Naciones Unidas TD/B/C.I/CLP/15

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

Distribución: General
10 de mayo de 2012

Original: Inglés

Junta de Comercio y Desarrollo
Comisión de Comercio y Desarrollo
Grupo Intergubernamental de Expertos en Derecho y Política de la Competencia
12° período de sesiones
Ginebra, 9 al 11 de julio de 2012
Tema 3(a) del programa provisional

Gestión del conocimiento y de recursos humanos para una aplicación efectiva de la ley de competencia

Nota de la Secretaría de la UNCTAD

Resumen ejecutivo

La gestión del conocimiento (GC) es un aspecto importante de un organismo de competencia eficaz, al permitir la adquisición y el aprovechamiento de recursos para crear un entorno en que el conocimiento y los recursos se utilizan de manera eficaz y eficiente. El organismo de competencia adquiere, comparte y utiliza ese conocimiento con el fin de desarrollar la capacidad humana e institucional para aplicar eficazmente la ley de competencia. La gestión del conocimiento protege la memoria institucional y la continuidad. Una gestión de recursos humanos (GRH) eficaz es un desafío común que enfrentan particularmente los organismos encargados de la competencia en su esfuerzo por atraer y retener a personal calificado y permitir que el organismo cumpla eficazmente con su mandato y objetivos. El presente documento examina los problemas que enfrentan los organismos de competencia para adquirir, administrar y utilizar eficazmente el conocimiento y desarrollar la capacidad humana e institucional necesaria para aplicar la ley de competencia con diligencia. Es necesario considerar la GC y la GRH en el marco de la planificación estratégica y la asignación recursos para alcanzar la eficacia interna de un organismo de competencia. El estudio también analiza la mejor manera de conjugar la GC y la GRH, el proceso de adquirir, administrar y compartir el conocimiento y la forma en que ese conocimiento se aplica a los objetivos estratégicos de un organismo de competencia.

Índice

Introducción……...…2

I. Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos:
Definiciones y objetivos...……..2

A. Definiciones..……..…2
B. Clasificación de gestión del conocimiento.....……4
C. Gestión de recursos humanos.……...7
D. Objetivos y beneficios de estrategias conjuntas en gestión
del conocimiento y de recursos humanos…….....…….....8

II. Desafíos comunes para alcanzar la eficacia de la gestión del conocimiento
y de recursos humanos en la aplicación de la ley de competencia..……....10

A. Contratación y retención de personal..…….....…….....10
B. Intercambio de conocimientos...……..14

III. Posibles estrategias y herramientas para enfrentar los desafíos de la gestión
del conocimiento y la gestión de recursos humanos dentro de un organismo
de competencia recién creado:.....……16

A. Procesos de selección..…....…….……..…17
B. Capacitación y desarrollo...…….……..18
C. Gestión del rendimiento...…….……20
D. Compensación y retribución....…….....20
F. Cambio de roles de gestión…….....21
G. Valores y ética.....…….....24
H. Cultura y cambio……..25

IV. Estrategias de la gestión del conocimiento que pueden aplicarse a la gestión
de recursos humanos…….27

V. Temas de debate...……31

Introducción

1. En el informe sobre los "Fundamentos de la eficacia institucional en materia de competencia", la UNCTAD identificó la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos como parte de los pilares de un organismo de competencia eficaz. Para alcanzar la eficacia, el organismo encargado de la competencia debe hacer un uso adecuado de los recursos internos. El diseño de las funciones de recursos humanos y otras funciones del organismo influyen en la eficacia de las decisiones del organismo y su capacidad para cumplir con su mandato[1]. Las fuentes de información del presente documento incluyen las respuestas de los Estados Miembros a una solicitud de información por parte de la UNCTAD, el trabajo realizado por la Red Internacional de Competencia (ICN) y escritos elaborados por profesionales académicos.

2. La gestión del conocimiento (GC) es un aspecto importante de un organismo de competencia eficaz, al garantizar la retención del conocimiento y el intercambio de información para proteger la memoria institucional y continuidad y cumplir con sus objetivos y mandatos. Una gestión de recursos humanos (GRH) eficaz es un ingrediente clave de una gestión estratégica eficaz y representa un reto para los organismos públicos de los países en desarrollo.

3. La GC y la GRH son fundamentales para la eficacia del organismo. En un marco práctico de planificación estratégica y asignación de recursos, la GC y la GRH son ingredientes necesarios para garantizar el mejor uso de los recursos disponibles en un organismo encargado de la competencia.

I. Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: Definiciones y objetivos

A. Definiciones

Gestión del conocimiento

[1] Consúltese el documento TD/B/C.I/CLP/8, 2011 de la UNCTAD, "Fundamentos de la eficacia institucional en materia de competencia", presentado en la 11° sesión del Grupo Intergubernamental de Expertos (GIE).

4. De acuerdo con Harman y Brelade (2007):

La gestión del conocimiento es la adquisición y el uso de recursos para crear un entorno en el cual la información sea accesible para las personas y los individuos adquieran, compartan y utilicen esa información para desarrollar sus propios conocimientos y se sientan alentados a aplicarlos en beneficio de la organización[2].

5. La definición anterior destaca el enfoque multidisciplinario necesario dentro de las organizaciones comprometidas con la gestión del conocimiento. Hace énfasis en que el éxito de una gestión del conocimiento va más allá del hecho de implementar nuevas tecnologías y nuevos sistemas. Debe crear una cultura, un clima organizacional, en el cual los trabajadores realmente deseen aplicar sus conocimientos en beneficio de la organización.

Gestión de recursos humanos

6. La GRH se define como:

La disciplina administrativa de contratar y capacitar a los empleados para que sean más valiosos para la organización. La GRH implica (1) realizar análisis de puestos de trabajo; (2) planificar las necesidades del personal y la contratación; (3) seleccionar a la persona adecuada para el puesto de trabajo; (4) orientar y capacitar; (5) determinar y gestionar sueldos y salarios; (6) proporcionar beneficios e incentivos; (7) evaluar el rendimiento; (8) resolver controversias; (9) comunicarse con todos los empleados en todos los niveles.

7. El presente documento explica la manera en que la GRH puede administrar al 'trabajador del conocimiento', definido por primera vez por Drucker (1959) como *aquel que trabaja principalmente con información o aquel que desarrolla y utiliza su conocimiento en el lugar de trabajo*[3]. Los trabajadores del conocimiento que conforman la fuerza laboral actual son las personas valoradas por su capacidad para actuar y comunicarse a través del conocimiento sobre un área temática específica. A menudo presentan una visión general del tema en cuestión a través de un análisis,

[2] Chris Harman & Sue Brelade, "Managing Human Resources in the Knowledge Economy". Séptimo Foro Global sobre Reinvención del Gobierno en las Naciones Unidas, 26 al 29 de junio de 2007.
[3] Peter Drucker, "Landmarks of Tomorrow". Transaction Publishers, 1996.

diseño y/o hecho específico. Utilizan técnicas de investigación para definir problemas e identificar alternativas. Impulsados por su experiencia y conocimiento, luchan por resolver esos problemas, en un esfuerzo por influir en las decisiones, prioridades y estrategias de la institución.

8. La mayoría de los trabajadores del conocimiento son empleados que tienen una buena formación académica y experiencia y son considerados como personas que "se ganan la vida pensando". Incluyen, entre otros, médicos, abogados, economistas y analistas financieros. La mayor parte del personal de un organismo de competencia pertenece al grupo de trabajadores del conocimiento, y la GRH puede asumir el compromiso de desarrollar sus destrezas para que sean más valiosos para la organización. Sin embargo, el presente documento no excluye a otros trabajadores que hacen una contribución importante al funcionamiento y la ejecución de las tareas de los organismos encargados de la competencia. Son parte integral del proceso de GC.

B. Clasificación de gestión del conocimiento

9. La gestión del conocimiento (GC) implica desarrollar, compartir y aplicar conocimientos dentro de la organización para obtener y mantener una ventaja competitiva. Se ha argumentado que el conocimiento depende de las personas y que las actividades de GRH, tales como contratación y selección, capacitación y desarrollo, gestión del rendimiento, remuneración y retribución y creación de una cultura del aprendizaje, son vitales para gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones.

10. En la clasificación más común, el conocimiento se divide en explícito o tácito (implícito). De acuerdo con esta clasificación, el *conocimiento explícito* es considerado como formal y objetivo y puede expresarse inequívocamente en palabras, números y especificaciones. Por lo tanto, puede impartirse a través de métodos formales y sistemáticos en la forma de declaraciones oficiales, normas y procedimientos, y es fácil de codificar. El *conocimiento tácito*, por el contrario, es subjetivo, situacional y está íntimamente ligado a la experiencia del conocedor. Por lo tanto, resulta difícil formalizarlo, documentarlo y transmitirlo a los demás. Ideas, intuición, creencias, destrezas personales y artesanales y reglas generales para resolver un problema complejo son ejemplos de conocimiento tácito[4]. Es la capacidad

[4] Edvardsson Runar Ingi (2003), "*Knowledge Management and Creative HRM*", Documento ocasional 14, Departamento de Gestión de Recursos Humanos, Universidad de Strathclyde.

de las personas para saber cómo utilizar, relacionar e interpretar la información explícita, como documentos, y la capacidad para saber cómo tomar medidas efectivas en respuesta al entorno del organismo y a diversos elementos dentro de ese entorno. Es posible compartir el conocimiento tácito en situaciones relacionales, tales como mentorías, "couching" y capacitación en la empresa, en las cuales los empleados con experiencia son alentados a compartir sus conocimientos con sus colegas.

11. El conocimiento también puede clasificarse en *individual* o *colectivo*. El *conocimiento individual* es aquel que guarda una persona en una organización[5]. Por ejemplo, durante el trabajo, una persona puede emprender una tarea organizacional nueva o una tarea común pero de una manera diferente que genere los mismos o mejores resultados. Si este conocimiento no se comparte con otros empleados, la organización no puede multiplicar ni aprovechar el valor de esta experiencia y puede perder este conocimiento definitivamente cuando el individuo abandone la organización. Por el contrario, si se comparte con otros empleados, el conocimiento individual se convierte en colectivo.

12. De esta manera, el *conocimiento colectivo* es aquel que comparte comúnmente un grupo de personas en una organización[6] e incluye la sistematización de principios, rutinas, prácticas y consenso organizacional relacionado sobre experiencias pasadas, objetivos, misiones y resultados. El conocimiento colectivo es más seguro y más estratégico y, en comparación con el conocimiento individual, es menos volátil y se ve menos afectado por un cambio de personal[7].

13. El intercambio de conocimientos dentro de un organismo de competencia facilita la interacción del conocimiento individual, a través de la cual éste se pone a prueba, se enriquece y se redefine para crear más conocimiento colectivo y se guarda en la memoria organizacional.

14. La gestión del conocimiento es importante para comprender:

(a) Lo que una organización sabe.

[5] Chua,A(2002) Taxonomy of Organizational knowledge, *Singapore Management Review*, Volumen 24, Edición 2, págs. 69-76.
[6] Ibíd.
[7] Ibíd.

(b) La ubicación del conocimiento, por ejemplo, en la mente de un determinado experto, un departamento específico, en los archivos antiguos, en manos de un grupo específico, etc.

(c) La forma en que este conocimiento se almacena, por ejemplo, en la mente de los expertos, en el papel, en notas, etc.

(d) La manera de transferir mejor este conocimiento a las personas pertinentes, con el fin de aprovecharlo o garantizar que no se pierde.

(e) La necesidad de evaluar metódicamente el conocimiento real de la organización frente a las necesidades y actuar en consecuencia, por ejemplo, al contratar o promover el desarrollo de conocimientos específicos dentro de la organización.

15. La GC es útil, porque destaca el conocimiento como un activo real en lugar de algo intangible. Al hacerlo, permite que una organización proteja y aproveche mejor lo que sabe y mejore y enfoque sus esfuerzos de desarrollo del conocimiento en satisfacer sus necesidades.

16. En consecuencia, la GC ayuda a las organizaciones (a) a aprender de los errores y éxitos pasados; (b) a aprovechar mejor el conocimiento existente al desplegarlo en áreas donde la organización puede ganar algo, por ejemplo, utilizar el conocimiento de un departamento para mejorar o apoyar a otro departamento; (c) a promover un enfoque de largo plazo basado en el desarrollo de competencias y habilidades adecuadas y la eliminación del conocimiento obsoleto; (d) a mejorar su capacidad para innovar; y (e) a mejorar su capacidad para proteger sus competencias y conocimientos clave y, de esta manera, evitar que se pierdan o sean plagiados.

17. Una GC eficaz permite que la organización logre sus objetivos al organizar a las personas, la tecnología y el conocimiento. Toma en cuenta (i) la creación, codificación, almacenamiento y difusión del conocimiento; (ii) el intercambio de conocimiento como una forma de promover el aprendizaje y la innovación; y (iii) las herramientas tecnológicas y la cultura y rutinas de organización.

18. Aunque el sector empresarial organiza sus estrategias de GC en torno al incremento de la productividad y la reducción de costos, los organismos de competencia más recientes tienen como objetivo final permitir que los pobres tengan

más acceso a los mercados. Es importante que los organismos de competencia más recientes establezcan su línea de base, como el bienestar del consumidor, suministro de bienes y servicios para todos, mejor cumplimiento de las funciones normativas, entre otros. Al crear estrategias de GC, la línea de base se basaría en la legislación sobre competencia.

19. Los organismos de competencia más recientes enfrentan el reto de contratar y retener a los trabajadores del conocimiento. Necesitan trabajadores con conocimientos especializados, como economistas con conocimiento de la organización industrial, econometría y regulación económica; abogados y expertos con conocimiento en economía y derecho para atender los casos. También requieren habilidades en la redacción de reglamentos, directrices de aplicación, formularios de notificación y otros tipos de documentos. El conocimiento en el manejo de investigaciones y casos y el diseño de recursos también es importante. Es necesario administrar eficazmente a los trabajadores del conocimiento para compartir y conservar el conocimiento dentro de los organismos de competencia más recientes.

C. Gestión de recursos humanos

20. La GRH es la función organizacional que se ocupa de asuntos relacionados con los empleados, tales como indemnización, contratación, gestión del rendimiento, desarrollo de organización, seguridad, bienestar, beneficios, motivación de los empleados, comunicación, administración y capacitación. Es el proceso mediante el cual se otorga al personal la posición que le corresponde dentro de la organización para el beneficio mutuo del empleador y el empleado.

21. Los organismos encargados de la competencia tienen por objeto regular el mercado en beneficio de los consumidores. Para lograr este objetivo, los sistemas de GRH deben ir encaminados a garantizar un personal bien motivado que tenga la oportunidad de utilizar su potencial y talento para mejorar la prestación de servicio a los clientes. Una mejora de las destrezas del personal y programas de aprendizaje son clave para este proceso, así como lo son los paquetes de remuneración competitivos para minimizar la rotación de personal.

22. La GRH es también un enfoque estratégico y global de la gestión de personas y de la cultura y el entorno del lugar de trabajo. Las funciones de recursos humanos se están alejando de las funciones tradicionales de personal, administración y transacciones, que cada vez más son contratadas a terceros[8]. Ahora se espera que la GRH agregue valor a la utilización estratégica de empleados y ponga en práctica programas que tengan impacto en las instituciones de una manera cuantificable.

23. Las tendencias actuales de la GRH se inclinan hacia políticas que respetan y reconocen las necesidades de los trabajadores del conocimiento como individuos. La GRH intenta cubrir las expectativas de los trabajadores del conocimiento a través de políticas destinadas a ofrecer diferentes "opciones de estilo de vida", tales como programas de trabajo flexibles, al coordinar activamente los valores de la organización, apoyar la participación y respetar la diversidad.

24. El éxito de los organismos de competencia se verá en la creación de una cultura que apoya el intercambio de conocimientos e información, crea límites organizacionales fluidos y se centra en reunir recursos de manera creativa para generar resultados sociales[9]. Por ejemplo, se reconoce que es necesario utilizar el análisis económico para resolver los casos de competencia. Una alta rotación y las dificultades para atraer a personal calificado pueden limitar la disponibilidad de conocimientos, tales como análisis económicos, y el cumplimiento de los objetivos de la organización[10]. Es necesario que la GRH diseñe estructuras que faciliten el intercambio y la retención del conocimiento por parte de los trabajadores del conocimiento dentro de los organismos.

D. Objetivos y beneficios de estrategias conjuntas en gestión del conocimiento y de recursos humanos

25. La gestión del conocimiento es un proceso de aprendizaje y revisión de los procesos existentes que tiene como propósito cumplir con las metas y los objetivos de la organización. Los organismos de competencia más recientes, especialmente de países en desarrollo, enfrentan el reto de establecer procesos conjuntos de GC y GRH,

[8] Por ejemplo, muchas multinacionales subcontratan funciones de personal de nómina y administrativo.
[9] Véase la nota 2.
[10] Consúltese el documento TD/B/C.1/CLP/4 de la UNCTAD, "The use of economic analysis in competition cases", presentado en la décima sesión del GIE.

mantenerlos y utilizarlos para mejorar su gestión y otras funciones a fin de cumplir con sus mandatos legislativos y de política.

26. Los investigadores han trabajado en la GC durante más de dos décadas. Collison y Parcel[11] esbozan estrategias de GC que incluyen el reconocimiento multicultural, el uso de TICs (tecnología, información y comunicación) para mejorar la comunicación interna y externa, procedimientos para compartir información, sistemas de conexión en red, intercambio de perfiles del personal, la innovación y el surgimiento de talento, entre otros. Los tipos de estrategias de GC y GRH que se implementarán para alcanzar la eficacia en el cumplimiento de sus mandatos son la prerrogativa de cada organización en función de su cultura de hacer negocios, el entorno operativo y los sistemas para alcanzar objetivos y mandatos.

27. Es necesario que las estrategias conjuntas de GC y GRH de los organismos de competencia respalden el intercambio de información dentro de los organismos, las consideraciones de cortesía y el intercambio de información confidencial con otros organismos de competencia. Al intercambiar información en virtud de las consideraciones de cortesía, muchos organismos de competencia enfrentan el reto de determinar hasta qué punto se puede compartir información específica de carácter confidencial sin afectar los intereses de la organización. Esto ha obstaculizado la aplicación de las disposiciones relacionadas con la competencia dentro de las comunidades económicas regionales.

28. Los límites en el intercambio y flujo de información dentro de los organismos de competencia y entre los diferentes organismos especializados en competencia afectan el cumplimiento eficaz de las leyes de competencia. Las estrategias conjuntas de GC y GRH mejorarán y generarán un flujo de información dentro de los organismos de competencia y entre las partes interesadas para respaldar el cumplimiento eficaz de las leyes y políticas de competencia.

29. Las estrategias conjuntas de GC y GRH de los organismos de competencia deben tener como objetivo influir en la formulación de políticas por las siguientes razones: (i) como una manera de establecer las políticas que promueven la competencia y el

[11] Collison, Chris y Geoff Parcell (2001) "*Learning to Fly:Practical Lessons from one of the World's Leading Knowledge Companies", Oxford*, Capstone.

bienestar del consumidor en sus países y regiones y (ii) para generar conciencia sobre la labor de los organismos de competencia para los fines de apoyo presupuestario.

30. Otro objetivo de las estrategias conjuntas de GC y GRH de los organismos especializados en competencia es influir en las políticas de negocio en apoyo a un mercado competitivo. Las estrategias deberían estar dirigidas a desarrollar capacidades dentro de los organismos para comunicar y promover el conocimiento de la comunidad de negocio sobre de los beneficios de la competencia. Las estrategias también deberían generar formas y mecanismos de compromiso con la comunidad de negocio para comprender la función de la ley de competencia y sus instituciones en la preservación del entorno de negocio.

31. Las estrategias conjuntas de GC y GRH deberían ser una prioridad para los organismos de competencia más recientes en los países en desarrollo. Las estrategias conjuntas de GC y GRH crearán una cultura organizacional en la cual exista libre flujo de información, cohesión y trabajo en equipo. De esta manera, los organismos de competencia más recientes serán capaces de cumplir eficazmente con sus mandatos.

II. Desafíos comunes para alcanzar la eficacia de la gestión del conocimiento y de recursos humanos en la aplicación de la ley de competencia

A. Contratación y retención de personal

32. Para muchos organismos de competencia más recientes de los países en desarrollo, existen retos en la contratación y retención de personal altamente calificado debido a restricciones presupuestarias. Muchos organismos de competencia nuevos necesitan personal altamente calificado, pero no pueden competir con los salarios del sector privado. Por lo tanto, motivan y retienen a su personal mediante otros alicientes, como formación de alta calidad, la oportunidad de participar en el área académica y un equilibrio entre la vida laboral y personal. La capacitación en áreas como gestión de proyectos, procedimiento y técnicas de promoción y comunicación pueden complementar la formación académica de los abogados y economistas que predominan en muchas agencias[12].

[12] Consúltese documento de la UNCTAD ibíd nota 1.

Recuadro 1. Procesos de contratación

Los procesos de selección tradicionales se basan en entrevistas que evalúan los antecedentes de educación y experiencia y los certificados profesionales de una persona. Las entrevistas no incorporan métodos para evaluar las competencias de un individuo, tales como solución de problemas, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo. Las entrevistas basadas en las competencias permiten evaluar las destrezas de intercambio y gestión del conocimiento de un individuo.

33. Los organismos de competencia más recientes también deben ser administrativamente independientes. El estado de independencia permite al organismo competir con el sector privado por los mejores talentos, ofrecer beneficios y salarios competitivos y evitar las condiciones de empleo del funcionario público[13].

34. Es necesario que la GRH en los organismos de competencia cree programas sobre la retención del conocimiento del personal. Antes de comenzar un programa de este tipo, es necesario hacerse la siguiente pregunta: ¿Cuál es el conocimiento clave que debe ser protegido por la organización? Una organización requiere una estrategia de GC que se ocupe de esto. Si una organización no tiene una estrategia de GC, es necesario evaluar lo siguiente: (a) ¿Cuáles son las áreas de conocimiento determinantes para el éxito futuro de la organización? (b) ¿Cuáles son las más valiosas? (c) ¿Cuáles corren mayor riesgo de perderse tras la salida o rotación de personal? y (d) ¿Cuáles podrían ser reemplazadas fácilmente al perderse y cuáles serían insustituibles?

35. Los campos del conocimiento que son insustituibles y propensos a una alta rotación deben ser el foco de los esfuerzos de los organismos de competencia por retener el conocimiento. Es importante identificar exactamente el conocimiento de una persona y catalogarlo con la ayuda de la persona y el insumo de los colegas. Este conocimiento puede ser codificado a través de las TIC u otros sistemas manuales que codifican, almacenan, difunden y permitan la reutilización del conocimiento. Estos sistemas deben administrar la memoria institucional de una organización. Para los organismos de competencia con fortaleza financiera, invertir en un sistema de TIC que pueda almacenar y permitir la reutilización del conocimiento sería determinante. Para los organismos de competencia sin mucha capacidad financiera, se recomiendan bases de datos simples para administrar y compartir el conocimiento y la creación de

[13] Consúltese documento TD/B/COM.2/CLP/67 de la UNCTAD, "Independence and accountability of competition agencies".

sistemas de registro y centros de documentación manuales con registros escritos del conocimiento altamente calificado.

Recuadro 2. Comisión de Comercio Leal de Corea, sistema de retención e interambio de GC

La Comisión de Comercio Leal de Corea tiene un sistema de gestión del conocimiento basado en TICs que respalda el registro, la evaluación, la acumulación y el intercambio de conocimientos. El proceso de *registro del conocimiento* consiste en incluir automáticamente informaciones sobre casos (informes de exámenes, resoluciones escritas) y productos de trabajo (estudios de mercado, informes de políticas y otros datos) en el sistema de gestión del conocimiento, y los empleados pueden publicar cualquier información que consideren como útil. En la *evaluación del conocimiento*, la Junta Consultiva evalúa la calidad del conocimiento registrado de acuerdo con la pertinencia, utilidad y creatividad. Luego el conocimiento registrado se organiza y *acumula* por categorías en el "mapa del conocimiento" del sistema de gestión del conocimiento y se actualiza regularmente. Este proceso se conoce como acumulación del conocimiento. Posteriormente, los empleados pueden buscar el conocimiento que necesitan a través del sistema de gestión de conocimiento y *compartirlo* con los demás. *(Fuente: Propuesta de Corea del Sur al grupo de trabajo de la ICN)*

36. Además, las circunstancias bajo las cuales un empleado abandona su trabajo tienen un impacto directo sobre la capacidad de retención del conocimiento de la organización. Una entrevista de salida es importante para retener ese conocimiento. Dejar notas no es suficiente para este propósito. Es importante comenzar la entrevista con la lista de temas de mayor importancia. Se sugiere ayudar al entrevistado a identificar las áreas de éxito o los desafíos en estos temas, ya que esto permite conocer los puntos que requieren mayor aprendizaje y es un buen comienzo. Se recomienda hacer preguntas como: *¿Cuáles son los factores clave que determinan el éxito?*, *¿Cuáles son los escollos comunes?* o *¿Qué cosas debe tener en cuenta su*

sucesor? Mientras la persona entrevistada habla, es importante hacer una lista de estos factores y comenzar a indagar para obtener detalles, consejos y retroalimentación.

Recuadro 3. Entrevista de salida de la Comisión de Competencia de Sudáfrica en el marco de la GC

La Comisión de Competencia de Sudáfrica realiza sesiones de "entrega" de expedientes, en las cuales el funcionario que sale de la institución discute los detalles de esos expedientes con su gerente y miembros de su equipo. Esta actividad es parte de un proceso de salida formal que se contempla en la Política de Terminación de la Comisión. Complementa el proceso de salida de recursos humanos y se centra en la transferencia de información y conocimiento. La entrevista de salida normaliza las actividades relacionadas con el personal que se retira, haciendo énfasis en los requisitos específicos de interacciones para la transferencia del conocimiento, una lista de comprobación de los tipos de información que se transferirán y preguntas estándar que se plantearán en la entrevista de salida. El Coordinador de Gestión del Conocimiento realiza la entrevista de salida, que complementa el proceso de gestión divisional y el uso constante del sistema de GC para asegurar la transferencia eficaz del conocimiento. (*Fuente: Propuesta de Sudáfrica a la UNCTAD)*

37. Con la anuencia del entrevistado, es posible: *Analizar su diario*, es decir, buscar las actividades, la frecuencia con la que ocurren y la manera en que se llegó a ellas. *Discutir su lista de contactos*, cómo interactúan, por qué y cuándo lo hacen y cómo trabajan mejor con estas personas. *Hacer referencia a su archivador y archivos en línea*, las fuentes que utiliza, los documentos a los que hace referencia, conjunto de diapositivas, programas, hojas de cálculo, etc., las cosas que guarda en su cajón inferior[14].

38. En algunos organismos de competencia, el conocimiento está en manos de unos pocos empleados. Esos organismos podrían verse afectados si estos empleados se retiran por jubilación o renuncia. Para aprovechar ese conocimiento, se sugiere crear

[14] Young Tom, *Implementing a Knowledge Retention Strategy*, Revisión sobre gestión del conocimiento; nov/dic 2006.

buenas relaciones, alentarlos a compartir sus experiencias, capacitar al personal y codificar la información a través de su grabación manual o en las TIC. Las buenas relaciones son determinantes para obtener acceso al conocimiento individual.

39. Una de las maneras en que los organismos de competencia pueden enfrentar el desafío de retener a su personal es superar lo que hacen los empleadores del sector público para motivar y retener a su personal. Esto incluye aplicar estrategias, tales como formación de alta calidad, oportunidad de participar en el trabajo académico, flexibilidad de horario y ubicación del trabajo, equilibrio entre la vida privada y la profesional, bonos, premios para empleados de desempeño superior y otorgamiento de crédito para obras importantes[15]. Para muchos trabajadores del conocimiento, puede ser motivador el hecho de tener tiempo libre para trabajar en proyectos de generación de conocimiento, participar en conferencias o invertir tiempo en proyectos interesantes como compensación.

40. Además, un cierto nivel de rotación del personal es saludable para asegurar oportunidades de crecimiento y desarrollo para los que permanecen y evitar el estancamiento. Mantener buenas relaciones con los ex empleados de la organización es beneficioso, debido a que éstos pueden tener información y contactos útiles, de los cuales podría depender la organización.

41. Es importante tener en cuenta que crear una cultura interactiva y dedicar tiempo a discusiones informales entre los miembros del personal como un proceso normal de trabajo es la mejor manera de compartir conocimientos. Las entrevistas de salida deben ser un elemento adicional del proceso de intercambio de información.

B. Intercambio de conocimientos

42. Muchos organismos de competencia más recientes reportan una falta de cultura de intercambio de conocimientos. Los individuos mantienen el conocimiento para sí mismos. Es necesario construir una cultura de intercambio de conocimientos a fin de añadir valor al personal de los organismos de competencia y otras instituciones. La disciplina de gestión del conocimiento se refiere a la creación y gestión de los procesos para llevar el conocimiento adecuado a las personas adecuadas en el

[15] ICN "*Seminar on Competition Agency Effectiveness*", Informe resumido, enero de 2009.

momento adecuado y actuar sobre la base de esa información para mejorar el desempeño organizacional[16]. Las personas y no la tecnología son la clave de la gestión del conocimiento, porque el intercambio y el aprendizaje son actividades sociales que ocurren entre personas. La tecnología puede captar descripciones e información, pero sólo las personas pueden transmitir las prácticas. Para garantizar que las prácticas no sólo se compartan sino que se transfieran efectivamente a otros funcionarios de una agencia de competencia, es necesario conectar a los empleados y permitirles compartir su conocimiento tácito, abundante y profundo. Una vez que los empleados comiencen a ayudarse mutuamente y compartir lo que saben, el esfuerzo se convierte en un ciclo que se perpetúa y conduce a una cultura de intercambio de conocimientos.

43. Los organismos de competencia deben crear estructuras institucionales que promuevan el intercambio de conocimientos entre los departamentos, donde los empleados se reúnan y compartan información sobre sus asignaciones con los gerentes y demás compañeros. Algunos eventos, como dinámicas de grupo entre miembros del personal, son buenas opciones para compartir información sobre lo que se está haciendo en la agencia. Esto genera cohesión entre los miembros del personal y conduce al intercambio de conocimientos.

44. Las agencias deben crear una cultura según la cual el aprendizaje diario debe ser valorado, alentado y apoyado, al proporcionar tiempo, espacios públicos y privados para el aprendizaje, suministrar recursos de aprendizaje (centros de información, universidades virtuales) y recompensar a los que comparten y reciben la información. Es necesario establecer vías que permitan el flujo de información dentro de la agencia.

45. Las prácticas tradicionales del sector público de Reino Unido, diseñadas para compartir conocimientos e información, incluyen[17]:

(a) Foros de personal: donde altos directivos se reúnen con el personal y explican las decisiones o comunican las políticas y estrategias en un contexto informal.

[16] O'Dell Carla;Hubert Cindy, *"Building a Knowledge-Sharing Culture"*, The Journal for Quality and participation; julio de 2011; 34.
[17] Chris Harman & Sue Brelade, "Managing Human Resources in the Knowledge Economy". Séptimo Foro Mundial de las Naciones Unidas sobre Reinvención del Gobierno, 26 a 29 de junio de 2007.

(b) Boletines electrónicos: actualizaciones semanales que se distribuyen electrónicamente a todo el personal.

(c) Boletines y periódicos impresos tradicionales de la organización.

(d) Reuniones formales periódicas con representantes del personal a nivel de departamentos.

(e) Reuniones informativas regulares pautadas verbalmente a través de los gerentes de una organización.

(f) Acceso abierto a minutas de reuniones/agendas a través de una red interna.

(g) Podcasts[18] de presentaciones y discursos de gerentes senior/líderes políticos.

46. El énfasis en las prácticas anteriores tiene como objetivo evitar el ocultamiento y búsqueda de información y crear un entorno abierto donde la información fluya libremente.

III. Posibles estrategias y herramientas para enfrentar los desafíos de la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos dentro de un organismo de competencia recién creado:

47. Una pregunta que podría surgir es la siguiente: ¿Cómo se relaciona la GC con la GRH? En la actualidad, se espera que la GRH agregue valor a la utilización estratégica de los empleados y que los programas de empleados tengan un impacto sobre las instituciones de una manera cuantificable. Se ha argumentado que el conocimiento depende de las personas y que los asuntos relacionados con la GRH, tales como contratación y selección, educación y desarrollo, gestión del desempeño, remuneración y recompensa y la creación de una cultura del aprendizaje, son vitales para la gestión del conocimiento dentro de las empresas[19].

48. Es necesario incorporar la GC en el cumplimiento de funciones de GRH, tales como contratación y selección, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, recompensa y reconocimiento, gestión de carreras y mejoramiento del entorno laboral.

---

[18] Un podcast es un programa de audio o vídeo con formato para ser reproducido en el iPod y disponible gratuitamente o mediante un servicio de compra por Internet. Los costos del pod ahora se utilizan comúnmente para anuncios y reuniones en organizaciones de gran tamaño.

[19] Edvardsson Runar Ingi (2008), *HRM and knowledge management*, Employee Relations, Vol. 30 Edición: 5, págs.553 – 556.

A. Procesos de selección

49. Al contratar y seleccionar al personal, los procesos de selección y entrevista deben reunir evidencia sobre la manera en que estos individuos adquirieron el conocimiento. En los procesos de contratación y selección, es necesario plantearse las siguientes interrogantes: (i) ¿Cómo han contribuido al desarrollo de sus colegas o grupos de trabajo? (ii) ¿Cómo mantienen sus propios conocimientos actualizados? (iii) ¿Cuáles son sus redes profesionales, en términos de pertenencia y participación en asociaciones profesionales? También es necesario evaluar la disposición y capacidad de un candidato para trabajar en grupo y compartir su conocimiento. Su capacidad para generar ideas innovadoras y comunicarlas son habilidades importantes que el nuevo empleado debe tener.

50. De esta manera, la GRH tiene como objetivo identificar y reclutar talento y permitir que los cargos se desarrollen en torno a la persona. Las funciones deben basarse en las capacidades de conocimiento de las personas y alentar el desarrollo de múltiples destrezas, dependiendo de las capacidades de los individuos.

51. No todos los trabajadores del conocimiento generan el mismo nivel de valor para una organización o tienen el mismo impacto sobre el crecimiento o desarrollo de la organización. Esto puede significar que los organismos de competencia adoptan las técnicas y los enfoques de las grandes corporaciones, que asignan diferentes niveles de ingresos a sus empleados basándose en su contribución y valor añadido. Esto requiere que las agencias notifiquen a los gobiernos y las autoridades que financian sus presupuestos sobre la necesidad de asignar diferentes niveles de remuneración dependiendo del valor añadido y la contribución de los trabajadores del conocimiento a los organismos.

52. Una vez que se contrata a un empleado, es necesario desarrollar un “sistema de amistad”, según el cual el nuevo empleado se acopla gradualmente a un personal experimentado por un corto tiempo, como un mes, y recibe ayuda para instalarse. Esto se realiza mediante una presentación a los colegas, haciendo un recorrido por toda la organización; sesiones de inclusión con miembros clave del personal, como otros líderes de departamentos, para mostrar al personal contratado cómo optimizar el sistema de GC dentro de la institución. Esto contribuirá al desarrollo de capacidades

de conocimiento del personal recién contratado y permitirá que se adapte rápidamente y contribuya eficazmente a los objetivos de la organización.

B. Capacitación y desarrollo

53. Es importante tener un desarrollo profesional continuo para que el personal del organismo de competencia se mantenga a la vanguardia de su campo profesional. El personal necesita participar en actividades que ofrecen oportunidades para su desarrollo profesional.

54. La adaptación del personal y las visitas de estudio a los organismos de competencia con sólidas estructuras institucionales son un componente importante del proceso de capacitación y desarrollo profesional, que contempla la transferencia de conocimientos para desarrollar las capacidades institucionales. En algunos países como Kenia, los reglamentos de la administración pública prevén que los funcionarios del gobierno que se someten a modelos específicos de formación profesional y adaptación están comprometidos a permanecer en sus cargos entre 1 y 3 años, dependiendo de la longitud y la naturaleza de la formación, con el fin de transferir y utilizar el conocimiento dentro de sus instituciones. El objetivo es evitar que el personal se retire inmediatamente después de recibir su formación.

55. Es necesario planificar y diseñar la capacitación para reforzar los objetivos de la organización. Algunas veces, se centra en los aspectos académicos del derecho de competencia y deja de lado los principios básicos, como buen procedimiento, comunicación, técnicas de defensa y otros aspectos prácticos de la aplicación de la ley de competencia. La participación en eventos locales e internacionales, tales como ferias sobre comercio, reuniones de la UNCTAD, talleres de la ICN, el foro global de la OCDE, es también un componente beneficioso de la capacitación del personal y la generación del conocimiento.

56. Los organismos de competencia también pueden crear programas de “coaching” y mentoría para fomentar el intercambio de conocimientos personalizados. El coaching es la práctica que consiste en apoyar a un individuo en el proceso de alcanzar un resultado personal o profesional específico. El “coach” y el “coachee” trabajan juntos para lograr objetivos profesionales específicos.

57. La mentoría es determinante, ya que soporta y alienta a las personas a gestionar su propio aprendizaje y trabajo a fin de maximizar su potencial, desarrollar habilidades y mejorar el rendimiento. La mentoría implica suministrar orientación a largo plazo a alguien menos experimentado a fin de apoyar su desarrollo general en el trabajo.

58. El coaching y la mentoría son fundamentales para transmitir el conocimiento individual y tácito del personal más experimentado a los empleados con menos experiencia. Las principales razones por las cuales las organizaciones necesitan implementar las prácticas de coaching y mentoría son los siguientes:

> (a) Maximizar la transferencia del conocimiento: El coaching y la mentoría permiten transferir el conocimiento dentro del proceso de aprendizaje de la agencia.
>
> (b) Aumentar los niveles de destreza: El coaching y la mentoría permiten la transferencia de habilidades clave, la personalización de las destrezas sobre la base del mandato del organismo y la capacitación del personal. Permiten que los trabajadores adquieran nuevas destrezas, le agregan valor, rompen con las rutinas y combaten el aburrimiento del trabajador.
>
> (c) Planificar la sucesión: El coaching y la mentoría mejoran la capacidad de la agencia para identificar a los candidatos para una sucesión expedita y prepararlos para los nuevos puestos de trabajo. También garantizan la continuidad del rendimiento cuando los trabajadores claves dejan la organización, porque las destrezas principales ya han sido transferidas.

59. El establecimiento de objetivos para miembros individuales del personal y su evaluación deben fluir con naturalidad a partir del plan estratégico. Los plazos y las metas para los miembros del personal deben ser claros. La comunicación interna con el personal (metas, objetivos y prioridades etc.) es importante para que el personal pueda poseer la visión y los objetivos, estrategias y metas de la agencia encargada de la competencia.

60. La participación del personal en programas de capacitación y desarrollo, coaching y mentoría debe ser parte integral de la evaluación del rendimiento. En este caso, se requiere que los empleados consideren cómo han construido la agencia de

competencia y se han desarrollado profesionalmente en cualquiera de las áreas mencionadas.

C. Gestión del rendimiento

61. La gestión del rendimiento identifica quién o qué proporciona un rendimiento determinante en función de la estrategia organizacional y los objetivos y garantiza que ese desempeño sea exitoso. La gestión del rendimiento debe considerar las diferentes maneras en que los individuos aportan conocimiento. Los gerentes deben tener en cuenta:

(a) Adquisición de conocimientos - ¿Qué conocimientos llevó el individuo a la agencia de competencia?

(b) Intercambio de conocimientos - ¿De qué manera el individuo ha aplicado sus conocimientos para ayudar a otros a desarrollarlos?

(c) Reutilización del conocimiento - ¿Con qué frecuencia el individuo ha reutilizado el conocimiento existente y cuál ha sido el resultado?

(d) Desarrollo del conocimiento - ¿Ha desarrollado el individuo sus propias destrezas y conocimientos? ¿De qué manera el individuo ha aplicado su aprendizaje?

D. Compensación y retribución

62. Como se indicó anteriormente, una de las ventajas de la independencia administrativa es que la GRH también puede ofrecer una atractiva compensación y retribución. Los sistemas de recompensa indican que la organización valora y determina el comportamiento de los individuos. Es importante recompensar y reconocer la conducta de intercambiar conocimientos. Las recompensas responden a la interrogante universal "¿Qué gano yo con eso?" y transmiten lo que es realmente importante para la organización. Es necesario recompensar a los empleados por compartir lo que saben y a los departamentos de recompensa por fomentar la colaboración. Las organizaciones de mejores prácticas consideran los premios y

reconocimientos como una forma de reconocer el valor de compartir el conocimiento, aprecian las contribuciones que hacen los empleados y fomentan el trabajo en equipo.

63. Por ejemplo, la Comisión de Comercio Leal de Corea (CCLC) ofrece un sistema de recompensas para mantener la vitalidad del sistema de gestión del conocimiento a través del registro, la evaluación, la acumulación y el intercambio de conocimientos. El sistema de recompensas sigue el esquema del "programa de acumulación de millas de conocimiento", según el cual se ganan millas según el número de registros, referencias, evaluaciones y comentarios. Al final del año, se otorga un premio monetario o no monetario para un empleado sobre la base de las millas ganadas. La CCLC también organiza un Concurso de Conocimiento, en el cual cada empleado proporciona algún conocimiento por un período limitado. Se evalúa toda la información y se premia a los empleados seleccionados como proveedores excepcionales de conocimiento[20].

F. Cambio de roles de gestión

64. Con el fin de que la gestión del conocimiento y de recursos humanos sea eficaz en la aplicación de la ley de competencia, los gerentes tienen que pasar de ser controladores a coaches, compañeros de trabajo y facilitadores. Según Chris Harman y Sue Brelade[21], la experiencia demuestra que el gerente eficaz en un entorno del conocimiento apoya la adquisición y el intercambio de información y conocimientos especializados al:

(a) Alentar a las personas a utilizar sus conocimientos y experiencia;
(b) Facilitar la innovación y la creatividad y fomentar nuevas ideas;
(c) Representar los intereses del grupo/los individuos ante la organización;
(d) Apoyar la labor de los grupos físicos y virtuales.

65. En este contexto, la gestión de grupos virtuales muestra un enfoque de menor control sobre la tarea de gestión. Hace énfasis en las destrezas, tales como gestión de proyectos, establecimiento de prioridades y planificación, planteamiento de objetivos

[20] Jaeho Moon, "Knowledge Management System in the KFTC". Presentación para la Décima Conferencia Anual de ICN, La Haya.
[21] Chris Harman &Sue Brelade, "*Managing Human Resources in the Knowledge Economy*". Séptimo Foro Mundial de las Naciones Unidas sobre Reinvención del Gobierno, 26 a 29 de junio de 2007.

y supervisión de resultados. Un ejemplo de gestión de grupos multidisciplinarios y virtuales en la aplicación de la ley de competencia es el programa COMPAL dirigido por la UNCTAD[22]. COMPAL es un programa de asistencia técnica sobre políticas de competencia y protección al consumidor para América Latina apoyado por SECO (Suiza). Este programa ayuda a Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú y Uruguay a fortalecer sus capacidades e instituciones en las áreas de leyes y políticas de competencia y protección al consumidor. Los equipos están compuestos por personas de diferentes organizaciones: gobierno, agencias de competencia y protección al consumidor, investigadores, empresas del sector privado y especialistas en el área.

66. El equipo principal de COMPAL en Ginebra tiene objetivos y resultados claros y un control menos directo sobre el grupo que participa en el proyecto. El uso de la tecnología basada en la Web ha ayudado a los equipos a trabajar de manera virtual. Los gerentes obtienen resultados sin las herramientas tradicionales de "comando y control". La motivación es intrínseca al trabajo, y el papel de los gerentes es facilitar, asesorar y, cual compañeros de trabajo, no controlar directamente. Esto ha conducido a grandes reformas en los países del programa COMPAL, donde existen leyes de competencia y protección al consumidor. Al principio, sólo Perú y Costa Rica tenían leyes y autoridades encargadas de la competencia. Los países han registrado un desarrollo de capacidades a través de un flujo libre de conocimientos.

67. El modelo anterior puede ser replicado por organismos de competencia más recientes en diferentes regiones, que podrían trabajar juntos para alcanzar resultados similares de desarrollo de capacidades y cumplimiento de las leyes y políticas de competencia dentro de sus regiones. El programa AFRICOMP es un ejemplo de tal esfuerzo, encaminado a ayudar a los países africanos a desarrollar estructuras administrativas, institucionales y jurídicas apropiadas para la aplicación efectiva de las políticas y leyes de competencia y protección al consumidor. La UNCTAD ha trabajado con socios para el desarrollo con el fin de ampliar este concepto a la creación de dos centros de formación en la parte anglófona y francófona de África.

[22] http://compal.unctad.org.

68. Las asociaciones virtuales entre los organismos de competencia permitirán desarrollar un enfoque integrado sobre la aplicación de las leyes de competencia en sus regiones. Podrán compartir información, conocimientos y recursos a lo largo de las fronteras organizacionales y físicas. Para los gerentes de recursos humanos de los organismos de competencia, esto implica:

(i) Fomentar la colaboración;
(ii) Ofrecer acceso a las ideas;
(iii) Explorar (y resolver) conflictos;
(iv) Estimular el diálogo;
(v) Fomentar un sentido de comunidad, interés común y confianza.

69. Para los individuos, esto implica dejar de lado los juicios en algunas ocasiones y ser tolerante con los diferentes puntos de vista.

70. Para que los gerentes de los organismos de competencia más recientes tengan éxito en este tipo de entorno, las actividades de los departamentos de recursos humanos deben alentarlos y prepararlos para:

(a) Desafiar sus propias suposiciones;
(b) Comprender que sus acciones pueden ayudar o entorpecer la creatividad y la innovación;
(c) Aprender a confiar, aceptar y administrar productivamente el comportamiento inconformista[23];
(d) Estructurar el trabajo para maximizar las oportunidades de aprendizaje;
(e) Aceptar que se produzcan errores;
(f) Asesorar a otros como una acción inherente al trabajo;
(g) Redefinir los problemas como oportunidades de aprendizaje;
(h) Reconocer y recompensar las contribuciones innovadoras.

71. Para los gerentes, esto implica comprender a los individuos y grupos y tener la disposición de abrirse a nuevas ideas y evolucionar.

[23]Comportamiento de una persona que se niega a seguir las normas habituales o costumbres del grupo. Por ejemplo, el difunto Steve Jobs hizo grandes logros en materia de TIC por negarse a seguir las normas habituales. Traspasó los límites de la tecnología para satisfacer las necesidades no sentidas de los consumidores, lo que hizo que Apple Inc. superara a la competencia en sus productos.

G. Valores y ética

72. Para que las personas contribuyan activamente en un entorno basado en el conocimiento, debe existir un equilibrio entre las políticas y las prácticas de la GRH sobre una base ética que pueda ser reconocida y aceptada. Esto se ve más claramente en situaciones de transferencia de conocimientos, por ejemplo, proyectos de colaboración, fusiones y adquisiciones y, a nivel nacional, la transferencia de trabajadores calificados de un país a otro. En la transferencia de conocimientos, se pide a los trabajadores que transmitan sus conocimientos a otros o ayuden al organismo de competencia a encapsular y codificar lo que saben. Esto puede ser un ejercicio arriesgado para el trabajador que percibe que su valor se basa en lo que sabe. El trabajador puede sentir que, si comparte cualquier conocimiento que tenga, su cargo estará en peligro.

73. La cooperación en el intercambio de conocimientos se obtiene fácilmente dentro de un marco ético basado en el reconocimiento del interés mutuo. Se han determinado tres principios comunes en la transferencia exitosa de conocimientos, a saber: (i) reciprocidad (beneficio mutuo para el individuo y la organización, ya sea económico, social, de desarrollo, etc.); (ii) reconocimiento (se reconoce que el conocimiento es un bien compartido entre el individuo, la organización y la sociedad como un todo); (iii) utilización (el resultado de la transferencia de conocimientos es un mayor intercambio y uso del conocimiento)[24].

74. El hecho de incorporar la idea de propiedad social del conocimiento para desarrollar una sociedad en la transferencia de conocimientos se torna particularmente relevante. Esa sociedad ha invertido en infraestructura y proporcionado educación y desarrollo del individuo y el marco dentro del cual el individuo y el organismo de competencia existen y operan[25]. La UNCTAD ha creado la plataforma de investigación *Research Partnership Platform on Competition and Consumer Protection (RPP[26]).* La RPP de la UNCTAD es una iniciativa que pretende contribuir al desarrollo de mejores prácticas en la formulación y la aplicación efectiva de las

[24] Chris Harman & Sue Brelade, "Managing Human Resources in the Knowledge Economy". Séptimo Foro Mundial de las Naciones Unidas sobre Reinvención del Gobierno, 26 al 29 de junio de 2007.
[25].Ibíd.
[26] www.unctad.org.

leyes y políticas sobre competencia y protección al consumidor a fin de promover el desarrollo. La RPP reúne a las instituciones de investigación, universidades, organismos de competencia, negocios y la sociedad civil y proporciona una plataforma donde pueden llevar a cabo actividades conjuntas de investigación y otra índole con la UNCTAD, intercambiar ideas sobre los problemas y desafíos en el ámbito de competencia y protección al consumidor que enfrentan especialmente los países en desarrollo y economías en transición. Esto incorpora la idea de propiedad social del conocimiento para desarrollar la sociedad y ayuda a fomentar la capacidad de gestión de recursos humanos en leyes y políticas sobre competencia en universidades, organismos de competencia y otras instituciones.

H. Cultura y cambio

75. La definición de gestión del conocimiento que se desarrolla en el presente estudio tiene grandes implicaciones para la cultura organizacional. La experiencia indica que una cultura que favorece la gestión del conocimiento es la que valora: (a) la conexión en red y la amplitud de contactos externa e internamente; (b) el respeto a los individuos; (c) la creatividad y la innovación; (d) la confianza; (e) el intercambio de ideas e información; (f) los sistemas y procedimientos subyacentes sólidos; y (g) el aprendizaje y desarrollo permanente.

76. Cuando se busca transformar una cultura, adecuando un organismo de competencia a la economía del conocimiento, es habitual invertir en sistemas y procesos, tales como las TIC. Un reto en cualquier proyecto de ese tipo es gestionar eficazmente la cultura del organismo para utilizar los sistemas de gestión de conocimiento y para alinear la cultura con lo que se requiere en la economía del conocimiento.

77. Comprender una cultura existente significa comprender qué la crea, qué la controla y qué la refuerza. Si los programas de cambio no tienen éxito, los cambios impulsados por la tecnología a menudo también fracasan en su intento por ofrecer los beneficios prometidos. Es necesario entender la cultura organizacional a fin de implementar programas de cambio que conduzcan a la aplicación de estrategias de GC.

78. Los organismos de competencia deben diseñar sistemas personalizados de GC y GRH, orientados a satisfacer las necesidades de su clientela y entes interesados, incluyendo la comunidad empresarial, los formuladores de políticas, las asociaciones de consumidores, los académicos y los reguladores específicos del sector. Debe existir una cultura de flujo de información de las agencias a las partes interesadas. Además, los sistemas internos de GC deben crear adecuadamente sinergias entre el personal y la administración, entre ellos, director ejecutivo, miembros de la junta directiva, los tribunales, el tribunal de apelación. Se recomienda el enfoque holístico de la aplicación de la GC cuando se considera la eficacia en una agencia de competencia.

79. Cuando esos programas de cambio tienen éxito, existe generalmente evidencia de un trabajo consciente con la cultura existente. El cambio se basa en la comprensión y la construcción de los valores inherentes a la cultura existente que conducen a una gestión del conocimiento eficaz. La construcción de una cultura para la gestión del conocimiento a través de este enfoque requiere cambios en los sistemas y procesos y cambios en las formas de hacer las cosas.

80. Además, al considerar las estrategias de GC y GRH para los organismos de competencia, es importante considerar el entorno local en términos de sectores prioritarios, áreas de distorsión del mercado y principales entes interesados y desarrollar capacidades del personal para enfrentar los desafíos del entorno local. Los valores culturales también deben ser objeto de consideración cuando se diseñan sistemas de GC en diferentes regiones, especialmente en los casos en que se transfieren las mejores prácticas de una región a otra. En materia de GC y GRH, no existe talla única. La transferencia de sistemas desde otros organismos de competencia, jurisdicciones y regiones no siempre es perfecta. Es necesario adaptarse a las condiciones locales para generar los resultados deseados. La identificación de la base de conocimiento local debe actuar como el trampolín hacia el diseño de sistemas eficaces de GC y GRH, especialmente en el sur.

81. Las políticas y actividades de GRH que transmiten la cultura organizacional a empleados nuevos y refuerzan la cultura organizacional en los empleados existentes no deberían intentar reemplazar la cultura existente o importar una nueva cultura y una nueva forma de hacer las cosas sin tener en cuenta lo que ya existe. Los programas de cambio más exitosos alinean los valores nuevos con los antiguos, la

cultura nueva con la antigua. No pretenden confrontar la cultura antigua, sino más bien trabajar con y a través de ésta.

IV. Estrategias de la gestión del conocimiento que pueden aplicarse a la gestión de recursos humanos

82. Algunos investigadores han indicado que las organizaciones no adoptan un enfoque uniforme sobre la gestión del conocimiento[27]. Mencionan dos estrategias diferentes que se utilizan al seleccionar un enfoque de GC. Las estrategias son '*codificación*', basada en los sistemas y procesos de TIC, y *'personalización'*, basada en los recursos humanos.

83. La estrategia de codificación se refiere a la clasificación del conocimiento explícito, que es formal y objetivo y puede expresarse en palabras, números y especificaciones. El conocimiento, como casos, antecedentes legales, enfoques y resultados, críticas académicas y judiciales, tiende a almacenarse en bases de datos que están disponibles para cualquier persona que trabaje en un organismo de competencia. Estas agencias pueden invertir en TICs para proyectos como redes internas, almacenamiento y extracción de datos, planos del conocimiento (identifica dónde se encuentra el conocimiento en el organismo) y bibliotecas electrónicas[28]. Esto incrementa la eficacia y el crecimiento, debido a que la reutilización del

Recuadro 4. Sistema de GC de la Comisión de Competencia de Sudáfrica

La Comisión de Competencia de Sudáfrica ha completado recientemente una actualización de Sharepoint 2007, junto con un componente de flujo de trabajo (K2 Blackpearl) para respaldar mejor la colaboración y el seguimiento de la información sobre gestión. El sistema está disponible para todos los miembros, y a los grupos se les asignan zonas por caso, dentro de las cuales están obligados a almacenar y hacer referencia a todos los materiales relacionados con el caso. El sistema tiene también áreas divisionales desprovistas de casos para la retención y recuperación de información general que es útil para ejecutar su mandato, y respalda más ampliamente el trabajo social.

A través del sistema de GC, los usuarios pueden cargar y almacenar información y salidas en el sistema electrónico. La información en copia dura se archiva en un proveedor de servicios de gestión de documentos fuera del sitio *(Fuente: presentación de Sudáfrica).*

conocimiento permite ahorrar trabajo, reducir los costos de comunicaciones y asumir más trabajos/proyectos. Por este motivo, está íntimamente relacionado con el aprendizaje de exploración, que tiende a redefinir las capacidades y tecnologías existentes, superando la estandarización y la rutina, y evita el riesgo.

84. La estrategia de personalización se refiere al desarrollo personal del conocimiento tácito, que se basa en ideas, intuición y destrezas personales para resolver problemas complejos. Ese conocimiento se comparte principalmente a través de contactos directos entre personas. Los empleados que colaboran y comparten su conocimiento son más capaces de alcanzar sus objetivos de trabajo, realizar sus asignaciones rápida y completamente y recibir el reconocimiento de sus compañeros de trabajo y mentores como colaboradores y expertos.

85. Las comunidades de práctica se encuentran entre las técnicas que deben utilizarse para facilitar el intercambio de conocimientos. Una comunidad de práctica es un grupo de personas que comparten intereses similares, por ejemplo, un oficio o una profesión, y se crea con el objetivo de incrementar el conocimiento relacionado con su campo. Pueden existir en línea a través de "paneles de discusión" o "salas de redacción" o en grupos reales que se reúnen en el trabajo. Al compartir información y experiencias con el grupo, los miembros aprenden unos de otros y tienen la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente. Los organismos de competencia deben crear comunidades de práctica en las cuales los miembros del personal aprendan unos de otros; pueden ser grupos en línea o reales que se reúnan regularmente para intercambiar y transferir conocimientos.

86. La personalización y el aprendizaje de exploración están estrechamente relacionados. El aprendizaje de exploración se asocia con la búsqueda compleja, la investigación básica, la innovación, la toma de riesgos y controles más flexibles. Para que la estrategia de personalización tenga éxito, se requiere flexibilidad, inversión en el aprendizaje y creación de nuevas capacidades dentro de un organismo de competencia. El personal más experimentado debe sentirse estimulado a compartir su conocimiento con otros miembros, y se debe hacer énfasis en la transferencia y el aprendizaje del conocimiento en el trabajo.

87. La encuesta de ICN sobre una GC eficaz descubrió que muchos organismos (80%) no incluyen métodos para organizar el trabajo que faciliten el intercambio de conocimientos, tales como grupos de proyectos que mezclen personal junior y senior o personal nuevo con personal experimentado; el 75% cuenta con un curso de inducción que ofrece capacitación sobre el uso del sistema de GC de la agencia; el 56% incluye materiales relacionados con el uso de la información sobre GC de la agencia a la cual el personal puede acceder fácilmente; y el 77% realizó sesiones informales de capacitación o mentoría en el trabajo. Algunos organismos han introducido un sistema de capacitación y coaching profundo y han asignado a los empleados experimentados la tarea de asesorar a los recién llegados[29].

88. Cuando las estrategias de codificación y personalización se implementan a la vez, las capacidades de GC de la institución se fortalecen. Por ejemplo, desde 2005, la Fiscalía Nacional Económica de Chile ha desarrollado y utilizado un sistema electrónico de seguimiento de casos, primero en la División de Análisis Económico y luego en el resto de la organización. Se utiliza en varias áreas de trabajo e incluye herramientas de planificación, información y almacenamiento de informes. La Fiscalía también creó una biblioteca especializada que incluye una colección actualizada de títulos sobre leyes de competencia, temas económicos y otros temas relevantes para el análisis de la competencia con acceso a fuentes electrónicas principales, incluyendo el texto completo de EconLit, referencias a textos legales y varias bases de datos. En el área de GRH, la Oficina contrató a personal joven de alto perfil y ofrece mecanismos internos de evaluación del desempeño e incentivos para premiar la práctica de alinear el rendimiento individual con los objetivos de la institución[30].

89. Las estrategias de codificación y personalización en GC, que permiten elaborar las prácticas de gestión de la organización como un todo, se describen en el siguiente cuadro[31].

---

[29] ICN *"Effective Knowledge Management"* Cap. 3, Agency effectiveness handbook, 2012.
[30] Presentación de Chile.
[31] Edvardsson Runar Ingi (2003), "*Knowledge Management and Creative HRM"*, Documento ocasional 14, Departamento de Gestión de Recursos Humanos, Universidad de Strathclyde.

Estrategias de gestión del conocimiento que pueden aplicarse a la gestión de recursos humanos

	Estrategia de codificación	**Estrategia de personalización**
Estrategia general	Desarrollar sistema de TIC que codifique, almacene, difunda y permita la reutilización del conocimiento	Desarrollar redes para vincular a personas, de manera que el conocimiento tácito pueda ser compartido
Uso de las TIC	Invertir mucho en las TIC	Invertir moderadamente en las TIC
Recursos humanos: Contratación y selección	Contratar a graduados universitarios que se adapten fácilmente a la reutilización del conocimiento y la aplicación de soluciones	Contratar a MBAs que busquen resolver problemas y puedan tolerar la ambigüedad
Capacitación y desarrollo	Capacitar a personas en grupos y a través del aprendizaje a distancia basado en computadoras	Capacitar a personas a través de sesiones de coaching/mentoría personalizadas
Sistemas de recompensas	Recompensar a las personas por utilizar y	Recompensar a las personas por compartir

	hacer contribuciones a las bases de datos de documentos	directamente su conocimiento con otros

Fuente: Edvardsson Runar Ingi (2003) *"Knowledge Management and Creative HRM"*

90. La tabla anterior vincula la GC y la GRH a la estrategia competitiva de la organización; es decir, no se trata del conocimiento como tal sino de la manera en que éste se aplica a los objetivos estratégicos de una organización, lo cual representa el ingrediente fundamental de la competitividad y el éxito. Es probable que tenga efectos multiplicadores sobre la eficacia de las operaciones de los organismos de competencia y, por lo tanto, sobre la exitosa aplicación de la política y la ley de competencia dentro de un país.

91. Una GC eficaz facilita la adquisición de conocimiento por parte de los individuos y los impulsa a aplicar sus conocimientos en beneficio de la organización para que se logre una ventaja competitiva y excelencia en el servicio. Hacer que los trabajadores del conocimiento sean productivos requiere cambios de actitud, no sólo por parte de los trabajadores del conocimiento individuales, sino de toda la organización[32].

V. Temas de debate

a) En los primeros años de operaciones del organismo de competencia, ¿a cuáles áreas de GC y GRH debe darse prioridad a fin de crear el máximo impacto?

b) ¿De qué manera los organismos de competencia más recientes pueden incluir estrategias de GC y GRH en sus procedimientos de organización?

c) En el caso de que el organismo de competencia sea un departamento en un ministerio del gobierno, ¿de qué manera los organismos de competencia pueden influir en la política del gobierno para incluir estrategias de GC y GRH que estén orientadas a satisfacer sus necesidades?

d) ¿Qué estrategias pueden adoptar los organismos de competencia antiguos para compartir mejores prácticas de GC y GRH con organismos de competencia más recientes en los países en desarrollo?

[32] Drucker P.F. (1999) "Management Challenges for the 21st Century", pág.156 Butterworth-Heinemann, Oxford.