservar, crear y proteger el conocimiento que ellas poseen. La creación de conocimiento organizacional es el proceso de amplificar y hacer disponible el conocimiento generado por los individuos, así como cristalizarlo y conectarlo al sistema de conocimiento de la organización (Nonaka y von Krogh, 2009).

Por su parte Price (2009) llama la atención sobre la construcción de conocimiento a través de la iteración del conocimiento tácito y explícito y se puede aceptar este último como aquel que es presentado y capturado en gráficos y escritos (Nonaka y von Krogh, 2009).

Se puede entender el conocimiento explícito como aquel que es fácil de expresarse en palabras o números. En cuanto al conocimiento tácito, Carney (2006), presenta dos versiones del mismo, una como aquel conocimiento que no puede hacerse fácilmente explícito, pero que puede ser transmitido y adquirido a través de demostraciones, prácticas y analogías y la segunda aquel conocimiento que sólo algunos miembros de la organización poseen, pero que de ser difundidos darían mayores ventajas competitivas a la organización y se pudiese añadir una tercera versión de Wan et al. (2010), quienes señalan que el conocimiento tácito está en el cerebro de las personas sin que ellas lo sepan, es decir las personas no saben lo que ellas saben.

Aunque Lucardie et al. (2008), aclaran que no hay un concepto universal de conocimiento, se puede seguir a Nonaka y von Krogh (2009), quienes consideran el conocimiento como un proceso humano dinámico de justificar sus creencias a través de la verdad.

Keevers, (2009), tomándolo de Osmond de 2000 y 2005, presenta el conocimiento como un proceso dinámico complejo, que incorpora tanto el conocimiento tácito como el conocimiento explícito.

Ya mencionado previamente, Ikujiro Nonaka es uno de los primeros autores que se deben estudiar cuando se habla de conocimiento dinámico, por ello en estos breves comentarios sobre el conocimiento, se hará referencia a algunos pasajes del trabajo de Nonaka et al. (2000), quienes centran el proceso de

creación y gestión del conocimiento, en un espiral dinámico, que abarca tres dimensiones principales: SECI, Ba and Knowledge assets (activos del conocimiento).

Sin pretender dar una definición detallada de estos tres grandes campos, y tomados todos ellos de Nonaka et al. (2000), se harán unos muy breves comentarios de cada uno de ellos empezando por SECI, que son las iniciales de Socialización, Externalización, Combinación e Internalización y corresponden a los cuatro modos de conversión del conocimiento que presentan Nonaka et al. (2000).

La Socialización se entenderá como el proceso de convertir nuevo conocimiento tácito a través de las experiencias compartidas, mientras la Externalización será el proceso de articular el conocimiento tácito en conocimiento explícito, cristalizando así el conocimiento, lo que permite que sea compartido por otros y conformando a la vez la base del nuevo conocimiento.

Por su parte la Combinación es el proceso de convertir conocimiento explícito en más conocimiento explícito, más complejo y mejor sistematizado, es el proceso de recolectar desde adentro o fuera de la organización el conocimiento explícito para procesarlo, combinarlo, editarlo y convertirlo en nuevo conocimiento.

Finalmente Internalización es el proceso de integrar el conocimiento explícito en conocimiento tácito, es decir el conocimiento explícito generado es compartido a través de la organización y convertido en conocimiento tácito de los otros individuos de la organización, transformando este conocimiento en un invaluable activo.

El Ba está relacionado con el contexto necesario para crear el conocimiento, el cual debe ser específico, en el sentido de quienes participan y como participan en la creación del conocimiento, de allí que una primera aproximación al Ba sea asimilándolo con lugar, entendido como el lugar compartido en el cual el conocimiento es creado, compartido y utilizado (Nonaka et al., 2000), por lo cual el Ba no es analizado como sólo espacio físico, sino que es una estrecha relación espacio-tiempo.

Finalmente al referirse a los activos del conocimiento (Knowledge assets), Nonaka et al. (2000), restringen el concepto de activos a los que son específicos de la firma y que son indispensables para crear conocimiento, de allí que el Knowledge assets “sea las entradas, salidas y factores moderadores del proceso básico de la creación del conocimiento” (Nonaka et al., 2000, 20). Además, Nonaka et al. (2000), para entender como el Knowledge assets es creado, adquirido y explotado, proponen categorizarlos en cuatro tipos: Experimental, Conceptual, Sistémico y Rutinario Knowledge assets.

El Knowledge assets experimental se refiere al conocimiento tácito compartido que es re-construido a través de las experiencias compartidas por los miembros de la organización y entre los miembros de la organización y sus relacionados, y además de las experiencias de trabajo se deben incluir aquí experiencias y conocimientos emocionales y afectivos, así como experiencias y conocimientos de

entretenimiento, improvisación y entusiasmo, entre otras, de allí y de su carácter de conocimiento tácito, que los Knowledge assets experimental, deben ser construidos por cada organización.

El Knowledge assets conceptual está conformado por el conocimiento explícito articulado a través de imágenes, símbolos y lenguajes.

Por su parte el Knowledge assets sistémico, es aquel conocimiento explícito que ya ha sido organizado, sistematizado e incluso legalizado, de allí que sea mucho más fácil de comprender y transmitir, lo que lo hace el más visible de los Knowledge assets.

Finalmente los Knowledge assets rutinarios es conocimiento tácito que ya está embebido, incrustado en el quehacer diario de la organización, encontrándose allí, entre otros, el know-house (saber-como) y la cultura organizacional, por su carácter de día a día el Knowledge assets rutinario es esencialmente práctico.

Con estos últimos comentarios se deja claro que para llevar una buena gestión del conocimiento y para entender el conocimiento dinámico, se puede seguir el espiral de estos autores (Nonaka et al., 2000), basándose en SECI, Ba y Knowledge assets. En particular se tratará de ilustrar el manejo y adquisición de conocimiento a través del Gerente de Otros insumos, por lo cual a continuación se harán algunos comentarios relativos a este cargo. Pero antes, se cerrará este apartado con una definición de conocimiento dinámico: Es un recurso intangible, que trabaja como el centro de gravedad de la creación y es en sí el proceso de creación, difusión, transferencia, internalización y absorción del conocimiento, partiendo de la transformación y conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito y continuamente a través de una espiral, que convierte este último conocimiento explícito generado, en conocimiento tácito, reiniciando de esta manera el ciclo. Por todo esto, el conocimiento dinámico es expansivo y complejo y es una de las más importantes fuentes de ventajas competitivas de las organizaciones (Hernández et al., 2012 in press).

El Gerente de Otros insumos, en el MoLoBaC

Hernández y García (2008; 2010) colocan al Gerente de Otros insumos, a la par que el Gerente de Materia y prima y ellos junto al Gerente de Procura, son los responsables del abastecimiento de la organización. De allí que el Gerente de Otros insumos, es el responsable, por las labores de procura, negociación y adquisición de todos aquellos bienes e insumos necesarios en la organización y que no sean considerados materia prima. En este sentido, cada organización establecerá que es y que no es materia prima. Por lo cual, en general, el Gerente de Otros insumos suele manejar la procura de equipos menores, en especial equipos y material de oficina y equipos y materiales para el manejo de productos y materiales en el proceso productivo, recursos y material publicitario, equipos y materiales de seguridad y protección industrial, equipos y materiales de apoyo en el despacho, distribución y transporte de los

productos finales, material de limpieza y afines y sobre todo los servicios: Electricidad y energía en general, Agua, Comunicación telefónica, Generación de vapor, Servicio de Internet y Aseo comunitario. Sin embargo en ocasiones, no es extraño que también sea el encargado de la procura de repuestos, catalizadores, empaques y envoltorios, equipos y materiales de laboratorio y para el control de calidad, publicaciones y material informativo y de carácter científico, entre otros.

De esta amplia gama de responsabilidades, surgen las funciones que debe desempeñar el Gerente de Otros insumos, entre las cuales destacan: 1. Definir, con el Gerente de Procura y el Gerente de Materia prima y en especial con el Gerente de Layout, los espacios para la descarga de los bienes e insumos que llegan a la organización, 2. Establecer junto al Gerente de Procura y el Gerente de Materia prima y en especial con el Gerente de Calidad, los espacios y tiempos para el control de la calidad de los productos que llegan a la organización, 3. Establecer, apoyado por el Gerente de Relaciones externas, relaciones con los entes gubernamentales y empresas del estado. Se debe destacar, que en algunos países y en particular Venezuela, los servicios suelen ser manejados por empresas del estado, 4. Establecer junto al Gerente de Mantenimiento y sus subordinados, el programa de adquisición de repuestos y partes, 5. Preparar, apoyado por el Gerente de Costo y el Gerente de Finanzas, el presupuesto anual para la adquisición de bienes e insumos, 6. Establecer, junto al Gerente de Procura y el Gerente de Materia prima, programas para el desarrollo de proveedores, 7. Mantener un permanente contacto con el Gerente de Inventario y sus subordinados, en particular el Gerente de Equipos y repuestos, para contribuir en el manejo de los inventarios, de productos que caigan bajo su responsabilidad, 8. Coordinar y estudiar, junto con el Gerente de Expansión, cualquier oportunidad de crecimiento de la organización, apoyada en los cambios que puedan aparecer en los diferentes insumos, 9. Canalizar con el Gerente de Investigación y desarrollo y sus subordinados, la adquisición de materiales, equipos y publicaciones tecnológicas, que sean necesarias para que estos gerentes desempeñen adecuadamente sus funciones, 10. Adquirir, con la ayuda del Gerente de Mercadeo, todos los insumos necesarios para las campañas publicitarias, 11. Contribuir, a que el flujo de materiales y otros insumos, circule en la forma más adecuada por toda la organización, 12. Establecer junto al Gerente de Almacenes y el Gerente de Picking, la distribución en los distintos almacenes, los insumos que estén bajo su responsabilidad, 13. Adquirir, apoyado por el Gerente de Manejo de materiales, todos los equipos y materiales necesarios, para el correcto desplazamiento de los productos dentro de la organización, 14. Definir y gestionar la adquisición, junto al Gerente de Diseño industrial, de los insumos a adquirir para la construcción de nuevos prototipos y productos en desarrollo, 15. Contribuir, con el Gerente de Procesamiento de órdenes, para el manejo de licitaciones y nuevas propuestas, donde se vean involucrados insumos que puedan estar bajo su responsabilidad, 16. Coordinar, junto al Gerente de Recursos Humanos, el reclutamiento y entrenamiento

del personal a su cargo, 17. Adquirir, de acuerdo a las recomendaciones del Gerente de Despacho, los equipos necesarios para facilitar el despacho de los pedidos, 18. Ayudar a definir y gestionar la adquisición de los materiales y equipos que faciliten el despacho, transporte y distribución de los productos terminados, esto en coordinación con el Gerente de transporte y sus subordinados y el Gerente de Distribución física y sus subordinados, incluyendo al Gerente de Canal virtual, 19. Opinar sobre los posibles lugares en donde se pueden ubicar nuevas facilidades de la organización, en base a la disponibilidad de servicios y otros insumos, para facilitar la toma de decisiones del Gerente de Localización, 20. Estudiar y ayudar a definir los materiales de empaque y envoltorios, para darle apoyo al Gerente de Empaques, 21. Participar, si es el caso en la adquisición de la flota de vehículos de la organización, para ayudar al Gerente de Flota en los procesos de negociación y de procura en general, 22. Visualizar las necesidades de otros insumos y equipos, para afrontar el crecimiento esperado de la organización, esto con la ayuda del Gerente de Expansión, Gerente de Pronósticos y Gerente de Proyectos, 23. Adquirir, de acuerdo a las pautas establecidas por el Gerente de Logística inversa y sus subordinados, todos los materiales y equipos, necesarios para la recolección, recepción, clasificación y mejor utilización de todos los productos provenientes de la logística inversa, 24. Establecer indicadores de gestión, para medir su propio desempeño y el de personal a su cargo, 25. Adquirir, todos los equipos y materiales que contribuyan a mejorar la higiene y seguridad industrial, esto con la colaboración del Gerente de Seguridad industrial y Relaciones internas, 26. Estar en una permanente búsqueda para adquirir aquellos insumos, que contribuyan a mejorar el servicio al cliente final, permaneciendo para ello en estrecho acuerdo con el Gerente de Servicio al cliente, 27. Revisar, con el Gerente de Medio ambiente y el Consultor jurídico, las normas locales e internacionales, que le permitan adquirir insumos que en su procesamiento se genere la menor degradación ambiental posible, 28. Analizar permanentemente las posibilidades de nuevos proveedores, 29. Estudiar las posibilidades de nuevos insumos, que faciliten los procesos productivos de la organización, 30. Revisar constantemente los insumos manejados por la competencia, 31. Establecer alianzas con los proveedores para lograr una mejor integración de la cadena de suministro.

Aunque se pudiesen mencionar otras, con las funciones aquí mencionadas, se puede ver las relaciones intrínsecas que tiene el Gerente de Otros insumos, con la organización y su entorno, lo que le permite ser un gran gestor del conocimiento. En este caso de Nonaka et al. (2000), a continuación se analizarán las contribuciones en la Generación del conocimiento, haciendo hincapié sólo en la espiral de transformación del conocimiento explícito en tácito y viceversa. Es decir la creación y difusión del conocimiento dinámico.

Gestión del conocimiento a través del Gerente de Otros insumos

Como se puede ver, en el apartado anterior, las funciones y múltiples relaciones que mantiene el Gerente de Otros insumos, le permitirá ser un motor para la generación del conocimiento en casi todas las áreas de la organización. A través de su constante interacción con la casi totalidad de los miembros de la organización, el Gerente de Otros insumos, logra la Socialización. Simultáneamente participa en la articulación del conocimiento tácito en explícito, facilitando también la Externalización. Pero no se detiene allí, sino que sirve de vehículo para convertir este conocimiento explícito en un conocimiento explícito más complejo, por lo cual también es participe de la Combinación y finalmente ayuda en el proceso de integrar este conocimiento explícito a l conocimiento tácito, logrando por lo tanto la Internalización, completando así el SECI presentado por Nonaka et al. (2000). El Ba si bien no es responsabilidad de este gerente, el contribuye en forma directa a crear ese contexto que será traducido en espacio-tiempo para la generación del conocimiento.

Lo más importante de todo este proceso, es que el Gerente de Otros insumos, tiene en sus manos el constante ir venir del conocimiento, que se va transformando en forma directa de conocimiento tácito en explícito y de nuevo en tácito, para completar el ciclo establecido por Nonaka et al. (2000).

En cuanto el Knowledge assets, el Gerente de Otros insumos también juega un papel relevante, ya que ayuda a reconstruir el conocimiento tácito compartido, incluyendo aspectos emocionales y afectivos, lo que quedaría registrado en el Knowledge assets experimental, no sólo con el personal de la organización, sino que además tendrá una activa participación de sus proveedores. De la misma forma, al formalizar este conocimiento explícito en imágenes, símbolos y en especial a través del lenguaje, logra también participar en el Knowledge assets conceptual. De su interacción con casi todo el personal de la organización, pero en especial con el Consultor jurídico, le permite también participar en la organización, sistematización y legalización del conocimiento y por lo tanto también participa en la formación del Knowledge assets sistémico. Finalmente el Gerente de Otros insumos por ser un cargo de grandes interacciones, difundirá este conocimiento práctico formado en la organización, ayudando por lo tanto en el Knowledge assets rutinario.

De esta manera y en especial por su constante interacción con casi todo el personal de la organización, se puede ver que en su quehacer diario el Gerente de Otros insumos, es un eje primordial del espiral del conocimiento dinámico (Nonaka et al., 2000), que debe haber en toda organización, para mejorar y preservar el conocimiento creado dentro de la misma.

Mostrada la participación del Gerente de Otros insumos en todos los pasos: SECI, Ba y Knowledge assets del modelo de Nonaka et al. (2000), según fue estudiado por Hernández et al. (2012, in press), se puede pasar a presentar algunas conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones y recomendaciones

Toda la gestión del abastecimiento según el Modelo Logístico Basado en Cargos (MoLoBaC), descansa en tres cargos: el Gerente de Procura, el Gerente de Materia prima y el Gerente de Otros insumos. En este trabajo se puso en evidencia que a través de las funciones que debe cumplir el Gerente de Otros insumos, se puede gestionar gran parte de la creación del conocimiento de una organización. La particularidad que en este sentido ofrece el Gerente de Otros insumos es su estrecha interrelación, no sólo con algunos proveedores, sino con gran parte de todos los gerentes del MoLoBaC. Esta constante interacción del Gerente de Otros insumos con elementos externos e internos de la organización, le permite ir generando conocimiento y convirtiendo el conocimiento tácito en explícito y este a su vez en nuevo conocimiento tácito en forma de un espiral creciente y continua. En esta creación de conocimiento dinámico, que permite el Gerente de Otros insumos, se ven cubiertas la: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización, así como está presente el Ba y se pueden ir creando los activos del conocimiento: Experimental, Conceptual, Sistémico y Rutinario.

Realizada esta experiencia con el Gerente de Otros insumos, se recomienda seguir experiencias similares con otros cargos del MoLoBaC, igual se recomienda establecer algún sistema de medición del conocimiento dinámico creado por cada uno de estos cargos. En particular se recomienda hacer esta medición a través de un modelo multi-criterio sencillo de implementar, como pudiesen ser las Matrices De Ponderación (MDP) o los Modelos Multiatributo con Factores multiplicativos (MMcFm).

Referencias

Carney, W., “*Tacit knowledge transmission in the training of first-year composition instructor*”, Doctoral dissertation, Texas Tech University, Texas, USA (2006).

Erden, Z., von Krogh, G. y Nonaka, I., “*The quality of group tacit knowledge*”, *Journal of Strategic Information Systems*, 17, 4-18 (2008).

Hernández, J. G. y M. J. García, “*El Gerente de proyectos y la Logística*”, *Notas Gerenciales*, No 18, 47-58 (2008).

Hernández, J. G. y M. J. García, “*The logistical model based in indicators of positions through the order processing manager*”, *Proceedings ICIL’2010*, 133-140 (2010).

Hernández, J. G., M. J. García y G. J. Hernández, “*Dynamic knowledge: Diagnosis and Customer Service*”, In N. Delener (Ed.), *Service Science Research, Strategy, and Innovation: Dynamic Knowledge Management Methods*, Hershey, PA: IGI Global, 558-584 (2012, in press.).

Keevers, L., “*Practising social justice: Community organizations, what matters and what count*”, Doctoral dissertation, University of Sydney, Sydney, Australia (2009).

Lucardie, L., Hendriks, P. y van Ham J., “*Reconsidering knowledge ... and business improvement*”, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 6(2), 135-144 (2008).

Nonaka, I y von Krogh, G., *“Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory”*, Organization Science, 20(3), 635-652 (2009).

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).

Price, R. A., *“Dow the aisle: the effects of technological change on retail worker’ skills”*, In Proceedings of 27 h International Labour Process Conference, Edinburgh, United Kingdom (2009).

Wan, J., Zhang, H., Wan, D. y Huang, D., *“Research on knowledge creation in software requirement development”*, Journal of Software Engineering & Applications, 3, 487-494 (2010).

Wang, Ch, Chen, Ch, Chen, Y. & Farn, Ch., *“Why focal firms share information?. A relational perspective”*, International Journal of Computer, 3(1), 181-190 (2009).

Zachry, M., Spinuzzi, C. & Hart-Davidson, W., *“Visual Documentation of knowledge work: An examination of competing approaches”*, In SIGDOC’07, pp. 120-126 (2007).