

# MODELO MULTIDIMENSIONAL DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN LAS ORGANIZACIONES

Área de investigación: Teoría de la administración

**Julian Miranda Torrez**

Universidad Autónoma de Guerrero

julianmt4@gmail.com

amautapotosi@hotmail.com

**XIX**  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración



## MODELO MULTIDIMENCIONAL DE LAS CAPACIDADES DINAMICAS EN LAS ORGANIZACIONES

### Resumen

La perspectiva de las capacidades dinámicas está en un proceso de construcción teórica, ha sido criticada por diferentes autores (Dierickx y Cool, 1989; Simonin, 1999; Williamson, 1999). El documento es un aporte importante a este proceso, se propone un modelo teórico multidimensional y sistémico para profundizar su estudio teórico y empírico fundamentado en la teoría de las organizaciones y en la administración estratégica. Para la construcción de este modelo se realizó una amplia revisión de documentos publicados sobre el tema. Como resultado, se plantean siete proposiciones teóricas que relacionan las capacidades dinámicas con los constructos del modelo, estas relaciones se han estudiado de manera independiente, nuestra propuesta agrupa este conjunto de temas, por lo que, el documento es un aporte teórico importante a la administración estratégica y particularmente a la perspectiva de las capacidades dinámicas, ya que permitirá el desarrollo del conocimiento teórico y empírico sobre el tema.

**Palabras claves:** entorno, capacidades dinámicas, organización.



## MODELO MULTIDIMENCIONAL DE LAS CAPACIDADES DINAMICAS EN LAS ORGANIZACIONES

### Introducción

En la administración estratégica, el concepto de las capacidades dinámicas está teniendo una gran importancia en la investigación teórica y en la aplicación práctica en diferentes organizaciones (Ambrosine y Bowman, 2009). La tesis central resalta que el entorno (economía, tecnología, demografía, sociedad, entre otros factores) está cambiando radicalmente, estos cambios afectan el desarrollo de las organizaciones, por lo que los gerentes tienen que entender este entorno, para promover los cambios, es decir, realizar modificaciones, alteraciones, innovaciones, de los recursos y realizar cambios en las competencias y capacidades, con el propósito de dar respuesta al dinamismo del entorno.

En la teoría de las organizaciones y particularmente en el campo de la estrategia se tiene diferentes conceptos relacionados con las capacidades y competencias, con el propósito de profundizar en la conceptualización de las capacidades dinámicas, inicialmente realizaremos una breve revisión de los conceptos siguientes: capacidades administrativas, organizacionales y estratégicas. Las capacidades administrativas están relacionadas con la integración y coordinación de los recursos y las actividades de las organizaciones, incluyen a las capacidades funcionales, las cuales están asociadas con las actividades de la producción de productos y servicios, administración de recursos humanos, mercadotecnia y finanzas (Fortune y Mitchee, 2012), estas actividades incluyen las capacidades operativas, ordinarias o de orden cero (Ljungquist, 2007; Winter, 2003). Las capacidades organizacionales han sido identificadas como una de las principales fuentes de la ventaja competitiva sustentable, por lo que esta capacidad es representada como factor crítico de éxito, ya que es la acumulación colectiva de habilidades, conocimientos, y experiencias de los empleados pasados y presentes de la organización; las capacidades organizacionales es el resultado de un proceso de aprendizaje organizacional, un proceso de seleccionar y ligar los recursos (Schreyogg y Kliessh-Eberl, 2007). Sharma y Vredenburg (1988) definen las capacidades organizacionales como los mecanismos de coordinación, que permite un uso más eficiente y competitivo de los activos de la organización – tangibles e intangibles.

Johannesson y Palona (2010) proponen las competencias estratégicas y analizan en términos de dos categorías: La primera categoría, son las competencias individuales, incluye las habilidades, conocimientos, experiencias, y aspiraciones de los administradores estratégicos, científicos, personal técnico, y otros participantes internos. La segunda categoría, son las competencias organizacionales, tales como, los sistemas de administración formal, la estructura, competencias científicas, técnicas y la cultura organizacional, también incluyen, las competencias logísticas de la organización con respecto a varias funciones, tales como, marketing y finanzas.

El concepto de capacidades estratégicas está estrechamente relacionado con los procesos de planeación, implementación y evaluación del impacto de las estrategias, una capacidad es estratégica, si promueve cambios o tiene la potencialidad de hacerlo. Kin (2010) define las capacidades estratégicas, como una combinación de recursos (por ejemplo, información, tecnología, y recursos humanos), los cuales son esenciales en procesos de negocios



estratégicos. En la literatura revisada (Montresor, 2004 y Ljungquist, 2007) se plantea los términos capacidades y competencias con significados similares, en este documento nos referiremos al concepto de capacidades.

### **La perspectiva teórica de las capacidades dinámicas**

La perspectiva de las capacidades dinámicas actualmente es uno de los principales planteamientos teóricos en la administración estratégica. Tiene sus orígenes en el espíritu de la competencia basada en la innovación de Schumpeter (1934) donde la ventaja competitiva está basada en la destrucción creativa de recursos existentes y la recombinación en nuevas capacidades operativas. En la literatura también se identifican otras ideas, tales como, configuración de competencias (Henderson y Cockburn, 1994), y capacidades combinadas (Kogut y Zander, 1992). Extendiendo estos estudios, Teece, Pisano y Shuen (1997) desarrollaron la noción de las capacidades dinámicas, su documento es considerado como el fundamento que ha influido en diferentes investigadores para utilizarlo como un marco teórico. Estos autores y Teece (2007) ven la ventaja competitiva en un entorno turbulento como una función de las capacidades dinámicas más que posicionamiento competitivo. El término “dinámico” refleja la capacidad para renovar, cambiar o modificar las competencias, los recursos, las capacidades y los modelos de negocios para que sea congruente con el entorno cambiante (Pavlou y Sawy, 2011).

Esta perspectiva ha sido criticada por diferentes autores, resaltamos las siguientes observaciones: Las capacidades dinámicas han sido descritas como conceptos abstractos y complejos (Dierickx y Cool, 1989), son difíciles de observar (Simonin, 1999), falta de precisión en su definición conceptual, referente empírico, y debilidad en la medición de las variables (Williamson, 1999). En la revisión de la literatura se resalta que esta perspectiva está en proceso de construcción y evolución teórica e empírica, no es un sistema teórico fuerte, ya que no integra un conjunto de constructos interrelacionados por medio de proposiciones, muy pocos estudios muestran una correspondencia clara entre la definición conceptual, las dimensiones del constructo y la medición de las variables, para analizar empíricamente las capacidades específicas en diferentes organizaciones. Por lo tanto, hay una urgente necesidad de construir una teoría coherente, un sistema teórico que integre y relacione los conceptos de la teoría organizacional con la perspectiva de las capacidades dinámicas (Arndt, 2011). Nuestra propuesta es de dar las bases teóricas para construir un modelo multidimensional que permita analizar en profundidad este tema.

Teece, Pisano y Shuen (1997) son los autores pioneros en proponer el concepto de capacidades dinámicas, posteriormente ha sido estudiado por diferentes autores. Barreto (2010) en su revisión se enfocó a definir y clasificar la amplitud de este constructo. Ambrosini y Bowman (2009) trazan el desarrollo histórico del concepto, analizan algunas definiciones de capacidades dinámicas, su lógica teórica, e identifican algunos de sus supuestos fundamentales. DiStefano, Peteraf, y Verona (2010) realizan un análisis de co-citación para explorar la estructura del dominio de la investigación de las capacidades dinámicas, para lograr un mejor entendimiento de sus orígenes, estado actual de desarrollo, y la dirección de la investigación futura. Peteraf, Stefano y Verona (2013) utilizan la técnica de medición bibliográfica para analizar a los autores más citados sobre el concepto de capacidades dinámicas, resaltan que el concepto es socialmente construido, para su



comprensión se requiere tener un conocimiento del cuadro completo del conjunto de variables interrelacionados como un sistema teórico (Helfat y Peteraf, 2009).

El concepto original de capacidades dinámicas surge como una extensión del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980), los directivos de las organizaciones requieren desarrollar sus capacidades para aprovechar las oportunidades y enfrentar a las amenazas del contexto, que les permitan lograr nuevas formas de ventaja competitiva, a estas habilidades se refiere como “capacidades dinámicas” que enfatizan dos aspectos claves que no fueron de interés central en las perspectivas estratégicas previas. El término dinámico se refiere a la capacidad de renovar las competencias, así como, lograr la congruencia o ajuste con el entorno cambiante; esta capacidad de respuesta estratégica de la organización son requeridas de manera oportuna cuando la tasa de cambio tecnológico es rápido y cuando la naturaleza de la competencia futura es difícil de determinar. El término de capacidades enfatiza el rol clave de la administración estratégica en apropiadamente adaptar, integrar, y reconfigurar las habilidades organizacionales internas y externas, utilizar o adquirir recursos, realizar cambios en las competencias funcionales para emparejar con los requerimientos del entorno cambiante (Teece, Pisano y Shuen, 1997). En esta conceptualización de las capacidades dinámicas se identifica la relación del entorno externo con la organización, es similar a los planteamientos de Lawrence y Lorsch (1967), sin embargo, Teece et. al. resaltan que las organizaciones tienen que lograr un emparejamiento o ajuste con su entorno dinámico, complejo e incierto. En la literatura se ha planteado diversas definiciones de las capacidades dinámicas en el cuadro siguiente se presenta algunas definiciones:

| <b>Autores</b>               | <b>Definiciones de capacidades dinámicas</b>                                                                                                                                                                   |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Collis (1994)                | La capacidad para desarrollar e innova más rápido.                                                                                                                                                             |
| Helfat (1997)                | El subconjunto de competencias/capacidades los cuales permiten a la organización crear nuevos productos y procesos, y responder a las circunstancias cambiantes del mercado.                                   |
| Teece, Pisano y Shuen (1997) | La habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas, para dirigirla rápidamente a los entornos cambiantes                                                 |
| Eisenhard y Martin (2000)    | Las rutinas organizacionales y estratégicas por los cuales la organización logra nuevas configuraciones de recursos como emerge el mercado, crece, se satura y declina                                         |
| Lee y Rho (2002)             | Una nueva fuente de ventaja competitiva, en conceptualizar como las organizaciones son capaces de cumplir con los cambios en el entorno                                                                        |
| Zahra and George (2002)      | Capacidades orientados al cambio que ayudan a las organizaciones reemplazar y reconfigurar sus bases de recursos para cumplir con las demandas de los clientes y enfrentar a las estrategias de la competencia |
| Winter (2003)                | Capacidades que operan para extender, modificar o crear capacidades ordinarias                                                                                                                                 |
| Vivas (2005)                 | Las capacidades dinámicas son complejos, procesos organizacionales de alto nivel, los cuales proporcionan las condiciones adecuadas para la modificación y renovación de los activos de la organización        |



Tomando en cuenta la literatura revisada, definimos las capacidades dinámicas como: “las capacidades de las organizaciones para intencionalmente integrar, construir, y reconfiguran las competencias y capacidades internas y externas, las bases de recursos, y los modelos de negocios, como respuesta a los cambios del entorno o la modificación de las características del contexto, para lograr altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sustentable tomando en cuenta el dinamismo del entorno”.

La capacidad se refiere a las habilidades y los conocimientos que utiliza la organización para realizar los cambios estratégicos, tales como: la integración, reconfiguración, modificación, actualización, modernización, innovación, entre otros cambios, de las bases de recursos, las capacidades organizacionales (operativas, funcionales) y estratégicas, así como, los cambios en los modelos de negocios, realizadas de manera reactiva o proactivamente para lograr un ajuste con el entorno. La perspectiva de las capacidades dinámicas, se enfoca en como las organizaciones cambian sus recursos valuales en el tiempo y lo hacen de manera persistente. Estos cambios son intensionales y deliberados (Ambrosini y Bowman, 2009), también pueden ocurrir a través de procesos emergentes que no han sido deliberadamente planeados por los administradores.

### **El entorno y la organización**

En la teoría de las organizaciones uno de los temas clásicos es la relación de la organización con su entorno (Hatch, 1997), esta relación fue ampliamente estudiado por Lawrence y Lorsch (1967), quienes plantean que las organizaciones enfrentan diferentes condiciones en sus contextos que determinan las condiciones internas, los cambios, la configuración de la estructura organizacional, como respuesta a las diferentes demandas del entorno. La teoría de la contingencia resalta el concepto de ajuste entre el entorno y la organización, es decir, que la organización debe responder al entorno realizando cambios estratégicos, para sobrevivir y prosperar en un entorno contingente; otros autores, plantean que las organizaciones responden proactivamente creando futuros desarrollos del entorno (Kim y Maugorgne, 2005). La respuesta reactiva o proactiva al entorno, implica realizar cambios estratégicos apropiados en la base de recursos, en las competencias, en las capacidades y en la configuración de la organización, es decir, realizar los cambios internos en la organización para lograr un ajuste con el entorno. El concepto ajuste también implica congruencia de los recursos, de las capacidades y las competencias de la organización con las condiciones cambiantes del entorno (Sirmon y Hitt, 2009). Los factores externos (por ejemplo, nuevas oportunidades de negocios, presiones competitivas) pueden definir nuevas tendencias, que los administradores deben de escanear para realizar los cambios internos, integrando nuevos conocimientos a las capacidades y competencias, diseñando e implementando estrategias que promuevan cambios internos alineados con las necesidades y demandas de sus entornos (Kor y Mesko, 2012). El éxito está determinado por los ajustes interno y externo entre la organización y el entorno.

El concepto de ajuste en la actualidad tiende a adquirir nuevamente su importancia con el surgimiento de la perspectiva de las capacidades dinámicas, resalta que los cambios dinámicos del entorno inciden en la organización, para que desarrollen sus capacidades dinámicas, integrando, construyendo, y reconfigurando sus competencias internas y externas para lograr un ajuste con los cambios rápidos del entorno (Teece, Pisano y Shuen, 1997). En



esta perspectiva se resalta los rápidos cambios en el entorno y la forma más efectiva de organizar, es contingente a las condiciones de complejidad y cambio en el entorno (Hatch, 1997). En estos planteamientos se resalta: Tres características de las capacidades dinámicas: el dinamismo del entorno, los cambios estratégicos internos que se realizan en las organizaciones y el ajuste entre ambos conceptos (Teece, 2007; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Kor y Mesko (2012) resaltan que las organizaciones se adaptan (reactiva) a las condiciones cambiantes del entorno a través de la integración, construcción y reconfiguración de los recursos y las capacidades de la empresa. Moreno y Felipe (2013) resaltan una respuesta proactiva, definen como un patrón de las prácticas organizacionales que va más allá de los requerimientos de regulaciones del entorno. Por lo tanto las organizaciones pueden ser reactivas o proactivas en su relación con el entorno (Shara y Vredenburg, 1998).

***Proposición 1:*** *La organización realiza los cambios estratégicos internos (capacidades dinámicas) como respuesta a las condiciones cambiantes del entorno, y también realizan acciones proactiva para impulsar cambios en el entorno, para lograr un ajuste entre la organización y el entorno.*

### **Las capacidades dinámicas, los recursos y capacidades de la organización**

La perspectiva basada en los recursos (RBV, por sus siglas en inglés) (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), es una de las teorías más ampliamente aceptadas en la administración estratégica, tiene una influencia en la investigación teórica e empírica. Liao (2010) plantea que las organizaciones están integrados por recursos y capacidades, que son definidos como: Todos los activos, las capacidades, los procesos organizacionales, atributos, información, conocimiento, entre otros, que permite a las organizaciones concebir e implementar estrategias que mejoren su efectividad y eficiencia. Los recursos son definidos como el conjunto de conocimientos, activos físicos, capital humano, y otros factores tangibles e intangibles que las organizaciones poseen o controla, los cuales le permiten producir eficiente y efectivamente para ofertar al mercado sus productos y servicios (O Regan y Ghobadian, 2004). Las organizaciones tienen acceso a estos recursos y capacidades a través de alianzas estratégicas, aprendizaje, innovación, y adquisición (Helfat, Finkelstein, Mitchel, Peteraf, et al. 2007).

Estos recursos sirven como fuente de ventaja competitiva en el largo plazo, cuando son evaluables, raros, difíciles de imitar, y no sustituibles (VRIO, por sus siglas en inglés) (Peteraf, 1993). Las capacidades dinámicas permite que los recursos de la organización tengan estos atributos y sean superiores a los de la competencia. Las capacidades son las habilidades de integrar, reconfigurar, modificar, innovar los recursos para emparejar y crear cambios en el mercado (Eisenhardt y Martin, 2000). En la teoría del aprendizaje organizacional, resaltan que estas capacidades son aprendidas de la experiencia pasada y de la interacción con el entorno (Cohen y Levinthal, 1990).

Las organizaciones necesitan estar organizadas para explotar sus recursos, la implementación de las habilidades facilita la utilización de los recursos, incluyendo los componentes organizacionales como la estructura, los sistemas de control y las políticas de compensación (Barney, 1997).



Las capacidades dinámicas es una extensión de la RBV, promueven cambios estratégicos de la base de recursos y permiten desarrollar otras capacidades de la organización para lograr ventaja competitiva. El concepto de capacidades fue planteado inicialmente por Penrose (1959), quien sugiere que las organizaciones son una colección de recursos productivos, y que las capacidades distintivas permiten un mejor uso de estos recursos, las capacidades dinámicas promueve la transformación de las capacidades organizacionales en capacidades distintivas.

Los conocimientos son los recursos estratégicos de las organizaciones. El conocimiento es definido como un cuerpo organizado de información, inteligencia, o práctica (Huber, 1991). De acuerdo a la visión basada en el conocimiento (Conner y Prahalad, 1996; Grant, 1996), este recurso es estratégico si es compartido, sintetizado, utilizado dentro de la organización, interpretado e integrado al conocimiento existente para lograr un desempeño superior (Nickerson y Zenger, 2004). La perspectiva de las capacidades dinámicas enfatiza en el conocimiento como un recurso evaluable y las estrategias de como ese conocimiento es desarrollado, modificado, adquirido, diseminado e integrado, como respuesta a los cambios del entorno. Estos cambios e innovación del conocimiento dependen de diferentes capacidades organizacionales, administrativas, funcionales y operativas. Las capacidades organizacionales son definidas como la capacidad de la organización para emplear sus activos, tangibles e intangibles para realizar las tareas que mejoren el desempeño y la productividad de otros recursos que posee la organización (Maritan, 2001). Las capacidades dinámicas pueden ser utilizadas para resaltar la configuración de los recursos y de las capacidades organizacionales actuales y potenciales, permitiendo construir ventaja competitiva a largo plazo en un entorno que cambia rápidamente.

La combinación de las capacidades organizacionales tomando en cuenta el dinamismo del entorno permite crear un valor superior para los clientes, al respecto Martelo, Barroso y Cepeda (2011) propone la combinación de las capacidades: orientación al mercado, conocimiento administrativo y administración de las relaciones con el cliente.

**Proposición 2:** *Las capacidades dinámicas son las habilidades y los procesos para integrar, construir, y reconfigurar los recursos y las capacidades internas y externas con el propósito de lograr un ajuste con los rápidos cambios en el entorno que permita nuevas formas innovadoras de ventaja competitiva en el largo plazo, así como crear valor para los accionistas y clientes.*

### Las capacidades dinámicas y nuevos negocios

La literatura revisada sobre tema, se refiere a las organizaciones que operan en la actualidad, se ha puesto muy poca atención a las capacidades dinámicas para la creación de nuevos modelos de negocios, incubación de nuevas unidades estratégicas de negocios distintas al “core business” actual (Kim y Mauborgue, 1997).

Enkel, Roseno y Mezger (2012) proponen desarrollar capacidades dinámicas distintivas para la creación de nuevos negocios fundamentado en el marco teórico de Teece (2007), resaltan las siguientes capacidades distintivas: detección de nuevas oportunidades de negocios, identificar las megas tendencias y explotar las oportunidades de negocios, dirigir la



investigación al desarrollo de nuevos negocios, manejar intereses de largo plazo y fomentar el gobierno de la colaboración, relacionar los nuevos conocimientos con los existentes a través de la organización y de los límites de las unidades estratégicas de negocios, diseñar múltiples modelos de negocios, balancear la separación y la integración entre los nuevos negocios y los negocios que opera actualmente en la organización, y gestionar el riesgo en la creación de nuevos negocios.

*Proposición 3: Las capacidades dinámicas distintivas permiten la creación de nuevos negocios como acción proactiva considerando el dinamismo del entorno y las megatendencias de largo plazo.*

### **Las capacidades dinámicas y los directivos**

Los administradores y los directivos en particular, utilizan sus habilidades genéricas tales como organizar, construir equipos, establecer redes de colaboración, emprender nuevos negocios, detectar nuevas oportunidades, escanear e interpretar la información. Estas son las funciones tradicionales de la administración propuestos desde Barnard (1938), son las actividades operativas que realizan los administradores para mantener en funcionamiento la organización. Estas habilidades son parcialmente impulsadas por la capacidad administrativa innata, por el conocimiento y las habilidades creativas, y también son aprendidas a través de los años de experiencia y reflexión. Sin embargo, a pesar de su valor y aplicabilidad en múltiples tareas las habilidades genéricas, no son suficientes para lograr un ajuste entre la organización y su entorno, tampoco impulsan el desarrollo de las capacidades dinámicas, por lo que se requiere impulsar un cambio de las habilidades genéricas en capacidades administrativas dinámicas. Los CEO (gerente por sus siglas en inglés) no solo deben de responder a las condiciones cambiantes del entorno, también podrían anticiparse a los cambios futuros en el mercado, lo cual implica que el CEO reconfigure las capacidades administrativas dinámicas dentro de los equipos de directivos, implica la creación y combinación de varios tipos de capacidades organizacionales (funcionales, operativos, entre otros) tomando en cuenta los cambios dinámicos del entorno.

Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, los CEO deben tener un alto conocimiento de los cambios que ocurren en el entorno para promover cambios en los recursos y las capacidades internas de la organización, en este proceso, los administradores realizan escaneos del entorno para identificar las nuevas tendencias y las oportunidades, e integran las nuevas ideas y conocimientos en las capacidades existentes, a fin de lograr una congruencia entre las capacidades y competencias de la organización con las condiciones cambiantes del entorno (Sirmon y Hitt, 2009). A estas acciones que realizan los CEO, Adner y Helfat (2003) las califican como capacidades administrativas dinámicas, definen: es la capacidad de los administradores para propositivamente crear, construir, integrar, modificar las bases de recursos y las capacidades de una organización. Ellos identifican tres atributos de estas capacidades como: (1) capital humano administrativo, (2) capital social administrativo, y (3) conocimiento administrativo. El capital humano administrativo incluye las habilidades y los conocimientos que son formados por su educación y experiencias profesionales. El capital social administrativo incluye las habilidades de los administradores para acceder a recursos a través de las relaciones, conexiones y redes sociales. Las redes informales y formales de los administradores ayudan a adquirir recursos importantes y



proporcionar la información crítica para promover el desarrollo de las capacidades dinámicas (Gelatkanycz and Hambrick, 1997). El capital humano administrativo y el capital social están relacionadas porque la información y el conocimiento que los CEO obtienen a través de varias relaciones con el entorno, es crucial en la construcción y renovación de su capital social (Coleman, 1988). Por otra parte, el conocimiento administrativo es formado por la experiencia profesional, por las interacciones en redes internas y externas, y por el intercambio del conocimiento a través y entre las subunidades en una organización. En síntesis, para lograr un ajuste del entorno y la organización, los CEO tienen que desarrollar sus capacidades administrativas dinámicas para obtener conocimientos actualizados del entorno, lo que implica tener las habilidades de reconocer el valor de la nueva información, asimilarlo y aplicarlo en la organización (Cohen y Levinthal, 1990).

Otra de las funciones claves de los directivos (CEO) –la orquestación de los equipos de directivos. Teece (2007) describe la similitud entre las funciones de los altos ejecutivos y de aquellos directores de orquestas. Similar a un director de orquesta, un CEO en el contexto de los negocios realiza el trabajo crítico de una continua orquestación de los activos de la organización para promover cambios productivos. Utilizando esta analogía, los directivos dirigen a los equipos de administradores facilitando el trabajo individual y colectivo, promoviendo un trabajo armonioso y sincronizado para lograr altos desempeños (Teece, 2007).

En el marco teórico de las capacidades dinámicas se desagregan en tres capacidades: (1) Búsqueda de oportunidades, (2) aprovechar las oportunidades, y 3) manejo de las amenazas y la reconfiguración (Kuuluvainen, 2012, y Enkel, Roseno y Mezger, 2012). La primera, búsqueda de oportunidades (“sensing”), se refiere a las habilidades para escanear el entorno y evaluar los mercados y los competidores; la capacidad de generar ideas, comprender la demanda latente y la evolución estructural de las industrias, los mercados; filtrar, monitorear, valorar, crear, aprender, interpretar, exteriorizar y calibrar las oportunidades y las amenazas. La segunda, aprovechamiento de las oportunidades (seizing) o la adquisición de recursos (Jiano, Wei y Cui, 2010), son las habilidades de los directivos para aprovechar el potencial de oportunidades en la creación de nuevos productos, proceso o servicios, reclutamiento de administradores y expertos, y adquisición de conocimientos. La tercera competencia, manejo de las amenazas y la reconfiguración de los activos, es la inversión en el desarrollo de las capacidades dinámicas, implica realizar alianzas y adquisición de recursos, implementar procesos para el desarrollo de las rutinas y transformarlos en capacidades dinámicas (Hyland, Davison y Sloan, 2003; Cao, 2011).

Pavlou y Sawy (2011) amplían la propuesta de Teece (2007), retoman la capacidad de búsqueda de oportunidades (sensing) y proponen las capacidades de aprendizaje, integración y de coordinación. La capacidad de aprendizaje es la habilidad para renovar las capacidades operacionales existentes con nuevos conocimientos. La capacidad de integración es introducir nuevos conocimientos en nuevas capacidades para crear y compartir un entendimiento compartido en el colectivo de la organización. La capacidad de coordinación es la habilidad para orquestar y realizar tareas, obtener recursos, y aplicar en la creación de nuevas capacidades



El desarrollo de las capacidades dinámicas está relacionada con la experiencia funcional internacional de los directivos (Rodenbach y Brettel, 2012). Esta experiencia personal influye en las decisiones estratégicas porque los directivos buscan las oportunidades en el entorno, aprovechan estas oportunidades y manejan las amenazas y la configuración de los recursos, realizan un uso eficiente y efectivo de los mismos.

**Proposición 4:** *El dinamismo del entorno promueve cambios en las habilidades competencias y capacidades de los directivos y administradores para generar capacidades dinámicas en la organización que impacten en el desempeño y en la ventaja competitiva. Las experiencias de los directivos inciden en estas relaciones.*

### Las capacidades dinámicas y las estrategias

El diseño e implementación de las capacidades dinámicas en la organización requiere la aplicación de estrategias, que permita la articulación de los medios por el cual una organización se esfuerza por convertir sus intenciones en capacidad organizacional, tomar ventaja de las oportunidades externas y para minimizar las amenazas que enfrenta en un entorno dinámico, complejo e incierto (Regan y Ghobadian, 2004). Hamid (2010) propone las estrategias para la reconfiguración de las capacidades desde una perspectiva organizacional multinivel: colaboración dentro de la organizacional, colaboración entre las organizaciones y el aprendizaje organizacional a nivel individual, grupal y organizacional. La reconfiguración de las capacidades es un ejemplo de capacidad dinámica, se define como la habilidad de la organización para creativamente recombinar diversos recursos basados en el conocimiento y tecnologías con los propósitos de desarrollar innovaciones y aplicaciones de nuevos recursos. Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, la reconfiguración requiere esfuerzos colectivos para relanzar varios “webs de colaboraciones” a través de los límites organizacionales que permita generar combinaciones de las capacidades existentes (Eisenhard y Martin, 2000).

Jiao, Wei y Cui (2010) proponen la orientación emprendedora y el aprendizaje organizacional como medios o estrategias para apoyar el desarrollo de las capacidades dinámicas. La orientación emprendedora implica iniciar nuevos negocios y diversas actividades, es una acción proactiva frente al dinamismo del entorno, enfatizan en la innovación de recursos existentes o de nueva creación. El emprendimiento puede crear nueva cultura por medio de la innovación interna. El aprendizaje organizacional es un proceso de detectar errores por los miembros en la organización, puede ser considerado como la acción para explorar o desarrollar las habilidades, los conocimientos y las actividades que permite elevar la competitividad y el desempeño de la organización. El aprendizaje se puede dar a nivel individual, grupal y organizacional. Por lo tanto, la orientación emprendedora y el aprendizaje organizacional son procesos dinámicos de transformación estratégica que ocurre en todos los niveles de la organización.

Las actividades emprendedoras y el aprendizaje organizacional fortalecen la orientación estratégica de la organización, es la tendencia de una organización a descubrir, desarrollar, y mantener un conjunto de cambios como respuesta al dinamismo del entorno. La orientación estratégica también se define, como una organización que usa sus estrategias para adaptarse



o cambiar aspectos de su entorno que permita un alineamiento o ajuste más favorable (Patwardhan, 2009 ).

**Proposición 5:** *La colaboración, el aprendizaje y el emprendimiento fortalecen la orientación estratégica de la organización. Hay relaciones recíprocas con las capacidades dinámicas.*

### Las capacidades dinámicas y el desempeño organizacional

En la teoría de las organizaciones y en la literatura de la administración estratégica, el desempeño organizacional es un tema central e importante. La relación de las capacidades con el desempeño está bien establecido en la literatura y ha sido investigado considerando varias teorías tales como, las perspectivas basadas en los recursos y el conocimiento, teorías del aprendizaje organizacional y desde la perspectiva de las capacidades dinámicas. Regan y Ghobadian (2004) realizan un estudio de las relaciones de la capacidad organizacional, la planeación estratégica y el desempeño, encuentra relaciones positivas entre estos conceptos. Drnevich y Kriauciunas (2011) analizan de manera más específica las relaciones del dinamismo del entorno, las capacidades ordinarias, las capacidades dinámicas con el desempeño organizacional. El dinamismo del entorno, son los cambios en el entorno competitivo que afecta a como las organizaciones compiten, como ellos responden a las necesidades de los clientes y al desarrollo de la industria. Las capacidades ordinarias están relacionadas con las actividades diarias que realiza la organización. Las capacidades dinámicas son aquellas capacidades utilizadas para extender, modificar las capacidades ordinarias en dinámicas. Ambos tipos de capacidades tienen efectos positivos y negativos en el desempeño, lo cual es afectado por las condiciones y el dinamismo del entorno, así como, por las características de la organización.

**Proposición 6.** *Las capacidades dinámicas están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional, lo cual es afectado por el dinamismo del entorno y las características de la organización.*

### Las capacidades dinámicas y la ventaja competitiva

La ventaja competitiva es uno de los temas más estudiados en el campo de la administración estratégica desde diferentes perspectivas teóricas, una de ellas es la visión basada en los recursos (RBV). Newbert (2007) realiza un análisis extenso de esta perspectiva, resalta que la ventaja competitiva es un resultado de la aplicación de los recursos con los atributos VRIN (recursos valuales, raros, inimitable y no sustituible). Barney (1997), resalta que las empresas necesitan estar bien organizadas para explotar todo el potencial de aquellos recursos para lograr ventaja competitiva. Tomando en cuenta esta teoría, Teece, Pisano y Shuen (1997) plantearon el marco teórico de las capacidades dinámicas que permite explicar cómo la combinación de competencias y recursos pueden ser desarrollados, empleados y protegidos. También definen como las habilidades de la organización para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas, orientar a los cambios del entorno, los cambios que se realicen en los recursos y en las capacidades puede apoyar en el logro de los atributos VRIO.

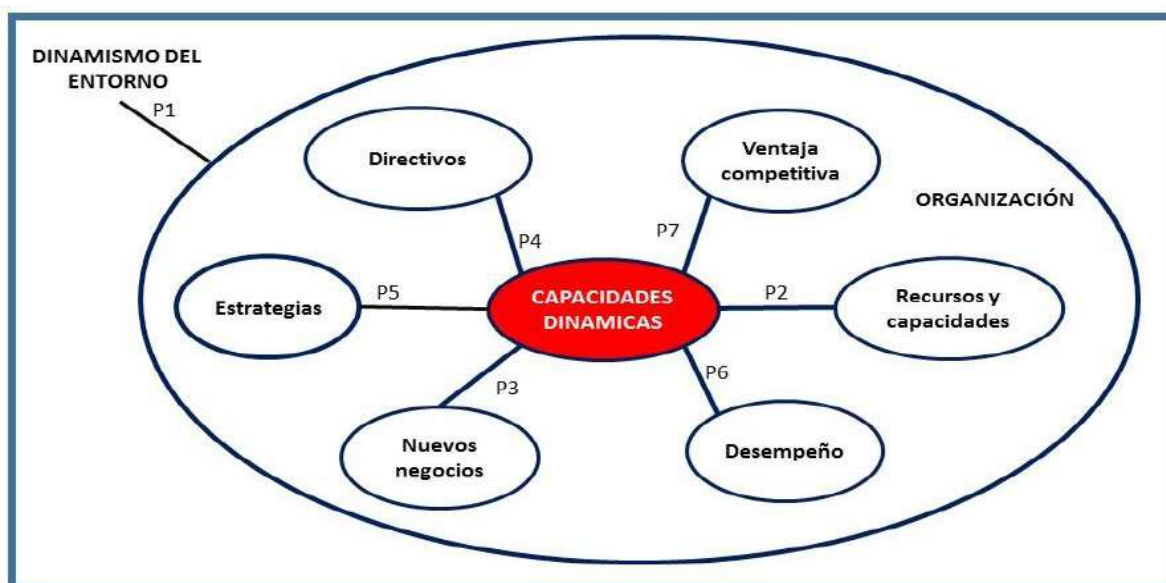


Hay diversos planteamientos sobre la relación entre capacidades dinámicas y ventaja competitiva. Teece et. al. (1997) plantean una relación explícita entre ambos conceptos. Helfat et al. (2007) plantean que las capacidades dinámicas no necesariamente están relacionado a la ventaja competitiva. Ellos explican que, mientras que las capacidades dinámicas pueden cambiar las bases de recursos, esta renovación podría no ser necesariamente evaluable, podrían no crear recursos con características VVRIO, según estos autores el efecto de las capacidades dinámicas sobre el desempeño y la ventaja competitiva podría ser negativo. Por lo tanto podemos deducir que:

**Proposición 7:** *Las relaciones entre capacidades dinámicas y la ventaja competitiva pueden positivas, negativas, directas e indirectas, lo cual depende del tipo de capacidad que se analice.*

## Resultados

Nuestros planteamientos se sintetizan en el modelo multidimensional de las capacidades dinámicas como se muestra en la figura 1, en el cual se presentan las relaciones entre los constructos del modelo sintetizadas en las siete proposiciones teóricas. La explicación y fundamentación de estas relaciones es preliminar, se requiere una revisión más amplia de la literatura publicada, teórica y empírica.



## Discusión y Conclusiones

La perspectiva de las capacidades dinámicas está en una etapa de construcción teórica, ha sido criticada por diferentes autores (Dierickx y Cool, 1989; Simonin, 1999; Williamson, 1999). Nuestra propuesta fue de aportar un sistema teórico que relacione el concepto de capacidades dinámicas con los constructos expuestos en el modelo, tomando en cuenta la teoría de las organizaciones y la administración estratégica.

La perspectiva de las capacidades dinámicas tiene sus bases en las teorías siguientes: Perspectiva de los recursos y capacidades, teoría del aprendizaje organizacional, perspectiva basada en el conocimiento, y en la teoría de la contingencia.

La aplicación del modelo requiere un profundo conocimiento de los cambios en el entorno y de los recursos y las capacidades de la organización. Los directivos requieren desarrollar sus capacidades y competencias para que logren un alto conocimiento del entorno y de la organización, con el propósito de promover cambios estratégicos en la base de recursos, en las capacidades y en las competencias, que les permitan lograr un ajuste con su entorno.

Este modelo propuesto servirá de marco teórico para realizar estudios teóricos y empíricos de las relaciones específicas entre constructos, para lo cual se sugiere: Identificar capacidades específicas de la organización a estudiar, que estas capacidades se puedan operacionalizar y medir. Realizar investigaciones cualitativas aplicando entrevistas de profundidad. En la literatura analizada muy pocos estudios son empíricos, la mayoría son teóricos. Esta situación, es una gran oportunidad para realizar estudios en las organizaciones mexicanas de diversas características.

## Bibliografía

- Ambrosini, V. & Bowman, C. 2009. *What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic Management?*. *Internacional Journal of Management Review*. 11 (1): 29-49.
- Arndt, A. 2011. *Assessing dynamic capabilities: Mintzberg schools of thought*. *S.Afr.J.Bus.Manage*. 42 (1): 1-9.
- Adner, R. y Helfat, C. E. 2003. *Corporate effects and dynamic managerial capabilities*. *Strategic Management Journal*, October Special Issue 24: 1011–1025.
- Barney, J. 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*. 17: 99-120.
- Barney, J.B. 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Barnard, C. I. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Pres.
- Barreto, I. 2010. *Dinamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future*. *Journal of Management*. 36 (1): 256-280.
- Cao, L. 2011. *Dynamic capabilities in a turbulent market environment: empirical evidence from international retailers in China*. *Journal of Strategic Marketing*. 19 (5): 455-469.
- Coleman, J. S. 1988. *Social capital in the creation of human capital*. *American Journal of Sociology* 94: 95–120.



- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. 1990. *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. *Administrative Science Quarterly*. 35(1): 128-152.
- Collis, D. 1994. *Research note: How valuable are organizational capabilities?*. *Strategic Management Journal*, 15: 143-152.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. 1996. *A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism*. *Organization Science*. 7(5): 477-501.
- Dierickx, I., & Cool, K. 1989. *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Di Stefano, G., Petera, M. & Verona, G. 2010. *Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domin*. *Industrial and Corporate Change*. 19 (4): 1187-1204.
- Drnevich, P. & Kriauciunas, A. 2011 *Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance*. *Strategic Management Journal*. 32: 254-279.
- Enkel, E., Roseno, A. & Mezger, F. 2012. *Dynamic capabilities for new business creation: A cross-industry study*. This paper was presented at The XXIII ISPIM Conference – Action for Innovation: Innovating from Experience – in Barcelona, Spain on 17-20.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. 2000. *Dynamic Capabilities: What are They?*. *Strategic Management*. *Strategic Management Journal*. 21 (10/11): 1105-21.
- Fortune, A. & Mitchell, W. 2012. *Unpacking firm exit at the firm and industry levels: The adaptation and selection of firms capabilities*. *Strategic Management Journal* 33: 794-819.
- Gelatkancz, M.A. & Hambric, D. C. 1997. *The external ties of top executives: implications for strategic choise and performance*. *Administrative Science Quarterly* 42: 654-681.
- Grant, R. M. 1996. *Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*. *Organization Science*. 7(4): 375-387.
- Hamid, H. 2010. *Exploring the determinants of the reconfiguration capability: a dynamic capability perspective*. *European Journal of Innovation Management*. 13 (4): 409-438.
- Hatch, M.J. 1997. *Organization Theory Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press. New York.
- Henderson, R., & Cockburn, I. 1994. *Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research*. *Strategic Management Journal*. 42 (1): 63-84.



- Helfat, C. 1997. *Know-how and asset complementary and dynamic capability accumulations: The casa of R5D*. Strategic Management Journal, 18: 393-360.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. y Winter, S., Maritan C., (2007). Dynamic capabilities and organizational processes. En Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. Singh, H., Teece, D., and Winter, S.. Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations. London: Blackwell. Pp 30-35.
- Helfat, C. & Peteraf, M. 2009. *Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path*. Strategic Organization. 7 (1): 91-102.
- Huber, G. P. 1991. *Organizational learning: The contributing processes and the literatures*. Organization Science, 2 (1): 88-115.
- Hyland, P., Davison, G. & Sloan, T. 2003. *Linking team competences to organizational capacities in health care*. Journal of Health Organization and Management. 17 (3): 150-163.
- Jiao, H., Wei, J. & Cui, Y. 2010. *An empirical study on paths to develop dynamic capabilities: From the perspectives of entrepreneurial orientation and organizational learning*. Higher Education Press and Springer-Verlag.
- Johannesson, J. & Palona, I. 2010. *The dynamics of strategy capability*. International Business Research. 3 (1): 3-12.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. 1997. *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. Harvard Business Review. 75(1): 103-112.
- Kim, W. C. and Maugorgne, R. 2005. *Blue ocean strategy*. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kin, A. 2010. *Exploring the linkages between strategic capabilities and hrm in the Korean management consulting industry*. Thesis Doctoral The State University of New Jersey.
- Kogut, B., & Zander, U. 1992. *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*. Organizational Science, 3(3): 383-397.
- Kor, Y. & Mesko, A. 2012. *Research notes and commentaries Dynamic managerial capabilities: configuration and orchestration of top executives capabilities and firms dominant logic*. Strategic Management Journal 30 (13): 1375-1394.
- Kuuluvainen, A. 2012. *How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples*. Journal of Strategy and management. 15 (4): 381-392.



- Lawrence, P.R. and Jay W. Lorsch, J.W. 1967. *Differentiation and Integration in Complex Organizations*. Administrative Science Quarterly. 12 (1): 1-47.
- Ljungquist, U. 2007. *Sacification of core competence and associated components: A proposed model and a case illustration*. European Business Review. 20 (1): 73-90.
- Liao, Y. 2010. *Internal capabilities, external network position, and knowledge creation*. Thesis Doctoral Rensselaer Polytechnic Institute Troy, New York.
- Lee, J, K Lee, and S Rho. 2002. *An Evolutionary Perspective on Strategic Group Emergence: A Genetic Algorithm-based Model*. Strategic Management Journal. 23 (8): 727-747.
- Maritan, C.A. 2001. "Capital investment as investing in organizational capabilities: an empirically grounded process model", *Academy of Management Journal*. 44 (3): 513-31.
- Martelo, S., Barroso, C. & Cepeda, G. 2011. *Creating dynamic capabilities to increase customer value*. Management Decision. 49 (7): 1141-1159.
- Montresor, S. 2004. *Resources, capabilities, competencies and the theory of the firm*. Journal of Economic Studies. 31: 409-434.
- Moreno, C. y Felipe, J. 2013. *The value of proactive environmental strategy: An empirical evaluation of the contingent approach to dynamic capabilities*. Cuadernos de Administración. 26 (47): 87-118.
- Newbert, S. 2007. *Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research*. Strategic Management Journal. 28: 121-146.
- Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. 2004. *A knowledge-based theory of the firm-the problem-solving perspective*. Organization Science. 15 (6): 617-632.
- O Regan, N. & Ghobadian, A. 2004. *The importance of capabilities for strategic direction and performance*. Management Decision. 42: 292- 312.
- Patwardhan, A. 2009. *Strategic orientation, organization learning, holistic firm-level marketing capability and firm performance: A dynamic capability view*. Thesis Doctoral The University of Mississippi.
- Pavlou, P. & Sawy, O. 2011. *Understanding the elusive black box of dynamic capabilities*. Decision Sciences. 42 (1): 239-273.
- Perose, E.T. 1959. *The Growth of the Firm*. Wiley: New York.
- Peteraf, M., Stefano, G.D., & Verona, G. 2013. *El elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversation together*. Strategic Management Journal. 34: 1389-1410.



- Peteraf, M. A. 1993. *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. Strategic Management Journal, 14 (3): 179-191.
- Schreyogg, G. & Kliessh-Eberl, M. 2007. *How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization*. Strategic Management Journal. 29: 913-933.
- Sharma, S. & Vredenburg, H. 1988. *Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities*. Strategic Management Journal 19: 729-753.
- Sirmon D. G, Hitt M. A. 2009. *Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment of firm performance*. Strategic Management Journal. 30(13): 1375–1394.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal. 18: 509-533.
- Teece, D. J. 2007. *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal. 28 (8): 1319–1350.
- Rodenbach, M. & Brettel, M. 2012. *CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities*. Management Decision. 50 (4): 611-634.
- Shara, S. & Vredenburg, H. 1998. *Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizacional capabilities*. Strategic Management Journal. 19: 729-753.
- Simonin, B. 1999. *Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances*. Strategic Management Journal. 20 (7): 595–623.
- Vivas, S. 2005. *Competitive advantage and strategy formulation the key role of dynamic capabilities*. Management Decisión. 43 (5/6): 661-669.
- Winter, S, 2003. *Understanding Dynamic Capabilities'*. Strategic Management Journal. 24 ( 10): 991-995.
- Wernerfelt, B. 1984. *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal, 5: 171-180.
- Winter, S. 2003. *Understanding dynamic capabilities*. Strategic Management Journal. 24: 991.995.



Williamson, O. 1999. *Strategy research: Governance and competence perspectives*. Strategic Management Journal. 20 (12): 1087–1110.

Zahra, S, & G. George, 2002. *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension*, *Academy of Management Review*. 27 (2): 213–240.



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.

