



Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

Distr. general
14 de mayo de 2012
Español
Original: inglés

Junta de Comercio y Desarrollo

Comisión de Comercio y Desarrollo

Grupo Intergubernamental de Expertos

en Derecho y Política de la Competencia

12º período de sesiones

Ginebra, 9 a 11 de julio de 2012

Tema 3 a) del programa provisional

**Consultas y conversaciones relativas a los exámenes entre
homólogos sobre derecho y política de la competencia,
examen de la Ley tipo y estudios relacionados con las
disposiciones del Conjunto de Principios y Normas**

La gestión de los conocimientos y de los recursos humanos con miras a la aplicación eficaz del derecho de la competencia

Nota de la secretaría de la UNCTAD*

Resumen

La gestión de los conocimientos y la gestión de los recursos humanos son aspectos importantes de la eficiencia de un organismo regulador de la competencia, pues permiten la adquisición y utilización de los recursos para crear un entorno en el que los conocimientos y los recursos se utilicen con eficiencia y eficacia. El organismo regulador de la competencia adquiere, comparte y utiliza esos conocimientos con el fin aumentar la capacidad humana e institucional para lograr la aplicación efectiva del derecho de la competencia. La gestión de los conocimientos permite preservar la continuidad y la memoria institucional.

* El presente documento se presentó en la fecha mencionada debido a demoras en su procesamiento.

Introducción

1. En su informe titulado "Fundamentos de la eficacia de los organismos reguladores de la competencia" (TD/B/C.I/CLP/8)¹, la UNCTAD señaló que las cuestiones de la gestión de los conocimientos y la gestión de los recursos humanos eran parte de los fundamentos de la eficacia de todo organismo regulador de la competencia. Para lograr esa eficacia el organismo regulador debe hacer un uso adecuado de los recursos internos. La concepción de las funciones de recursos humanos y otras capacidades del organismo afectan a la eficacia de las decisiones del organismo y a su capacidad para cumplir su cometido. El presente documento se basa en las respuestas de los Estados miembros a las solicitudes de información de la UNCTAD, la labor realizada por la Red Internacional para la Competencia (RIC), y trabajos académicos.

I. La gestión de los conocimientos y de los recursos humanos: definiciones y objetivos

A. Definiciones

1. Gestión de los conocimientos

2. Según Harman y Brelade (2007)², la gestión de los conocimientos es la adquisición y uso de recursos para crear un entorno en el que la información sea accesible a las personas y en el que las personas adquieran, compartan y utilicen esa información para desarrollar su propio conocimiento y sean alentadas y habilitadas para aplicar su saber en beneficio de la organización.

3. En esa definición se pone de relieve el enfoque multidisciplinario que necesitan las organizaciones comprometidas con la gestión de los conocimientos. En ella se subraya que la buena gestión de los conocimientos es algo más que la simple aplicación de nuevas tecnologías y nuevos sistemas; debe crear una cultura —un ambiente institucional— en el que los trabajadores del conocimiento realmente deseen poner su saber al servicio de la organización.

2. La gestión de los recursos humanos

4. Harman y Brelade definen la gestión de los recursos humanos como la disciplina administrativa para la contratación y el desarrollo profesional de los empleados con el fin de que sean más valiosos para la organización. La gestión de los recursos humanos comprende: a) la realización de análisis de empleos; b) la planificación de las necesidades del personal y la contratación; c) la selección de las personas idóneas para cada puesto; d) la orientación y la capacitación; e) la determinación y administración de sueldos y salarios; f) las prestaciones e incentivos; g) la evaluación de la actuación profesional; h) la solución de controversias; e i) la comunicación con todos los empleados a todos los niveles.

¹ El documento TD/B/C.I/CLP/8 fue presentado al Grupo Intergubernamental de Expertos en su 11º período de sesiones.

² Harman C. y Brelade S. (2007). *Managing human resources in the knowledge economy*. Séptimo Foro Mundial de las Naciones Unidas sobre la Reinención del Gobierno. Junio.

5. En este documento se trata de la forma de aplicar la gestión de los recursos humanos al "trabajador del conocimiento". El término "trabajador del conocimiento" fue definido por primera vez por Drucker (1959) como "alguien que trabaja principalmente con información o que desarrolla y utiliza sus conocimientos en el lugar de trabajo"³. Los trabajadores del conocimiento de la fuerza laboral actual son personas valoradas por su capacidad para actuar y comunicar usando sus conocimientos en una esfera temática específica. Con frecuencia esos trabajadores hacen avanzar la comprensión global de la esfera temática mediante el análisis específico, el diseño y/o el desarrollo. Utilizan técnicas de investigación para definir los problemas y para encontrar alternativas. Impulsados por su saber y su perspicacia, trabajan para resolver los problemas con el fin de influir en las decisiones, prioridades y estrategias de la institución.

6. La mayoría de los trabajadores del conocimiento son empleados con buena formación académica y con experiencia, y son considerados personas que "se ganan la vida pensando". Entre ellos se encuentran, entre otros, los médicos, los abogados, los economistas y los analistas financieros. La mayoría del personal de los organismos reguladores de la competencia pertenece a la categoría de "trabajadores del conocimiento", y la gestión de los recursos humanos puede formar al personal para que sea más valioso para la organización. No obstante, en el presente documento no se excluye a otro personal de apoyo, que hace una importante contribución al funcionamiento y realización de la labor de los organismos de regulación de la competencia. Ese personal es parte integrante del proceso de gestión de los conocimientos.

B. Clasificación de la gestión de los conocimientos

7. La gestión de los conocimientos consiste en desarrollar, compartir y aplicar los conocimientos dentro de la organización para conseguir y mantener su ventaja competitiva. Se ha señalado que el conocimiento depende de las personas, y que las actividades de gestión de los recursos humanos, como la contratación y la selección, la gestión de la actuación profesional, y la remuneración y las recompensas, así como la creación de una cultura de aprendizaje, son esenciales para la gestión de los conocimientos en las organizaciones.

8. Comúnmente, el conocimiento se divide en conocimiento explícito y conocimiento tácito (implícito). En esta clasificación se considera que el conocimiento explícito es formal y objetivo, y puede expresarse claramente con palabras, números y especificaciones. Por lo tanto, puede transferirse por métodos formales y sistemáticos en forma de declaraciones oficiales, reglas y procedimientos, y es fácil de codificar. Por su parte, el conocimiento tácito es subjetivo, situacional e íntimamente vinculado a la experiencia del poseedor del conocimiento. Ello hace que este tipo de pensamiento sea difícil de formalizar, documentar y comunicar a los demás. La perspicacia, la intuición, las convicciones y las aptitudes personales, y la utilización de reglas aproximadas para resolver problemas complejos son ejemplos de conocimiento tácito⁴. Es la capacidad de las personas para saber usar, asimilar e interpretar información como la contenida en los documentos, y la capacidad para tomar medidas eficaces en respuesta al entorno de la organización y a los distintos elementos de ese entorno. El conocimiento tácito puede compartirse en situaciones en las que se establecen relaciones, como en los programas de asesoramiento o las tutorías, así como en sesiones de capacitación internas, en las que se alienta a los empleados con más experiencia a compartirla con sus colegas.

³ Drucker P. (1996). *Landmarks of Tomorrow*. Transaction Publishers.

⁴ Edvardsson I. (2003). Knowledge management and creative HRM. Occasional paper 14. Department of Human Resource Management. Universidad de Strathclyde.

9. El conocimiento puede también dividirse en individual o colectivo. El conocimiento individual es el que posee un individuo en una organización⁵. Por ejemplo, en su trabajo, un individuo puede asumir una nueva tarea institucional o incluso una tarea común pero de una nueva forma, que permite obtener resultados iguales o mejores. Si este conocimiento no es compartido con los demás empleados, la organización no puede multiplicar ni aprovechar el valor de este conocimiento, que puede perderse para siempre cuando el individuo deja la organización. Sin embargo, si el conocimiento individual es compartido con otros empleados, se convierte en conocimiento colectivo.

10. Por tanto, el conocimiento colectivo es el poseído en común por un grupo de miembros de una organización⁶. Este conocimiento incluye principios rectores, procedimientos, prácticas y un cierto grado de consenso institucional sobre la experiencia adquirida, las metas, las misiones y los resultados. El conocimiento colectivo es más seguro y más estratégico, y en comparación con el conocimiento individual, es menos efímero y menos sensible a la rotación del personal⁷.

11. Las prácticas de colaboración para el intercambio de conocimientos dentro del organismo de la competencia facilitarán la interacción del saber de muchas personas, que posteriormente será ensayado, enriquecido y redefinido para crear un rico acervo de conocimientos colectivos que puede permanecer en la memoria de la organización.

12. La gestión del conocimiento es importante para comprender:

- a) Lo que sabe una organización;
- b) El lugar en el que se encuentra el conocimiento; por ejemplo, en la mente de un determinado experto, en un departamento, en viejos archivos, en un determinado equipo, etc.;
- c) La forma en que se guarda ese conocimiento; por ejemplo, en las mentes de los expertos, en papel, en notas, etc.;
- d)Cuál es la mejor manera de transferir ese conocimiento a las personas más adecuadas, para aprovecharlo y velar por que no se pierda; y
- e) La necesidad de evaluar metódicamente la experiencia real de la organización en función de sus necesidades y actuar en consecuencia, por ejemplo, mediante la contratación o fomentando la creación de conocimientos específicos dentro de la organización.

13. La gestión de los conocimientos es útil porque se centra en el conocimiento en tanto que activo real, no como algo intangible. De ese modo permite a la organización proteger y explotar mejor su saber, y mejorar y centrar sus esfuerzos de desarrollo de conocimientos en función de sus necesidades.

14. Por consiguiente, la gestión de los conocimientos: a) ayuda a las organizaciones a aprender de sus errores y sus éxitos pasados; b) ayuda a las organizaciones a explotar mejor los activos de conocimientos existentes redirigiéndolos a los campos en los que la organización pueda obtener algún beneficio; por ejemplo, utilizando los conocimientos de un departamento para mejorar o apoyar los de otro departamento; c) promueve la concentración a largo plazo en el desarrollo de las competencias y aptitudes más adecuadas y en la eliminación de los conocimientos obsoletos; d) aumenta la capacidad de la organización para innovar; y e) aumenta la capacidad de la organización para proteger sus conocimientos y competencias clave para que no se pierdan o sean copiados.

⁵ Chua A. (2002). Taxonomy of organizational knowledge. Singapore Management Review. 24 (2): 69-76.

⁶ *Ibid.*

⁷ *Ibid.*

15. La gestión eficaz de los conocimientos permite alcanzar los objetivos de la organización estructurando a las personas, las tecnologías y el contenido de los conocimientos, y abarca: a) la creación, codificación, almacenamiento y difusión de los conocimientos; b) el intercambio de conocimientos como forma de promover el aprendizaje y la innovación; y c) los instrumentos tecnológicos y la cultura y los procedimientos de la organización.

16. Mientras que el sector empresarial articula sus estrategias de gestión de los conocimientos con el fin de aumentar su productividad y reducir los costos, los organismos de la competencia de reciente creación tienen como fin último lograr que los mercados favorezcan a los pobres. Es importante que esos organismos de la competencia establezcan bases de referencia, tales como el bienestar de los consumidores, el suministro de bienes y servicios a todos, y el mejoramiento del desempeño de las funciones de regulación, entre otras cosas. Al crear las estrategias de gestión de los conocimientos, esas bases a su vez pueden tener como fundamento y referencia la legislación sobre la competencia.

17. Los nuevos organismos reguladores de la competencia se enfrentan al problema de contratar y conservar a los trabajadores del conocimiento. Esos organismos necesitan trabajadores del conocimiento especializados, como economistas, que conozcan bien la organización industrial, la econometría y la reglamentación económica, así como abogados y expertos cualificados a un tiempo en economía y derecho para ocuparse de los casos. Los nuevos organismos de la competencia necesitan también personas con capacidad para redactar normas y directrices para su aplicación, formularios de notificación y otros tipos de documentos. También son importantes los conocimientos sobre las investigaciones, el manejo de casos, y el diseño de recursos. Es preciso gestionar eficazmente a los trabajadores del conocimiento con el fin de mantener y compartir el saber de los organismos reguladores de la competencia de reciente creación.

C. La gestión de los recursos humanos

18. La gestión de los recursos humanos es la función institucional que se ocupa de los asuntos relacionados con las personas, tales como la remuneración, la contratación, la gestión de la actuación profesional, el desarrollo de la organización, la seguridad, el bienestar, las prestaciones, la motivación de los empleados, la comunicación, la administración y la capacitación. Es el proceso por el que se asigna al personal el puesto que le corresponde en la organización, para beneficio mutuo del empleador y del empleado.

19. Los organismos de la competencia tienen como fin regular el mercado para beneficio de los consumidores. A fin de alcanzar este objetivo, los sistemas de gestión de los recursos humanos deben estar orientados a lograr que el personal esté motivado y tenga la oportunidad de aprovechar su potencial y su talento para mejorar los servicios que se prestan a los clientes. Los programas de perfeccionamiento profesional y aprendizaje son fundamentales para este proceso, como lo son las políticas de remuneración competitivas que permiten reducir la rotación del personal.

20. La gestión de los recursos humanos es también un enfoque estratégico y global de la gestión de las personas y de la gestión del entorno y la cultura del lugar de trabajo. Las funciones de recursos humanos están dejando atrás los papeles tradicionales de administración del personal y tramitación, que actualmente se están externalizando⁸. En la actualidad se espera que la gestión de los recursos humanos añada valor a la utilización

⁸ Por ejemplo, muchas empresas multinacionales externalizan las funciones de nómina de sueldos y personal administrativo.

estratégica de los empleados y establezca programas que influyan en la institución de forma mensurable.

21. Las tendencias actuales de la gestión de los recursos humanos avanzan hacia políticas que respetan y reconocen las necesidades de los trabajadores del conocimiento en tanto que individuos. La gestión de los recursos humanos trata de colmar las expectativas de los trabajadores del conocimiento mediante políticas diseñadas para ofrecer diversos "estilos de vida" como los programas de trabajo flexible, articulando activamente los valores institucionales, apoyando la participación y respetando la diversidad.

22. El éxito de los organismos de la competencia se pondrá de manifiesto en la creación de una cultura que favorezca el intercambio de conocimientos e información, que establezca delimitaciones institucionales fluidas y se concentre en la convergencia de los recursos para obtener resultados sociales⁹. Por ejemplo, se ha comprendido que es preciso utilizar el análisis económico para resolver los casos de competencia. Las altas tasas de cambio y la dificultad de atraer a personal cualificado pueden limitar los conocimientos disponibles (por ejemplo, el uso de la economía y la econometría en los casos relativos a la competencia)¹⁰. La gestión de los recursos humanos debe servir para diseñar estructuras que faciliten el acceso a los conocimientos y el intercambio de estos, así como su retención en la institución.

D. Objetivos y ventajas de las estrategias conjuntas de gestión de los conocimientos y de gestión de los recursos humanos

23. La gestión de los conocimientos es un proceso de aprendizaje y examen de los procesos existentes con el fin de alcanzar las metas y objetivos de la organización. Uno de los retos con que se enfrentan los organismos de la competencia creados recientemente, en particular los de los países en desarrollo, es establecer procesos conjuntos de gestión de los conocimientos y de los recursos humanos, y mantenerlos y utilizarlos para mejorar su administración y otras funciones con objeto de cumplir sus mandatos legislativos y normativos.

24. Varios investigadores han trabajado en aspectos de la gestión de los conocimientos durante más de dos décadas. Collison y Parcell¹¹ tratan de estrategias de gestión de los conocimientos que abarcan cuestiones que van del reconocimiento multicultural a la utilización de herramientas informáticas, con el fin de potenciar la comunicación interna y externa, y de compartir la información, los sistemas de colaboración y trabajo en red, los intercambios de perfiles de personal y la gestión del talento. Queda a la discreción de cada organización elegir los tipos de estrategias de gestión de los conocimientos y los recursos humanos que desean para lograr la aplicación y el cumplimiento de los mandatos de los organismos, y su decisión dependerá de su forma de actuar, de su entorno operacional y de sus sistemas para cumplir sus mandatos y alcanzar sus metas.

25. Es preciso que los organismos reguladores de la competencia establezcan estrategias conjuntas de gestión de los conocimientos y de gestión de los recursos humanos para apoyar: a) el intercambio de información dentro de los organismos; b) las consideraciones de cortesía; y c) el intercambio de información confidencial con otros organismos reguladores de la competencia. Una de las limitaciones con que se enfrentan muchos de

⁹ Harman C. y Brelade S. (2007) (véase la nota 2).

¹⁰ Véase el documento de la UNCTAD TD/B/C.I/CLP/4 titulado "El uso de análisis económicos en los casos relativos a la competencia", presentado al Grupo Intergubernamental de Expertos en su décimo período de sesiones.

¹¹ Collison C. y Parcell G. (2001). *Learning to Fly: Practical Lessons from One of the World's Leading Knowledge Companies*. Capstone. Oxford.

esos organismos con respecto al intercambio de información por consideraciones de cortesía es la medida en que la información relativa a un caso determinado puede divulgarse sin perjudicar los intereses de las empresas. Ello ha dificultado la aplicación de disposiciones relacionadas con la competencia en diversas comunidades económicas regionales.

26. La limitación del intercambio y el flujo de la información dentro de los organismos de la competencia y entre unos organismos y otros sirve para limitar la aplicación efectiva de las leyes de la competencia. Las estrategias conjuntas de gestión de los conocimientos y de los recursos humanos crearán y potenciarán el flujo de la información dentro de los organismos de la competencia y entre los interesados para apoyar la aplicación efectiva del derecho y las políticas de la competencia.

27. Esas estrategias conjuntas deberían tener como fin influir en la elaboración de políticas por las dos razones siguientes: a) son una forma de influir en las políticas que promueven la competencia y el bienestar de los consumidores en sus países y regiones; y b) permiten dar a conocer la labor del organismo de la competencia para conseguir apoyo presupuestario.

28. Otro objetivo de las estrategias conjuntas de gestión de los conocimientos y de los recursos humanos es influir en las políticas de las empresas para que favorezcan la competencia en el mercado. Las estrategias deberían apuntar a crear capacidades dentro de los organismos para comunicar y promover la comprensión de las ventajas de la competencia por parte de los círculos empresariales. Asimismo, las estrategias deberían crear los medios para colaborar con los círculos empresariales con el fin de que se comprenda el papel del derecho de la competencia y sus instituciones en la preservación del entorno empresarial.

29. Las estrategias conjuntas de gestión de los conocimientos y de los recursos humanos deberían ser prioritarias para los organismos "precarios" y de reciente creación de los países en desarrollo. Esas estrategias crearán una cultura institucional que fomentará el libre flujo de la información, la cohesión, y el trabajo en equipo. De ese modo los organismos de la competencia de reciente creación podrán desempeñar sus mandatos con eficacia.

II. Retos comunes para la gestión eficaz de los conocimientos y los recursos humanos en la aplicación del derecho de la competencia

A. Contratación y retención del personal

30. Los organismos precarios y de reciente creación de muchos países en desarrollo tienen problemas para contratar y retener personal altamente calificado por razones presupuestarias. Muchos nuevos organismos de la competencia necesitan ese personal altamente calificado pero no pueden competir con los sueldos del sector privado. Por consiguiente motivan y retienen a su personal utilizando otros incentivos, como la capacitación de alta calidad, la posibilidad de realizar trabajo académico y de compaginar mejor el trabajo con la vida privada. La formación en materia de gestión de proyectos, procedimiento y técnicas de comunicación y promoción puede complementar la experiencia más académica de los abogados y economistas que predominan en muchos de los organismos¹².

31. Los nuevos organismos de la competencia también deben ser independientes desde el punto de vista administrativo. Los organismos independientes pueden competir con el

¹² Véase el documento de la UNCTAD TD/B/C.I/CLP/8.

sector privado por los mejores talentos y ofrecer ventajas y sueldos competitivos, así como evitar las condiciones de trabajo del funcionariado¹³.

32. Es preciso que la gestión de los recursos humanos sirva para crear programas de retención de los conocimientos del personal. Antes de emprender este tipo de programa, hay que hacerse la siguiente pregunta: "¿Cuáles son los conocimientos fundamentales que deben ser protegidos por la organización?" Para responder esa pregunta, la organización debe poseer una estrategia de gestión de los conocimientos. En caso contrario, deben evaluarse los siguientes elementos:

- a) ¿Cuáles son las esferas de conocimiento esenciales para el éxito futuro de la organización?
- b) ¿De esas, cuáles son las más valiosas?
- c) ¿Cuáles corren más peligro de perderse debido a la pérdida y la rotación del personal?
- d) ¿Cuáles podrían reemplazarse fácilmente en caso de perderse, y cuáles son irremplazables?

33. Las esferas de conocimiento más irremplazables y que corran más riesgo de perderse debido a la rotación del personal son las que deben centrar la atención de los organismos de la competencia en lo que respecta a la retención de conocimientos. Es importante determinar exactamente los conocimientos que posee cada persona y asignarles un valor con la ayuda de esa persona y de sus colegas. Esos conocimientos pueden codificarse en sistemas manuales o informáticos que puedan almacenar y difundir los conocimientos y permitir su reutilización. Esos sistemas deberían gestionar la memoria institucional de la organización. En el caso de los organismos de la competencia con sólida base financiera, la inversión en un sistema informático que pueda almacenar y permitir la reutilización de los conocimientos es fundamental. En el caso de los organismos de la competencia que no poseen sólidas capacidades financieras, pueden utilizarse sistemas sencillos de bases de datos para gestionar y compartir los conocimientos, por ejemplo manteniendo registros manuales creando centros de documentación y utilizando Internet.

Recuadro 1

Algunos ejemplos de sistemas para la retención y el intercambio de conocimientos

Tanto la Comisión de Comercio Leal de la República de Corea como la Comisión de la Competencia de Sudáfrica cuentan con sistemas de gestión de los conocimientos informáticos que se utilizan para el registro, la evaluación, la acumulación y el intercambio de conocimientos. En el caso de Corea, una Junta de asesoramiento de personal subalterno evalúa la calidad de los conocimientos registrados sobre la base de su pertinencia, utilidad y creatividad. Los conocimientos registrados pasan a ser organizados y acumulados por tipo en un "mapa de conocimientos" del sistema de gestión de los conocimientos, que se actualiza periódicamente. Este proceso es denominado acumulación de conocimientos. De ese modo, los empleados pueden acceder a los conocimientos adquiridos que necesitan.

¹³ Véase el documento de la UNCTAD TD/B/COM.2/CLP/67, titulado "Independencia y rendición de cuentas de las autoridades encargadas de la competencia".

34. Además, las circunstancias en las que se produce la salida de un empleado de la organización afectarán directamente a la capacidad de retención de conocimientos de la organización. La entrevista de salida/retención de conocimientos es importante para adquirir conocimientos. Para retener los conocimientos no basta con que se entreguen unas notas. Es importante iniciar una entrevista hablando de los temas prioritarios de la organización. Debe ayudarse al entrevistado a señalar a grandes rasgos los aspectos positivos y negativos de esas esferas temáticas, ya que ello permite poner de manifiesto los aspectos más reveladores, y es una buena forma de empezar. Se debería pedir al entrevistado que respondiera a preguntas como: "¿Cuáles son los factores clave que hacen que eso sea positivo?", "¿Cuáles son los errores más habituales?" o "¿Qué aspectos debería conocer su sucesor en el puesto?". A medida que el entrevistado va respondiendo debería confeccionarse una lista de esos factores y, posteriormente pedir que se den detalles y consejos, y registrar la información obtenida.

Recuadro 2

Proceso de entrevista de fin de servicio para la gestión de los conocimientos en la Comisión de la Competencia de Sudáfrica

En la Comisión de la Competencia de Sudáfrica, cuando un empleado deja un cargo, se organizan sesiones de traspaso de expedientes en las que el empleado saliente examina los detalles de los casos con su jefe y con los miembros del equipo. Esas sesiones forman parte del proceso formal de gestión de los conocimientos de la política de fin de servicio de la Comisión, complementan un proceso de fin de servicio de recursos humanos, y se centran solamente en la transferencia de conocimientos e información. La gestión de los conocimientos de empleados salientes estandariza las actividades relacionadas con el personal saliente e incluye requisitos específicos sobre interacciones para la transferencia de conocimientos, una lista de comprobación sobre los distintos tipos de información que debe transferirse y preguntas estandarizadas que deben formularse en una entrevista de fin de servicio. La entrevista es dirigida por el coordinador de la gestión de los conocimientos. Las entrevistas sirven para complementar el proceso de administración de la división y la utilización del sistema de gestión de los conocimientos para asegurar la transferencia efectiva de conocimientos.

Fuente: Comunicación de la Comisión de la Competencia de Sudáfrica.

35. Por otra parte, con el acuerdo del entrevistado, se puede:

- a) Analizar la agenda del empleado saliente. Se estudian las actividades y el momento en que se realizan, así como el modo en que se ha enfocado la actividad.
- b) Examinar la lista de contactos del empleado saliente para saber con quién trata y por qué y cuándo lo hace, así como cuál es la mejor manera de trabajar con esas personas.
- c) Documentar su archivo físico y sus archivos electrónicos. ¿Qué fuentes ha usado? ¿A qué documentos se ha hecho referencia? ¿Qué transparencias, programas, hojas de cálculo, etc. se han utilizado? ¿Qué elementos se han mantenido en el último cajón?¹⁴

36. En algunos organismos de la competencia los conocimientos están concentrados en unos pocos empleados. Esos organismos podrían quedarse colapsados si los empleados los abandonaran, ya fuera por jubilarse o por renunciar. Para aprovechar esos conocimientos es preciso crear buenas relaciones y alentar a los empleados a dar a conocer sus experiencias,

¹⁴ Young T. (2006). Implementing a knowledge retention strategy. *Knowledge Management Review*. Noviembre/diciembre: 5-9.

a capacitar a otros empleados y a codificar la información registrándola manualmente o por medios informáticos. Las buenas relaciones son fundamentales para evaluar los conocimientos individuales.

37. Una de las formas de abordar el problema de la retención del personal es hacer que el organismo de la competencia se esfuerce más que la mayoría de los empleadores del sector público por motivar y retener a su personal. Para ello será preciso aplicar estrategias como la capacitación de alta calidad, la creación de oportunidades para llevar a cabo el trabajo académico, la flexibilidad en el horario y el lugar de trabajo, el fomento de la compaginación de la vida privada y la laboral, la existencia de bonificaciones, premios para los empleados con mayor rendimiento y el reconocimiento de los logros profesionales¹⁵. Para muchos trabajadores del conocimiento, disponer de tiempo libre para trabajar en proyectos de creación de conocimientos o para asistir a conferencias, así como tener la posibilidad de dedicarse a proyectos interesantes, puede ser tan motivador como la remuneración económica.

38. Por otra parte, un cierto nivel de movimiento de personal es saludable ya que fomenta el desarrollo y las oportunidades de crecimiento para los que permanecen en la organización, y evita el estancamiento. El mantenimiento de buenas relaciones con los antiguos empleados es ventajoso porque pueden disponer de información y contactos que resulten útiles a la organización.

39. Es importante observar que crear una cultura interactiva y dedicar tiempo para mantener debates informales entre el personal como parte del proceso ordinario de trabajo es el mejor modo de compartir conocimientos. Las entrevistas de fin de servicio o retención de conocimientos deberían ser complemento de los procesos habituales de intercambio de información.

B. Intercambio de conocimientos

40. Muchos organismos reguladores de la competencia de reciente creación señalan que carecen de una cultura de intercambio de conocimientos y que cada persona se guarda sus conocimientos sin compartirlos. Es preciso crear una cultura de intercambio de conocimientos que añada valor al personal de los organismos de la competencia y otras instituciones. La disciplina de la gestión de los conocimientos consiste en la creación y gestión de los procesos para que el conocimiento adecuado llegue a las personas que lo necesitan en el momento oportuno y se actúe sobre la base de la información para mejorar el rendimiento de la organización¹⁶. Las personas —y no la tecnología— son las claves de la gestión del conocimiento porque el intercambio y el aprendizaje son actividades sociales que tienen lugar entre personas. La tecnología puede servir para registrar descripciones e información, pero solamente las personas pueden transmitir las prácticas. Para lograr que las prácticas no solo sean compartidas sino también efectivamente transmitidas a otros miembros del organismo de la competencia, es preciso conectar con los empleados y permitirles compartir su profundo y rico conocimiento tácito. Tan pronto los empleados empiezan a ayudarse entre sí y a comunicar lo que saben, la actividad se convierte en un ciclo permanente que da origen a una cultura de intercambio de conocimientos.

41. Los organismos de la competencia deberían crear estructuras institucionales que promuevan el intercambio de conocimientos entre los departamentos y ofrecer al personal la oportunidad de reunirse con sus homólogos y el personal directivo a fin de intercambiar

¹⁵ RIC (2009). Seminario sobre la eficacia de los organismos reguladores de la competencia. Informe resumido. Enero.

¹⁶ O'Dell C. y Hubert C. (2011). Building a knowledge-sharing culture. *Journal for Quality and Participation*. Julio: 34.

información sobre las tareas asignadas. Los retiros del personal y los encuentros para fomentar el espíritu de equipo son buenos foros para compartir información sobre la labor del organismo. Este tipo de actividades dan cohesión al personal del organismo y favorecen el intercambio de conocimientos.

42. Los organismos deberían crear una cultura que valore, fomente y apoye el aprendizaje de las prácticas cotidianas, dedicar tiempo y crear espacios públicos y privados para el aprendizaje, facilitar recursos de aprendizaje (centros de información o universidades virtuales), y recompensar a las personas que compartan y adquieran conocimientos. Es necesario crear espacios que permitan el flujo de la información en el interior del organismo.

43. Entre las prácticas típicas concebidas por el sector público del Reino Unido para intercambiar conocimientos e información cabe destacar¹⁷:

- a) Los foros del personal, en los que el personal directivo superior se reúne con los empleados y explica las decisiones o comunica las políticas y las estrategias en un entorno informal;
- b) Los boletines electrónicos con información actualizada que se distribuyen al personal semanalmente;
- c) Los boletines y periódicos impresos tradicionales publicados por la organización;
- d) Las reuniones formales periódicas con representantes del personal a nivel de departamento y de empresa;
- e) Las reuniones periódicas en las que la información es transmitida verbalmente a toda la organización por el personal directivo;
- f) El acceso abierto por medio de la intranet a las actas y programas de las reuniones;
- g) Las retransmisiones por vídeo (*podcasts*)¹⁸ de presentaciones y discursos del personal superior o de líderes políticos.

44. Las prácticas arriba enumeradas permiten pasar de la difusión reservada de la información "según la necesidad de su conocimiento" a la creación de un entorno abierto en el que la información circule libremente.

III. Posibles estrategias e instrumentos para hacer frente a los retos de la gestión de los conocimientos y la gestión de los recursos humanos en los nuevos organismos de la competencia

45. ¿Cómo se relacionan los dos tipos de gestión? Se espera que la gestión de los recursos humanos añada valor a la utilización estratégica de los empleados; del mismo modo, se espera que los programas para los empleados influyan en las instituciones en formas mensurables. Se ha señalado que el conocimiento depende de las personas, y que las cuestiones de la gestión de los recursos humanos —como la contratación y la selección, la formación y el desarrollo, la gestión de la actuación profesional, la remuneración y las

¹⁷ Harman C. y Brelade S. (2007) (véase la nota 2).

¹⁸ Actualmente, las grandes organizaciones utilizan habitualmente los *podcasts* para anunciar reuniones o publicar avisos.

recompensas, así como la creación de una cultura del aprendizaje— son fundamentales para la gestión de los conocimientos en las empresas¹⁹.

46. Es preciso integrar la gestión de los conocimientos en el cumplimiento de las funciones de gestión de los recursos humanos tales como la contratación y la selección, la capacitación y el desarrollo profesional, la gestión de la actuación, las recompensas y el reconocimiento, las perspectivas de carrera y el mejoramiento del ambiente de trabajo.

A. Los procesos de selección

47. Durante la contratación y selección del personal, los procesos de entrevista y selección deberían reunir datos sobre los comportamientos de adquisición de conocimientos de las personas. En los procesos de contratación y selección deben formularse nuevos tipos de preguntas como las siguientes: a) ¿cómo han contribuido los candidatos al mejoramiento de sus colegas o de sus equipos?; b) ¿cómo mantienen al día sus conocimientos?; y c) ¿cuáles son sus contactos profesionales y de qué asociaciones profesionales son miembros o colaboradores? También es importante evaluar la disposición y capacidad de un candidato para trabajar en grupo y compartir sus conocimientos. La capacidad para generar ideas innovadoras y para comunicarse son aptitudes importantes de los nuevos empleados.

48. El papel de la gestión de los recursos humanos en la contratación consistiría, por consiguiente, en encontrar y contratar a las personas con talento y en lograr que los empleos se desarrollen en torno a las personas. Las funciones deben basarse en la capacidad de los individuos para manejar los conocimientos y fomentar la adquisición de múltiples aptitudes en función de las capacidades de cada persona.

49. No todos los trabajadores del conocimiento generan el mismo nivel de valor para una organización ni tienen la misma influencia en su desarrollo y su crecimiento. Ello significa que los organismos de la competencia pueden adoptar las técnicas y enfoques de las grandes empresas, en las que se asignan distintos niveles de remuneración a las personas basándose en sus aportaciones y el valor que añaden. Para ello será necesario que los organismos hagan saber a los gobiernos y a las autoridades que financian sus presupuestos que es preciso establecer distintos niveles de remuneración en función de las contribuciones y el valor añadido que los conocimientos de los trabajadores aportan a los organismos.

50. Una vez se ha contratado a un empleado debe establecerse un "sistema de ayuda entre compañeros" en el que el nuevo empleado trabaja durante un tiempo (por ejemplo un mes) junto con un funcionario con experiencia que lo ayuda a integrarse. Se presenta el nuevo empleado a sus colegas, se le muestra el funcionamiento de la organización y se procura que se sienta acogido presentándolo a empleados que ocupan posiciones clave, como los jefes de los departamentos. De ese modo se ayuda al nuevo empleado a formar parte del sistema de gestión de los conocimientos de la institución y a adquirir unos conocimientos que le permitirán integrarse rápidamente y contribuir a alcanzar los objetivos de la organización.

B. Capacitación y desarrollo

51. Es importante que el desarrollo profesional sea continuo para que el personal de los organismos de la competencia se mantenga en la vanguardia de su campo profesional. El personal debe participar en actividades que le ofrezcan la oportunidad de impulsar su desarrollo profesional.

¹⁹ Edvardsson I. (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*. 30 (5): 553-556.

52. Los programas de formación práctica y los viajes de estudio a otros organismos de la competencia con estructuras institucionales sólidas son un componente importante de la capacitación y el desarrollo profesional que permiten transferir conocimientos para desarrollar las capacidades institucionales. Según el reglamento de la función pública de algunos países, como Kenya, los funcionarios del Estado que participan en determinados tipos de formación profesional o programas de prácticas están obligados a permanecer en el puesto entre uno y tres años, según la duración y el carácter de la formación, con el fin de que transfieran y utilicen sus conocimientos en sus instituciones. Con ello se trata de evitar que el personal abandone las instituciones inmediatamente después de recibir la capacitación.

53. La capacitación debe planearse y concebirse de manera que refuerce los objetivos de la organización. Algunas veces la capacitación está demasiado orientada a los aspectos académicos del derecho de la competencia y deja de lado elementos básicos como los buenos procedimientos, las comunicaciones, las técnicas de promoción y otros aspectos prácticos de la aplicación del derecho de la competencia. La participación en eventos locales e internacionales, como las ferias comerciales, las reuniones de la UNCTAD, los talleres de la RIC y los foros mundiales de la OCDE, son también un valioso componente de la capacitación del personal y de los conocimientos.

54. Los organismos de la competencia también pueden crear programas de asesoramiento e instrucción para fomentar el intercambio personalizado de conocimientos. La instrucción personalizada consiste en ayudar a una persona a seguir un proceso destinado a obtener un resultado personal o profesional. El instructor y el empleado que recibe la instrucción trabajan juntos para alcanzar objetivos profesionales concretos.

55. El asesoramiento de un mentor es fundamental pues apoya a las personas y las anima a gestionar su aprendizaje y su trabajo para potenciarse al máximo, desarrollar sus aptitudes y mejorar su rendimiento. Este tipo de asesoramiento consiste en ofrecer orientación a largo plazo a un empleado con menos experiencia para contribuir a su desarrollo profesional general.

56. La instrucción y el asesoramiento personalizados son de importancia crucial para que los conocimientos individuales y tácitos pasen de los empleados más experimentados a los empleados con menos experiencia. Conviene que las organizaciones lleven a cabo actividades de instrucción y asesoramiento personalizados con el fin de:

a) Potenciar al máximo la transferencia de conocimientos. La instrucción y el asesoramiento promueven la transferencia de conocimientos dentro del organismo y el aprendizaje contextual.

b) Mejorar los niveles de cualificación. La instrucción y el asesoramiento propician la transferencia de aptitudes básicas, así como la adaptación de las aptitudes en función del mandato del organismo y la capacitación diversificada del personal. Los empleados pueden adquirir nuevas aptitudes, los trabajadores se hacen más valiosos, se sale de las rutinas y se combate el aburrimiento de los trabajadores.

c) Planear la sucesión en los cargos. La instrucción y el asesoramiento personalizados aumentan la capacidad del organismo para identificar a los candidatos con mayor potencial y prepararlos para realizar nuevas tareas. También se asegura la continuidad de la actuación profesional cuando empleados clave abandonan la organización, pues sus aptitudes más importantes ya han sido transferidas.

57. La fijación de los objetivos individuales de los funcionarios y la evaluación fluirán naturalmente del plan estratégico. Los plazos y metas de los funcionarios deben ser claros. La comunicación interna con el personal (acerca de las metas, los objetivos y las

prioridades, etc.) es importante para que el personal haga suyos la visión, los objetivos, las estrategias y las metas del organismo de la competencia.

58. La participación del personal en los programas de capacitación y desarrollo así como en la instrucción y asesoramiento personalizados deberían formar parte integrante de la evaluación de la actuación profesional. En este caso, se pedirá a los empleados que indiquen cuál ha sido su aportación al organismo de la competencia, así como a su propio desarrollo, en cualquiera de las esferas antes indicadas.

C. La gestión de la actuación profesional

59. La gestión de la actuación profesional identifica a las personas o los elementos que desempeñan las funciones de importancia crítica para los objetivos y la estrategia de la organización, y garantiza que se lleven a cabo con éxito. En la gestión de la actuación profesional es preciso tener en cuenta los distintos modos en que las personas contribuyen a la adquisición de conocimientos. Los directores deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Adquisición de conocimientos. ¿Qué conocimientos ha aportado la persona al organismo de la competencia?
- b) Intercambio de conocimientos. ¿Cómo ha aplicado esa persona sus conocimientos para contribuir al desarrollo profesional de los demás?
- c) Reutilización de los conocimientos. ¿Con qué frecuencia ha reutilizado esa persona los conocimientos existentes y cuáles han sido los resultados?
- d) Desarrollo de los conocimientos. ¿La persona ha desarrollado activamente sus propios conocimientos y aptitudes? ¿Ha aplicado debidamente lo aprendido?

D. Remuneración y recompensa

60. Como se ha señalado más arriba, una de las ventajas de la independencia administrativa es que la gestión de los recursos humanos puede servir para ofrecer remuneración y recompensas atractivas. Los sistemas de recompensas indican que la organización valora y conforma el comportamiento del individuo. Es importante recompensar y reconocer los comportamientos de intercambio de conocimientos. Las recompensas son una respuesta a la pregunta universal "¿Qué gano con ello?". También sirven para señalar lo que es realmente importante para la organización. Los empleados deben ser recompensados por compartir sus conocimientos, y los departamentos deben ser recompensados por fomentar la colaboración. Las organizaciones con las mejores prácticas consideran las recompensas y el reconocimiento como una forma de dejar constancia del valor que se asigna al intercambio de conocimientos, de agradecer las contribuciones que hacen los empleados y de destacar la importancia del trabajo en equipo.

61. Por ejemplo, la Comisión de Comercio Leal de la República de Corea cuenta con un sistema de recompensas para mantener la vitalidad de su sistema de gestión de los conocimientos mediante el registro, la evaluación, la comunicación y el intercambio de conocimientos. El sistema de recompensas se presenta como un "programa de puntos por conocimientos", en el que se conceden puntos por registros, referencias, evaluaciones y comentarios realizados. Al final del año, se concede una recompensa monetaria o no monetaria a los empleados en función de los puntos que han acumulado. La Comisión organiza también "concursos de conocimientos" en los que durante un breve período, cada

empleado aporta un conocimiento. Se evalúa toda la información y se otorga un premio a los empleados que han hecho las aportaciones más destacadas²⁰.

E. El cambio de las funciones de gestión

62. A fin de que la gestión de los conocimientos y la gestión de los recursos humanos sean eficaces para la aplicación del derecho de la competencia, las funciones de gestión deben cambiar de modo que los supervisores abandonen sus funciones de controladores y asuman las de instructores, colegas y facilitadores. Según Harman y Brelade (2007)²¹, la experiencia indica que los supervisores eficientes de los entornos relacionados con el conocimiento promueven la adquisición y el intercambio de información y experiencia de las formas siguientes:

- a) Alentando a las personas a utilizar sus conocimientos y su experiencia;
- b) Facilitando la innovación y la creatividad y alentando a que se expresen nuevas ideas;
- c) Representando los intereses del equipo/las personas ante la organización;
- d) Apoyando la labor de los equipos físicos y virtuales.

63. En este contexto, la gestión de los equipos virtuales adopta un enfoque menos controlador de la tarea de gestión, y centra la atención en aptitudes como la gestión de proyectos, el establecimiento de prioridades y la planificación, la fijación de objetivos y la supervisión de los resultados. Un ejemplo de gestión de equipos virtuales y multidisciplinarios en la esfera de la aplicación del derecho de la competencia es el programa de asistencia técnica sobre políticas de la competencia y protección del consumidor para América Latina (COMPAL) dirigido por la UNCTAD²². El programa es apoyado por la Secretaría de Asuntos Económicos (SECO) de Suiza. En el marco del programa se brinda ayuda a Bolivia (Estado Plurinacional de), Colombia, Costa Rica, el Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, el Paraguay, el Perú, la República Dominicana y el Uruguay, para fortalecer sus capacidades e instituciones en las esferas de las políticas y las leyes de protección de los consumidores y defensa de la competencia. Los integrantes de los equipos pertenecen a varias organizaciones, como órganos gubernamentales y organismos de la competencia y de protección de los consumidores, y entre ellos hay profesores e investigadores universitarios, representantes de empresas del sector privado, así como expertos a título individual.

64. El equipo de dirección del programa COMPAL en Ginebra tiene metas y productos claros y ejerce un control menos directo sobre el equipo que participa en el proyecto. La utilización de tecnologías de Internet ha permitido a los equipos trabajar virtualmente. Los supervisores producen resultados sin utilizar los instrumentos tradicionales de "mando y control". La motivación se basa en la motivación intrínseca del trabajo, y la función de los directores es facilitar e instruir como colaboradores sin ejercer un control directo. Ese enfoque ha dado lugar a importantísimas reformas en los países de la COMPAL, todos los cuales disponen de leyes sobre la competencia y la protección de los consumidores. Al comienzo solo Costa Rica y el Perú disponían de leyes y autoridades de defensa de la competencia. En esos países se ha creado capacidad mediante la libre circulación de los conocimientos.

²⁰ Moon J. (2011). Knowledge management system in the KFTC. Ponencia en la Conferencia Anual de la RIC. La Haya.

²¹ Harman C. y Brelade S. (2007) (véase la nota 2).

²² <http://compal.unctad.org>.

65. Ese modelo puede ser adoptado por los nuevos organismos de la competencia de las demás regiones, que podrían aunar sus esfuerzos para obtener resultados similares en las esferas de la creación de capacidad y la aplicación de las políticas y el derecho de la competencia en sus regiones. El Programa de Defensa de la Competencia para África (AFRICOMP) es un ejemplo de ese tipo de colaboración; el programa tiene como fin ayudar a los países africanos a desarrollar estructuras administrativas, institucionales y jurídicas adecuadas para la aplicación efectiva de las políticas y las leyes de defensa de la competencia y protección de los consumidores. La UNCTAD ha colaborado con diversos asociados para el desarrollo a fin de hacer extensivo el concepto al establecimiento de dos centros de capacitación en países de África de lengua francesa y de lengua inglesa.

66. Las asociaciones virtuales entre organismos de la competencia contribuirán a desarrollar un enfoque integrado de la aplicación del derecho de la competencia en sus regiones. Los participantes podrán intercambiar información, conocimientos y recursos a través de las fronteras nacionales e institucionales. Los responsables de la gestión de los recursos humanos de los organismos de la competencia podrán:

- a) Fomentar la colaboración;
- b) Mejorar el acceso a las ideas;
- c) Analizar (y resolver) conflictos;
- d) Fomentar el diálogo;
- e) Fomentar el sentimiento de comunidad, el interés común y la confianza.

67. En el plano individual, en algunas ocasiones será preciso dejar a un lado las propias convicciones y tolerar las opiniones diferentes.

68. Para que los directores de los organismos de la competencia de reciente creación tengan éxito en este tipo de entorno, las actividades de los departamentos de recursos humanos deben alentar y preparar a los directores para que:

- a) Pongan en cuestión sus propios planteamientos;
- b) Comprendan que con sus actos pueden alentar o inhibir la creatividad y la innovación;
- c) Aprendan a confiar, aceptar y gestionar productivamente el comportamiento "disidente";
- d) Estructuren el trabajo para aprovechar al máximo las oportunidades de aprender;
- e) Acepten que se cometerán errores;
- f) Orienten y asesoren a los demás como parte de su trabajo;
- g) Conviertan los problemas en oportunidades de aprender;
- h) Reconozcan y recompensen las aportaciones innovadoras.

69. Los directores deberán comprender a las personas y a los equipos y estar dispuestos a aceptar nuevas ideas y a evolucionar.

F. Valores y ética

70. Para que los individuos hagan aportaciones activas a los conocimientos de su entorno, debe existir un equilibrio en las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos con unos fundamentos éticos que puedan ser reconocidos y aceptados. Esto se

observa más claramente en las situaciones de transferencia de conocimientos, como los proyectos de colaboración, las fusiones y las adquisiciones, y en la transferencia de trabajadores experimentados de un país a otro. En la transferencia de conocimientos, se pide a los trabajadores del conocimiento que transmitan su saber a los demás o que ayuden al organismo de la competencia a sintetizarlo y codificarlo. Ello puede representar una amenaza para las personas que tengan la impresión de que su valor se basa en lo que saben. Esas personas pueden pensar que si comparten sus conocimientos pondrán en peligro sus puestos.

71. Es más fácil conseguir la cooperación y el intercambio de conocimientos cuando existe un marco ético basado en el reconocimiento de comunidad de intereses. Se ha observado que cuando se logra la transferencia de conocimientos se cumplen tres principios: a) la reciprocidad (existencia de beneficios mutuos para el individuo y la organización, ya sean económicos, sociales, de desarrollo, o de otro tipo); b) el reconocimiento (es decir, la constatación de que los conocimientos pertenecen al individuo, a la organización y a la sociedad en general); y c) el aprovechamiento (es decir, que la transferencia de conocimientos resultará en un intercambio y utilización más amplios de los conocimientos)²³.

72. La incorporación de la idea de propiedad social de los conocimientos es particularmente importante para la transferencia de los conocimientos. La sociedad ha invertido en la educación y el desarrollo del individuo y en el marco en el que existen y actúan tanto el individuo como el organismo de la competencia²⁴. La UNCTAD ha creado una plataforma de asociación para la investigación en materia de competencia²⁵. Se trata de una iniciativa que tiene como fin contribuir al desarrollo de mejores prácticas en la formulación y aplicación efectiva de las políticas y leyes de defensa de la competencia y protección de los consumidores. La Plataforma permite a instituciones de investigación, universidades, organismos de la competencia, empresas y organizaciones de la sociedad civil realizar actividades de investigación y de otro tipo conjuntamente con la UNCTAD e intercambiar ideas sobre las cuestiones y problemas que se plantean en la esfera de la competencia y de la protección de los consumidores, particularmente en los países en desarrollo y en los países con economías en transición. La Plataforma incorpora la idea de la propiedad social de los conocimientos para el desarrollo de la sociedad y contribuirá a aumentar la capacidad de los recursos humanos en la esfera de la política y el derecho de la competencia en las universidades, los organismos reguladores de la competencia y otras instituciones.

G. Cultura y cambio

73. La definición funcional de gestión de los conocimientos utilizada en este documento tiene importantes consecuencias para la cultura institucional. La experiencia revela que en las culturas en las que se propicia la gestión de los conocimientos se valoran: a) el establecimiento de redes y de contactos amplios a nivel externo e interno; b) el respeto de los individuos; c) la creatividad y la innovación; d) la confianza; e) el intercambio de ideas e información; f) los procedimientos y sistemas básicos sólidos; y g) el desarrollo y el aprendizaje continuos.

74. Cuando se emprende la transformación de la cultura de un organismo de la competencia para adaptarlo a la economía del conocimiento, se suele invertir en sistemas y

²³ Harman C. y Brelade S. (2007) (véase la nota 2).

²⁴ *Ibid.*

²⁵ <http://www.unctad.org/en/Pages/DITC/CompetitionLaw/ResearchPartnership/Research-Partnership-Platform-on-Competition-and-Consumer-Protection---.aspx>.

procesos que, por lo general, se basan en tecnologías de la información y las comunicaciones. En un proyecto de este tipo es importante gestionar eficazmente la cultura del organismo para utilizar los sistemas de gestión de los conocimientos y ajustar la cultura a las necesidades de la economía del conocimiento.

75. Para comprender una cultura existente es preciso comprender los elementos que la crean, la impulsan y la refuerzan. Si los programas de cambio no tienen éxito es muy probable que los cambios impulsados por la tecnología no consigan ofrecer las ventajas previstas. Es necesario comprender la cultura institucional para poder iniciar programas de cambio con el fin de aplicar las estrategias de gestión de los conocimientos.

76. Los organismos reguladores de la competencia deberían concebir sistemas adaptados de gestión de los conocimientos y de gestión de los recursos humanos orientados a atender a las necesidades de su clientela y sus interlocutores, incluidas las de los círculos empresariales, los encargados de la formulación de políticas, las asociaciones de consumidores, las instituciones académicas y los reguladores de sectores concretos. Los organismos y sus interlocutores deberían compartir una cultura de flujo de la información. Además los sistemas internos de gestión de los conocimientos deberían crear sinergias adecuadas entre el personal y los directivos (incluidos los directores generales y los miembros de las juntas directivas), que deberían hacerse extensivas también a otras entidades interesadas, como los tribunales y los órganos jurisdiccionales de apelación. Se recomienda la adopción de un enfoque holístico de la gestión de los conocimientos cuando se considere la aplicación efectiva en un organismo de la competencia.

77. En los programas de cambio de mayor éxito se observa que se ha hecho un esfuerzo consciente por trabajar con la cultura existente. El cambio se basa en la comprensión y en el aprovechamiento de los valores intrínsecos de la cultura existente que propician la eficacia en la gestión de los conocimientos. Para construir una cultura de gestión de los conocimientos utilizando este enfoque es preciso introducir cambios en los sistemas y procesos así como en los métodos de trabajo.

78. Además, cuando se estudien las estrategias de gestión de los conocimientos y de gestión de los recursos humanos para los organismos reguladores de la competencia, es importante tener en cuenta el entorno local, es decir, sus sectores prioritarios, áreas de distorsión del mercado, y principales interesados, y aumentar la capacidad del personal para hacer frente a los retos del entorno local. También deben tenerse en cuenta los valores culturales cuando se diseñen sistemas de gestión de los conocimientos en las distintas regiones, sobre todo cuando las mejores prácticas de una región se apliquen en otra. En la gestión de los conocimientos y de los recursos humanos, no hay soluciones universalmente válidas. El trasplante de los sistemas de otros organismos de la competencia, otras jurisdicciones o regiones no siempre da buenos resultados. Es necesario adaptarse a las condiciones locales para obtener los resultados previstos. La identificación de las bases de conocimientos locales es un buen punto de partida para establecer sistemas eficaces de gestión de los conocimientos y de los recursos humanos, especialmente en el Sur.

79. Las actividades y políticas de gestión de los recursos humanos que transmiten la cultura institucional a los nuevos empleados —y la refuerzan entre los demás— no deben tener como fin reemplazar en su totalidad la cultura existente ni importar una nueva cultura y nuevos métodos de trabajo sin tener en cuenta lo que ya existe. Los programas de cambio más eficaces adaptan los nuevos valores a los antiguos, es decir, la nueva cultura a la vieja cultura; no se enfrentan directamente a la vieja cultura sino que se integran en ella y la reconducen.

IV. Estrategias de gestión de los conocimientos que pueden aplicarse a la gestión de los recursos humanos

80. Varios investigadores señalan que las organizaciones no adoptan un enfoque uniforme de la gestión de los conocimientos²⁶, y esbozan dos estrategias diferentes que se utilizan para elegir el enfoque de gestión de los conocimientos. Las estrategias son: a) la codificación, centrada en sistemas y procesos de TIC; y b) la personalización, centrada en los recursos humanos.

81. La estrategia de codificación consiste en la clasificación del conocimiento explícito, que es formal y objetivo y puede expresarse en palabras, números y especificaciones. Los conocimientos que encierran los casos, los precedentes jurídicos, los enfoques y resultados de organismos homólogos, y las críticas de homólogos, instituciones académicas y judiciales, tienden a almacenarse en bases de datos donde están a disposición de cualquier empleado del organismo. Los organismos de la competencia pueden invertir en TIC para proyectos como intranets, almacenamiento de datos y extracción de datos, cartografía de conocimientos (para saber en qué lugar de la institución se encuentran los conocimientos), y bibliotecas electrónicas²⁷. De ese modo se potencia la eficacia y el crecimiento, ya que la reutilización de los conocimientos ahorra trabajo, reduce los costos de las comunicaciones y permite al organismo de la competencia aceptar más trabajo o más proyectos. Por consiguiente este enfoque está estrechamente relacionado con el aprendizaje por explotación, que apunta a perfeccionar las capacidades y tecnologías existentes.

Recuadro 3

El sistema de gestión de los conocimientos de la Comisión de la Competencia de Sudáfrica

La Comisión de la Competencia de Sudáfrica ha ultimado recientemente la actualización de Sharepoint 2007, acompañada de un componente de flujo de trabajo (K2 Blackpearl) para mejorar el apoyo a la colaboración y el seguimiento de la información de gestión. El sistema es accesible a todos los miembros, y se asignan a los equipos áreas específicas en las que deben almacenar y referenciar todo el material relacionado con un caso determinado. El sistema también tiene áreas divisionales y no relacionadas con los casos para la retención y recuperación de información general que sea de utilidad para ejecutar su mandato y sirva para apoyar la tramitación de casos en forma más general.

Con ese sistema de gestión de los conocimientos, los usuarios pueden cargar y almacenar información de resultados en el sistema electrónico. La información escrita se archiva en un servicio externo de gestión de documentos.

Fuente: Comunicación de la Comisión de la Competencia de Sudáfrica.

82. La estrategia de personalización está relacionada con el desarrollo personal del conocimiento tácito basado en las ideas novedosas, la intuición y la capacidad personal para resolver problemas complejos. Ese conocimiento se comparte principalmente en contactos directos entre las personas. Los empleados que colaboran y comparten sus conocimientos están más preparados para alcanzar sus objetivos profesionales y para llevar a cabo las tareas encomendadas con mayor rapidez y precisión, y son considerados por sus homólogos y sus superiores como expertos y colaboradores clave.

²⁶ Hansen M. T., Nohria N. y Tierney T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*. 77 (2): 106-116.

²⁷ Edvardsson I. (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*. 30 (5): 553-561.

83. Las comunidades de prácticas son una de las técnicas que debe 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 profesión) y se crea con objeto de aumentar los conocimientos relacionados con ese campo. Las comunidades de práctica pueden crearse en Internet, en torno a "boletines de debate" o "salas de noticias", o pueden ser grupos reales que se reúnen en el lugar de trabajo. A través del proceso de intercambio de información y experiencia con el grupo, los miembros aprenden unos de otros y tienen la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente. Los organismos de la competencia deberían crear comunidades de prácticas en las que los empleados tengan ocasión de aprender unos de otros, ya sea en línea o en grupos reales que se reúnan periódicamente para transferir e intercambiar conocimientos.

84. La personalización y el aprendizaje por exploración están estrechamente relacionados. El aprendizaje por exploración está asociado a la investigación básica, la innovación, la aceptación de riesgos y a los controles menos estrictos. Para que las estrategias de personalización tengan éxito es preciso dotarse de flexibilidad, invertir en el aprendizaje y crear nuevas capacidades dentro del organismo regulador de la competencia. Debe alentarse a los funcionarios con mayor experiencia a compartir sus conocimientos con el resto del personal, y debe insistirse en el aprendizaje y en la transferencia de conocimientos en el entorno de trabajo.

85. La encuesta de la RIC sobre la eficacia en la gestión de los conocimientos observó que la mayoría de los organismos participantes (80%) no usan métodos de organización del trabajo para facilitar el intercambio de conocimientos, como la creación de equipos de proyectos en los que se mezclan empleados subalternos y empleados de categoría superior o empleados recién contratados con personal con experiencia; el 75% ofrecen un curso de orientación y capacitación que comprende la formación sobre el uso del sistema de gestión de los conocimientos del organismo; el 56% cuentan con materiales sobre la forma de utilizar el sistema de gestión de los conocimientos almacenados en su sistema especializado, al que el personal puede acceder fácilmente; y el 77% imparten capacitación informal en el empleo o utilizan mentores que ofrecen asesoramiento. Algunos organismos han introducido un sistema de instrucción y capacitación exhaustivo y asignan a empleados con experiencia a orientar y asesorar a los recién llegados²⁸.

86. La aplicación conjunta de las estrategias de codificación y personalización refuerza las capacidades de gestión de los conocimientos de la institución. Por ejemplo, a partir de 2005, la Fiscalía Nacional Económica de Chile ha creado un sistema electrónico de seguimiento de casos, que se utilizó primero en la División de Análisis Económico y luego en el resto de la organización. El sistema se usa en diversas esferas de trabajo, e incluye herramientas de planificación, presentación y almacenamiento de informes. La Fiscalía también ha creado una biblioteca especializada que contiene una colección actualizada de títulos sobre el derecho de la competencia y sobre temas económicos y de otros temas relacionados con el análisis de la competencia, con acceso a fuentes electrónicas importantes que incluyen los textos completos de EconLit, referencias jurídicas y varias bases de datos. En el campo de la gestión de los recursos humanos la Fiscalía se ha dotado de capacidad para contratar empleados jóvenes de alto nivel, y ofrece mecanismos internos de evaluación de la actuación profesional e incentivos con el fin de recompensar la adaptación de la actuación profesional individual a los objetivos institucionales²⁹.

87. Las estrategias de codificación y personalización de la gestión de los conocimientos contribuyen a enmarcar las prácticas de gestión de la organización en su conjunto³⁰.

²⁸ RIC (2012). *Effective knowledge management. Agency Effectiveness Handbook*: 3.

²⁹ Comunicación de Chile.

³⁰ Edvardsson I. (2003) (véase la nota 4).

88. Así pues, la gestión de los conocimientos y la gestión de los recursos humanos se vinculan a la estrategia competitiva de la organización, es decir, se considera que el ingrediente fundamental de la competitividad y el éxito de una organización no son los conocimientos en sí mismos, sino el modo de aplicarlos a sus objetivos estratégicos. Ese enfoque puede tener un efecto multiplicador en la eficacia de las operaciones de los organismos de la competencia y, por consiguiente, el éxito de la aplicación de la política y el derecho de la competencia en el país.

89. La gestión de los conocimientos eficaz facilita la adquisición de conocimientos por los individuos y los alienta a aplicar sus conocimientos para beneficio de la organización, de modo que se consiguen ventajas competitivas y se alcanza la excelencia en el servicio. Para que los trabajadores del conocimiento sean productivos es preciso que cambien las actitudes no solo de esos trabajadores sino las de la organización en su conjunto³¹.

V. Temas para el debate

a) En los primeros años de funcionamiento de un organismo de la competencia, ¿qué áreas de la gestión de los conocimientos y de la gestión de los recursos humanos deberían considerarse prioritarias a fin de obtener los mejores resultados?

b) ¿Cómo pueden los nuevos organismos de la competencia incluir estrategias de gestión de los conocimientos y de gestión de los recursos humanos en los procedimientos de su organización?

c) Cuando los organismos de la competencia son un departamento de un ministerio del Estado ¿de qué forma pueden esos organismos influir en las políticas de los gobiernos para que se incluyan estrategias de gestión de los conocimientos y de gestión de los recursos humanos que se ajusten a sus necesidades?

d) ¿Qué estrategias pueden adoptar los organismos de la competencia veteranos para dar a conocer sus mejores prácticas de gestión de los conocimientos y de los recursos humanos a los organismos de reciente creación de los países en desarrollo?

³¹ Drucker P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Butterworth-Heinemann. Oxford: 156.