

## RESEÑAS

*El conocimiento común: cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben* / Nancy M. Dixon. México D.F.: Oxford University Press, 2001. 208 p. ISBN: 970-613-688-6.

Nancy M. Dixon es Associate Professor de Administrative Science en The George Washington University en Washington, D.C. Anteriormente, integró la planta de profesores de posgrado del departamento de Human Resource Development en la University of Texas, Austin.

Dixon ha realizado una contribución sustancial a la comprensión del aprendizaje organizacional mediante numerosos libros y artículos: *Perspectives on dialogue: making talf developmental for individuals and organizations* (1996) y *Dialogue at work* (1998), *The organizational learning cycle: how we can learn collectively* (1999).

El contenido de esta obra se distribuye en 9 capítulos: I. Introducción – II. Creación y fortalecimiento del conocimiento común – III. Transferencia en serie – IV. Transferencia cercana – V. Transferencia lejana – VI. Transferencia estratégica – VII. Transferencia experta – VIII. Examen de los cinco tipos de transferencia del conocimiento – IX. Construcción de un sistema integrado para la transferencia del conocimiento.

A lo largo de estos capítulos se explica cómo la investigación sobre la transferencia del conocimiento revela cinco métodos probados para hacer del conocimiento compartido una realidad.

Mientras que el conocimiento externo –acerca de los clientes y los competidores– es crítico, rara vez proporciona una ventaja competitiva a las compañías, ya que dicha información se encuentra igualmente disponible para todos. No obstante, el conocimiento técnico o *know-how* que es peculiar para cada compañía individual –cómo introducir una nueva medicina en el mercado, cómo reducir el tiempo de ensamblaje en una planta de automóviles– es lo que constituye la ventaja competitiva sostenida.

La autora llama conocimiento común a este conocimiento nacido de la experiencia y sostiene que para poner en práctica la administración del conocimiento y no sólo hablar de ello, las compañías primero deben reconocer que no todo el conocimiento se origina –y por lo tanto, no puede compartirse– de la misma manera.

La formación de sistemas exitosos para la transferencia del conocimiento requiere conformar el método más adecuado al tipo de conocimiento que habrá de compartirse para que su transferencia resulte eficaz. Con base en un estudio detallado de diversas organizaciones –que incluye a Ernst & Young,

Bechtel, Ford, Chevron, British Petroleum, Texas Instruments y el Ejército de los Estados Unidos de América, líderes en el campo de la exitosa transferencia del conocimiento— el *Conocimiento común* revela puntos de vista sumamente innovadores acerca de cómo se crea el conocimiento organizacional, cómo puede compartirse eficazmente y por qué los sistemas de transferencia funcionan en determinadas circunstancias.

Hasta ahora, la mayor parte de las organizaciones ha tenido que confiar en costosos métodos de “ensayo y error” para encontrar un sistema de transferencia de conocimientos que funcione para satisfacer sus necesidades. Dixon bosqueja tres criterios que deben considerarse para determinar lo bien que puede funcionar un método de transferencia dado en una situación específica: el tipo de conocimiento que va a ser transferido, la naturaleza de la tarea y quién será el receptor de ese conocimiento. Inspirada en las prácticas exitosas, si bien diferentes, de las compañías que estudia y utilizando historias estimulantes e ilustrativas basadas en las experiencias de gerentes verdaderos, la autora identifica cinco categorías de transferencia del conocimiento, explica los principios que hacen que cada una de éstas funcione y ayuda a los gerentes a determinar cuál de esos sistemas será el más eficaz en sus propias organizaciones.

Es un libro de gran utilidad para quienes desean introducirse en algunos conceptos relacionados con la gestión del conocimiento. El enfoque con el que se ha tratado el tema es decididamente didáctico: todos los capítulos comienzan con la descripción de una situación determinada en una empresa, continúan con la exposición de algunos conceptos teóricos y terminan con un resumen y la presentación de bibliografía citada. Al final de la obra se incluye un índice analítico que proporciona puntos de acceso específicos a los contenidos. El lenguaje y la tipografía son claros y, en el mismo sentido, funcionan los cuadros y gráficos.

El libro llega al corazón de una de las preguntas más difíciles en la transferencia del conocimiento: ¿qué hace que un sistema funcione eficazmente en una organización y fracase en otra? Utilizando métodos superiores a la “talla universal” y generalidades simples como la participación de los ejecutivos de niveles superiores y los aspectos culturales, el libro ayudará a todo tipo de organizaciones a construir sistemas de transferencia del conocimiento diseñados para sus formas peculiares de “conocimiento común”, desarrollando en el proceso el mejor tipo de ventaja competitiva que existe: aquella que no puede copiarse.

Rosina Scher  
Departamento de Bibliotecología y Ciencia de la Información  
Facultad de Filosofía y Letras – UBA