

RELACIONES DE LA AGILIDAD ESTRATÉGICA CON LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN LAS ORGANIZACIONES

Área de investigación: Teoría de la administración y Teoría de la organización

Julián Miranda Torrez

Universidad Autónoma de Guerrero
México
julianmt4@gmail.com

Octubre 9, 10 y 11 de 2019

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



RELACIONES DE LA AGILIDAD ESTRATÉGICA CON LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN LAS ORGANIZACIONES



Resumen

En la actualidad el dinamismo de los entornos competitivo y global están transformando a las organizaciones, los actores organizacionales están implementado capacidades dinámicas y agilizando la aplicación de sus estrategias para aprovechar las oportunidades que surgen en los mercados emergentes. Planteamos dos objetivos: primero, construir los fundamentos teóricos de los constructos agilidad estratégica y capacidades dinámicas, segundo, establecer y explicar las relaciones entre ambos constructos por medio de proposiciones. Se aplicó una metodología de construcción teórica cualitativa, se analizó 60 documentos especializados publicados en revistas científicas de alto impacto ubicadas en el cuartil Q1. El marco teórico que se propone es una contribución importante en la construcción teórica de la perspectiva de las capacidades dinámicas, ya que permitirá el desarrollo del conocimiento teórico e empírico en los campos de la administración estratégica y de la teoría de la administración y de la organización.

Palabras clave: agilidad, entornos, organización, capacidades, estrategias.

Introducción

Las teorías tradicionales de la organización plantearon la inercia organizacional, resaltaron que las tasas de cambio en los entornos son bajas y que las estructuras de las organizaciones son rígidas y burocráticas que impiden su adaptación a entornos dinámicos (Kelli y Amburgey, 1991). En oposición surgen los planteamientos de que los entornos cambian constantemente y que las organizaciones son ágiles con estructuras flexibles. En la actualidad los entornos son altamente dinámicos (Grupta, 2014), la economía global es más complejo e impredecible, las organizaciones tienen más acceso a múltiples fuentes de recursos y conocimientos que es crítica para su desarrollo, estas situaciones crean grandes retos para adaptarse al dinamismo de los entornos, las organizaciones tienden a ser más ágiles o veloces en aprovechar las oportunidades y en satisfacer más rápidamente las

necesidades cambiantes de los clientes agilizando la aplicación de estrategias y acciones (Mohrman y Lawler, 2012).



En la actualidad el dinamismo de los entornos competitivo y de los mercados está creando rápidos cambios y transformaciones en las organizaciones, por ejemplo, Microsoft, Apple, Samsung, Google y Amazon están aplicando estrategias ágiles y capacidades dinámicas para competir y crear ventaja competitiva en el largo plazo. El factor agilidad permite a las organizaciones adaptarse a los entornos emergentes a fin de lograr desempeño superior (Worley, Williams y Lawler, 2014), el estudio de este factor está emergiendo en la academia, por lo que es importante realizar investigaciones teóricas y empíricas para aportar el desarrollo del conocimiento del tema.

Se han realizado diversos estudios relacionados con el dinamismo de los entornos por diferentes autores, a continuación, se resaltan los más importantes. Huuomonen (2011) resalta que el entorno se caracteriza por su complejidad (una interacción de múltiples elementos), inestabilidad y dinamismo (la tasa impredecible de cambio en los entornos), y disponibilidad de recursos (el nivel de recursos disponibles para las empresas en los entornos) que afectan el desarrollo de las organizaciones. Reza y Bavar, 2015; Rahmani, y Lotfollahi (2015) resaltan que los entornos de negocios y los mercados actuales son turbulentos, inciertos y de cambios rápidos que impactan en las organizaciones para que implementen estrategias ágiles y desarrollen sus capacidades de manera rápida que les permita adaptarse a las condiciones cambiantes en los sectores industriales de alta competitividad (Latham, 2014), a la intensidad de la competencia global y a las demandas cambiantes de los clientes.

Los cambios en los entornos son impredecibles (Nejatian y Zarei, 2013), las necesidades de los clientes cambian rápidamente (Triaa, Gzara y Verjus, 2016) que genera competencia global intensa (Dykes, Hughes-Morgan, Kolev y Ferrier, 2018) y alta rivalidad en el entorno competitivo (Harraf, Wanasika y Talbott, 2015). La velocidad de los cambios y la impredecibilidad en los entornos genera efectos contingentes en las organizaciones, también impulsa el desarrollo rápido de las capacidades de adaptación y de respuesta rápidas a las amenazas y oportunidades generadas externamente (Park, Sawy y Fiss, 2017). Las relaciones de la organización con los entornos dinámicos son contingentes, que impulsa el desarrollo de diferentes





capacidades como la agilidad organizacional y estratégica en respuesta a la velocidad de los cambios no predecibles y a la alta incertidumbre en los entornos (general o macro y competitivo) (Tikkanen, 2014).

El dinamismo de los entornos (sectores industriales, y los factores tecnológicos, demográficos socioculturales, políticos, legales, las fuerzas globales, el macroambiente, el ambiente natural, las condiciones económicas generales) son dinamizados por diversos impulsores, tales como: cambios en la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria, la creciente globalización, cambios tecnológicos, el surgimiento de nuevas capacidades de la internet y sus aplicaciones, innovación del producto y de su marketing, las mejoras en costos y eficacia en mercados muy cercanos, influencias regulatorias y cambios en las políticas gubernamentales, cambios en las necesidades de los consumidores, entre otros (Thomson, Strickland, Janes, Sutton, Peteraf y Gamble, 2018).

Las capacidades dinámicas, una perspectiva teórica que toma en cuenta el dinamismo de los entornos, es un tema central de investigación y aplicación en la administración estratégica, actualmente está en proceso de construcción; se han logrado avances en la conceptualización, en los antecedentes y su impacto en la competitividad y desempeño organizacional; recientemente Wilden, Devinnet y Dowling (2016) y Schilke, Hu y Helfat (2018) presentaron una síntesis del estado del arte y de la evolución del tema desde 1997 a 2016, la contribución a la construcción de esta perspectiva es importante pero no es suficiente ya que no tomaron en cuenta los conceptos de agilidad organizacional y estratégica. Esta temática no es abordada en la teoría de la administración y de la organización, ya que estas teorías y la administración estratégica se han desarrollado de manera independiente, esta situación plantea una oportunidad de contribuir en el desarrollo del conocimiento al relacionar la agilidad estratégica y las capacidades dinámicas tomando en cuenta las teorías mencionadas y la administración estratégica.

Planteamos dos objetivos: primero, construir los fundamentos teóricos de los constructos agilidad estratégica y capacidades dinámicas, segundo, establecer y explicar las relaciones entre ambos constructos por medio de proposiciones.





Se aplicó una metodología de construcción teórica cualitativa fundamentada en los planteamientos de Bacharach (1989), quien definió con claridad lo que implica una teoría y los elementos que lo integra, también se tomó en cuenta los planteamientos metodológicos por Wilden, Devinney y Dowling (2016) y Schilke, Hu y Helfat (2018), entre otros autores.

Estructuramos el documento como sigue. Primero, planteamos la metodología que se utilizó en el proceso de investigación. Segundo, se propone los fundamentos teóricos: 1) las capacidades organizacionales y dinámicas, 2) la agilidad organizacional y sus perspectivas que dan fundamento a la agilidad estratégica. Tercero, se establece y explica las relaciones de las dimensiones de la agilidad estratégica con las de las capacidades dinámicas, estas relaciones son sintetizadas en las proposiciones teóricas. Se finaliza el documento con las conclusiones, estudios futuros y las referencias bibliográficas utilizadas.

Metodología

¿Cuáles son los fundamentos teóricos de los constructos la agilidad estratégica y las capacidades de las organizaciones? ¿Cómo se relacionan estos constructos?

El modelo teórico se construyó siguiendo una metodología deductiva tomando en cuenta el proceso de investigación para construir teorías propuesto por varios autores: Bourgeois (1979) planteó las etapas de investigación en la construcción de teorías: (1) revisión del estado del arte de los constructos objeto de estudio, (2) planteamiento de la metodología; (3) fundamentación teórica en la que se sustenta los constructos y sus relaciones, (4) conclusiones; Widen, Devinney y Dowling (2016) plantea la metodología de análisis de documentos, relaciones, integración y coherencia entre los conceptos que integren el modelo teórico (Bacharach (1989), Weick, 1989; Suddaby, Hardy Inguyen, 2011; Corley y Gioia, 2011; Whetten, 1989; Oswick, Fleming y Hanlon, 2011; Fry y Smith, 1987). Bacharach (1989) plantea que una teoría es la explicación de las relaciones entre constructos (conceptos teóricos) dentro de límites y restricciones, los planteamientos teóricos deben ser parsimoniosos y claros. El modelo de investigación se presenta en la figura 1.

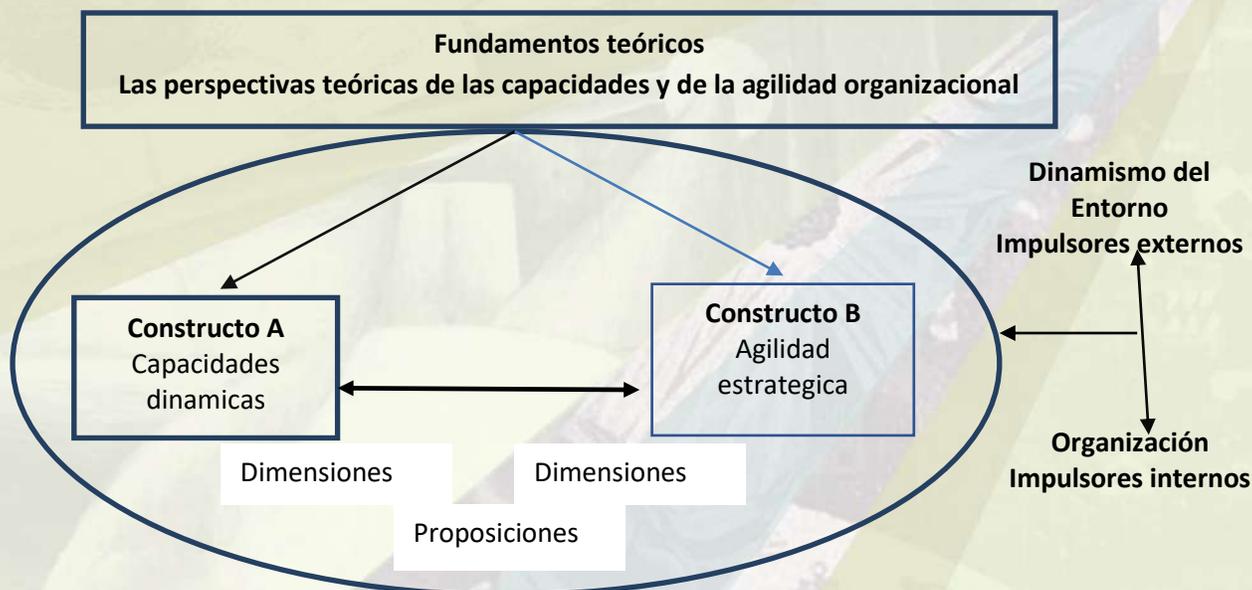


Figura 1. Modelo teórico: Relaciones de la agilidad estratégica y las capacidades de la organización en entornos dinámicos

El proceso de investigación aplicado fue el siguiente: Primero, de un universo de 300 artículos se seleccionaron 60 documentos especializados en los constructos que integra el modelo, se consultaron revistas ubicadas en el cuartil Q1 publicadas por Academy of Management, Strategic Management Society, European Group for Organizational Studies, entre otras; segundo, se realizó un análisis sistemático de cada documento a fin de identificar los conceptos claves; tercero, se construyó mapas conceptuales que relacionen los conceptos; cuarto, se construyó el modelo teórico que relaciona los constructos agilidad estratégica con las capacidades dinámicas; quinto, se evaluó la congruencia de todo el documento.

Fundamentos teóricos

Se realizó una amplia revisión bibliográfica con el propósito de proponer los fundamentos teóricos en el que se sustente los constructos objeto de estudio. A continuación, analizaremos los temas: las capacidades de la organización, capacidades dinámicas, la agilidad organizacional y estratégica.

Las capacidades organizacionales



Chandler fue el precursor en proponer la teoría de las capacidades organizacionales, resaltó la estrecha relación con la estrategia, la estructura y el desempeño, su planteamiento ha tenido una fuerte influencia en la administración estratégica (Chandler, 1992), estas capacidades se las caracterizan como un fenómeno social que potencialmente reside en los miembros de la organización (Ghoshal, Hahn y Moran, 1999); son aprendidas dentro de un contexto específico del trabajo por lo que son difíciles de transferir de una organización a otra, son construidas y mantenidas socialmente. Las capacidades organizacionales se definen como: las habilidades, los conocimientos, las experiencias individuales y colectivas esenciales que tienen los actores organizacionales para utilizar los recursos, eficiente y efectivamente, solucionar problemas, tomar de decisiones, competir, explorar y explorar las oportunidades en el mercado y responder a los cambios en el entorno aplicando estrategias a fin de lograr ventaja competitiva (Chandler, 1992; Ghoshal, Hahn y Moran, 1999; Ritala, Heiman, Hurmelinnna-Laukkamen, 2016; Andrews, Beynon y McDemott, 2016).

Las organizaciones tienen diversos tipos de capacidades, para los propósitos del estudio nos referiremos a las capacidades dinámicas y la agilidad estratégica, ambas están estrechamente relacionadas con el dinamismo del entorno, son desempeñadas en los por los actores de la organización, gerentes y equipos de alta dirección y los recursos humanos ubicados en diferentes niveles de la estructura organizacional. Ambos tipos de capacidades son complementarios para responder rápidamente a las demandas de los entornos dinámicos, a las necesidades cambiantes de los clientes y a la alta competitividad en los entornos competitivos.

Las capacidades dinámicas (CD)

El concepto de CD inicialmente fue propuesto por Teece, Pisano y Shuen (1997), fundamentaron sus planteamientos en los trabajos de Perose (1959) y en la perspectiva basada en los recursos (Barney, 1997; Denford, 2013; Teece, 2014), plantean que las organizaciones están integradas por recursos y capacidades, esta perspectiva es criticada por considerar a los entornos estáticos en su relación con las organizaciones; un enfoque tradicional de la contingencia, por lo que



plantearon la perspectiva de las capacidades dinámicas como una respuesta, ajuste o adaptación a los cambios e incertidumbre de los entornos (Ambrosini y Bowman, 2009).

Desde 1997 a la fecha es un tema central de la investigación en la administración estratégica (Miranda, 2017), está relacionada directamente con la estrategia, por ejemplo, la ventaja competitiva (Jursience y Pundzience, 2016), recientemente se ha relacionado con las teorías de la organización, con el comportamiento de la firma y con los costos de transacción (Augier y Teece, 2008). Esta perspectiva se ha desarrollado más desde un lente teórico y en menor proporción a nivel empírico, por lo que está en una etapa de construcción. Recientemente varios autores han realizado estudios del estado del arte sobre el tema integrado diferentes planteamientos, supuestos, conceptualizaciones y enfoques, resaltamos los siguientes aportes al desarrollo del conocimiento de esta perspectiva.

Wilden, Devinney y Dowling (2016) plantean que la perspectiva de las capacidades dinámicas de la organización ha resultado ser uno de los marcos teóricos líderes que ayudan a identificar los facilitadores de la sobrevivencia y el crecimiento de las empresas en el largo plazo. A pesar de su interés académico considerable, hay muchas cuestiones acerca de lo que son las CD y como se relacionan a otras capacidades organizacionales, y al desempeño de la organización; los autores realizaron un análisis amplio de la literatura publicada, concluyen que las CD tiene una orientación estratégica al relacionar la organización con los entornos.

Schilke, Hu y Helfat (2018) han propuesto desarrollar un marco teórico integrador, "meta-framework", que resalta las conceptualizaciones, niveles de análisis (individual, grupal, organización), jerarquía de capacidades, antecedentes (características de la organización, dinamismo del entorno, liderazgo, entre otros), teorías con las que se relaciona (visión basada en los recursos, teoría del aprendizaje), consecuencias (desempeño de la organización, crecimiento, sobrevivencia); factores contextuales (por ejemplo, sector industrial, dinamismo del entorno, intensidad competitiva); métodos de investigación empíricos (cualitativo, cuantitativo, meta-análisis); métodos conceptuales (modelamiento formal, simulación, teoría cualitativa). Los autores proporcionan un amplio panorama y una



síntesis de la investigación sobre el tema, su contribución es muy importante para realizar nuevos estudios.



Ambos aportes son importantes al desarrollo de la perspectiva de las CD, estos conocimientos proporcionan un amplio marco teórico que incluye los avances logrados que refleja la riqueza de la investigación al unificar de una manera clara las contribuciones de diferentes autores, al mismo tiempo permite observar los vacíos de conocimiento, por ejemplo, muy pocos estudios relacionan la agilidad estratégica, nuestro objetivo es realizar un aporte teórico que explique las relaciones entre ambos constructos, para este propósito conceptualizaremos las capacidades dinámicas.

Teece, Pisano y Shuen (1997) definieron: “son las habilidades de la empresa para integrar, construir y reconstruir competencias internas y externas dirigidos a los entornos que cambian rápidamente” (pag. 516), en esta propuesta se identifica que las habilidades son desempeñadas por los actores de la organización (directivos, equipos de alta dirección y por los recursos humanos), las competencias de integrar, construir y reconstruir son las estrategias y acciones que realizan los actores como respuesta, ajuste o adaptación de la organización a los entornos que cambian rápidamente. Los autores resaltan que las CD reflejan como la habilidad de la organización para lograr nuevas e innovadoras formas que permitan lograr ventaja competitiva y un posicionamiento en el mercado, estas capacidades se pueden analizar en los diferentes niveles de la estructura organizacional en su relación con los entornos dinámicos, por lo tanto, son estratégicas. Augier y Teece (2008) plantean que las CD se refieren a la capacidad particular de los negocios para formar, configurar y reconfigurar los activos y las bases de información para responder a los mercados y tecnologías cambiantes.

Eisenhardt y Martin (2000) definen las CD como los procesos de la organización que utilizan recursos- específicamente los procesos para integrar, reconfigurar, ganar y lanzar recursos – para emparejar y crear cambio en el mercado, son las rutinas estratégicas y administrativas por los cuales la organización logra una nueva reconfiguración de los recursos considerando la emergencia de nuevos mercados.

Estos planteamientos resaltan dos conceptos: habilidades y proceso, que amplían la conceptualización de CD, caracterizadas como





compleja y multidimensional, orientadas a los entornos que cambian rápidamente y a los mercados de alta velocidad de cambio, estas capacidades son necesarias, pero no suficiente para lograr ventaja competitiva sustentable, lo cual requiere de diferentes capacidades organizacionales, operativas, administrativas y estratégicas (Kurtmollaiev, 2017).

Tomando en cuenta las teorías de la administración, la organización y la administración estratégica, y los planteamientos de diferentes autores (Teece, 2007; Wilden, Devinney y Dowling, 2016; Wilden, Devinney y Dowling, 2016), Miranda (2017) planteó las siguiente conceptualización de las CDS: son las habilidades de los actores organizacionales (directivos, equipos de alta dirección, administradores medios y de los recursos humanos) y los procesos de la organización de crear, transformar y reconfigurar los recursos, los modelos de negocios, los procesos, los conocimientos, las tecnologías, implementando estrategias y acciones de manera rápida para responder al dinamismo de los entornos o de realizar cambios, a fin de satisfacer las necesidades del mercado y enfrentar a la competencia, mantener la ventaja competitiva, crear valor y altos desempeños. Esta propuesta tiene una orientación estratégica al relacionar la organización con el dinamismo del entorno aplicando procesos estratégicos dinámicos.

En el entorno actual de rápido movimiento las organizaciones requieren desarrollar sus CD a fin de lograr y mantener la ventaja competitiva, los cuales pueden ser aprovechadas en: crear, extender, actualizar, proteger, y mantener los recursos frente a la economía cada vez es más abierta a la innovación y a la red de organizaciones en el entorno mundial. El dinamismo del entorno promueve la emergencia de nuevos mercados y la alta competitividad en los negocios, las CD son las estrategias que utiliza la organización para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, así como, emprender acciones que generen oportunidades de negocios en las economías emergente (Bruton, Filatotchev, Si y Wright, 2013). Con el propósito de profundizar en su análisis, estas capacidades han sido desagregados en tres: "sensing", "seizing" (Teece, 2007), y transformación (Teece, Peteraf y Leih, 2016), los cuales son los pilares teóricos en los que se fundamenta la perspectiva de las capacidades dinámicas (Wilden,



Devinney y Dowling, 2016). En un apartado se explicarán y se relacionarán con las dimensiones del concepto agilidad estratégica.



La agilidad organizacional

El dinamismo de los entornos incide en las organizaciones para que sean más ágiles y se adapten con la mayor velocidad a los cambios, a la incertidumbre, y a la complejidad de los sectores industriales y de los macros ambientes local, regional, nacional e internacional. Tradicionalmente la agilidad de las organizaciones se ha analizado desde las perspectivas tecnológica, manufactura, de los sistemas de producción; recientemente se analiza con un enfoque humano, organizacional y estratégico; a continuación, analizaremos estas perspectivas, y posteriormente centraremos nuestra atención en el enfoque estratégico, es decir, la agilidad de las estrategias.

Perspectiva tecnológico y sistemas de producción

El concepto de agilidad fue desarrollado en el contexto de la manufactura ágil (Reza y Keshtegar, 2016), de la fuerza de trabajo y de la administración de la producción aplicado por las compañías industriales (Tikkanen, 2014) y en los sistemas de producción esbelta, fue introducido como reacción a los cambios dinámicos de los negocios para explorar y explotar las oportunidades a fin de lograr ventaja competitiva o sobrevivir en un entorno altamente contingente (Triaa, Gzara y Verjus, 2016).

El concepto agilidad se ha generalizado su aplicación, por ejemplo, en las tecnologías de la información facilita las relaciones comerciales rápidas en las redes de organizaciones (Alhadid y Abu-rumman, 2015), en las cadenas de suministro y en la innovación de los productos y servicios, en la administración de proyectos y en la industria del software (Hmid y Marcantoni, 2015) con el propósito de responder rápidamente a la competencia y a aprovechar las oportunidades de los mercados emergentes (Latham, 2014).

La agilidad es conceptualizada como: la capacidad de la organización en detectar rápidamente las oportunidades, comprender y predecir los cambios que ocurren en los entornos de negocios, responder a los cambios y generar transformaciones internas en las organizaciones (Rahmani y Lotfollahi, 2015), en contra posición, desde una



perspectiva emprendedora es la capacidad de crear oportunidades de negocios en los mercados (Smith y Cao, 2008).



Perspectiva humana

Crocitto y Youssef (2003) plantean el lado humano de la agilidad organizacional en contra posición al enfoque tecnológico, resaltan que el liderazgo estratégico como la habilidad de manejar los cambios dinámicos de los entornos a fin de aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, una agilidad de obtener conocimiento del mercado, de los clientes y de los proveedores recursos. Alhadid y Abu-rumman (2015) plantearon que la agilidad de los recursos humanos es, la habilidad y flexibilidad, la capacidad de respuesta rápida, la velocidad de reaccionar a los cambios en el entorno y desempeñar sus funciones administrativas (Amirnejad, Memarzadeh y Amirnejad, 2015), estas capacidades permiten transformar rápidamente los modelos de negocios y diseños organizacionales tradicionales para que responda las demandas de los negocios globales. La flexibilidad permite a los recursos humanos y a los directivos una efectiva percepción de las oportunidades en los entornos cambiantes (Latham, 2014).

La agilidad o la velocidad de acción, la flexibilidad y la adaptación de los recursos humanos son capacidades de la organización que permite responder rápidamente a los cambios del mercado, es un factor clave de éxito y de sobrevivencia en los entornos altamente dinámicos y complejos, la flexibilidad permite realizar ajustes rápidos en el diseño y en los procesos en el menor tiempo posible (Reza y Keshtegar, 2016); la adaptabilidad constante y permanente son características importante de la agilidad organizacional, el tamaño y la edad de la organización puede facilitar o restringir la agilidad, otros factores organizacionales pueden incidir en la agilidad: cultura de la innovación, descentralización del poder, tolerancia a la ambigüedad, la visión y la gestión estratégica, el liderazgo, la administración del cambio, análisis y respuestas al mercado, y el desarrollo del aprendizaje organizacional (Harraf, Wanasika, Tate y Talbott, 2015), así como, la agilidad de la tecnología de información y la agilidad de la innovación (Alhadid y Abu-rumman, 2015).

En el constructo que analizamos se resalta el concepto agilidad. La palabra ágil en el diccionario significa rápido, activo, movimiento





rápido, es la habilidad de moverse rápidamente y ser capaz de pensar inteligentemente. Reza y Bavar (2015) define agilidad como “una habilidad de la organización para responder rápidamente a los cambios en demanda, en volumen y diversidad” (pág. 127); la definición en el entorno de los negocios indica la idea de cambio y velocidad. Es la capacidad para moverse rápidamente, flexible y decididamente en anticipar, iniciar y tomar ventaja de las oportunidades y evitar cualquier consecuencia negativa del impacto de los cambios rápidos en los entornos. La agilidad es una capacidad de responder a los cambios rápidos (Worley y Lawler, 2010) y a la incertidumbre en el entorno, donde la organización debe actual rápidamente para esquivar los obstáculos y aprovechar las oportunidades (Alhadid y Abu-rumman, 2015), es la mejor manera para la sobrevivir y lograr el éxito organizacional (Latham, 2014).

Hmid y Marcantoni (2015) define la agilidad como una aptitud de la empresa para reaccionar al cambio reorganizando de manera flexible todos los sistemas y procesos, así preparase y enfrentar a las condiciones que surgen en los entornos. Triaa, Gzara y Verjush (2016) definen la habilidad de detectar y responder a las oportunidades y amenazas en el entorno con facilidad, velocidad y destreza; la agilidad es la habilidad de la empresa para adaptarse continuamente a un entorno complejo, turbulento e incierto. Ranimi y Moqtader (2016) plantean una definición desde una perspectiva de la organización: la agilidad es la habilidad para diseñar organizaciones dinámicas que identifiquen los recursos externos e internos a fin de lograr desempeños arriba del promedio de la industria. Dykes, Hughes-Morgan, Kolev y Ferrier (2018) definen el concepto velocidad como la capacidad de reconocer las oportunidades, tomar decisiones y ejecutar las estrategias más rápido que los competidores a fin de posicionarse en el mercado; en contra posición, desde una perspectiva emprendedora es la capacidad de crear oportunidades en los mercados (Alvarez y Barney, 2007).

Harraf, Wanasika, Tate y Talbott (2015) realizaron una revisión del constructo agilidad organizacional para explorar el entendimiento actual del concepto y plantear un marco conceptual; en su análisis resaltaron los siguientes factores que son los pilares del concepto: cultura de la innovación, tolerancia por la ambigüedad, dirección



estratégica, administración del cambio, análisis y respuesta al mercado, fluidez estructural y desarrollo de una organización que aprende.

La agilidad organizacional es generada por diferentes impulsores (“drivers”) externos e internos (Park, Sawy y Fiss, 2017).

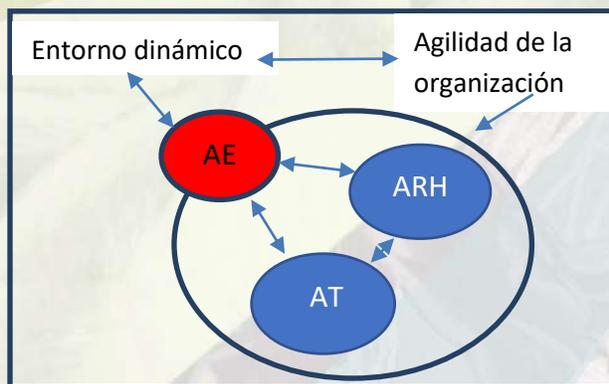
Impulsores externos. Rahmani y Lotfollahi (2015) resaltan: cambios turbulentos en el entorno de los negocios y la incertidumbre, la no predicción y los cambios imponen presión en las actividades de negocios de las organizaciones; para Latham (2014) son: (1) Alta competitividad y constantes cambios en los entornos de negocios, (2) nuevas regulaciones gubernamentales, (3) rápidos desarrollos tecnológicos, y (4) estrategias cambiantes de los competidores. Alto dinamismo en los mercados y cambios rápidos en los clientes, en los competidores, en los proveedores (Tikkanen, 2014); digitalización, globalización y desregulación crea incertidumbre y dinamiza los mercados (Santala, 2009). Hmid y Marcantoni (2015) plantean que los impulsores externos son: (1) fuerzas del mercado (estructura del mercado, la demanda, necesidades, precios), (2) competencia industrial (entorno competitivo, capacidad de respuesta de los competidores y los productos sustitutos), (3) fuerzas macroeconómicas, (4) avances tecnológicos, y (5) la geopolítica (política gubernamental, presiones legislativas).

Impulsores internos. Park, Sawy y Fiss (2017) resaltaron como factores que dinamizan o llevan a la organización a inercia: las tecnologías de información, inteligencia de negocios, comunicación y tamaño de la organización. Otros factores: la administración estratégica, aprendizaje organizacional, conocimiento y creatividad de la gente, la práctica para crear valor para los clientes y la tecnología (Triaa, Gzara, y Verjus, 2016); velocidad en la investigación y desarrollo, velocidad en la toma de decisiones, estilos administrativos; las capacidades dinámicas y de emprendimiento (Dykes, Hughes-Morgan, Kolev y Ferrier, 2018); características de la estructura organizacional (Tikkanen, 2014) y el liderazgo (Florida, 2018).

En síntesis, se plantea la siguiente conceptualización de agilidad organizacional: Son las capacidades, habilidades, competencias, aptitudes y actitudes de los recursos humanos de las organizaciones que desempeñan para cumplir los atributos de la agilidad como respuesta a los entornos dinámicos, complejos, turbulentos, inciertos e



impredicibles a fin de aprovechar o crear las oportunidades, enfrentar las amenazas con el propósito de lograr altos desempeños y ventaja competitiva sustentable. El concepto resalta una relación de la agilidad de la organización con el entorno dinámico, es un planteamiento moderno de la teoría de la contingencia.



La agilidad organizacional se manifiesta en múltiples niveles: individual, colectivo e interorganizacional (Holsapple y Li, 2018), estos niveles están estrechamente

relacionados con las tres

perspectivas de agilidad: tecnológico (AT), recursos humanos (ARH) y estratégico (AE), los cuales están relacionados y son complementarios. La agilidad organizacional ha sido considerada factor primordial de sobrevivencia y competitividad (Triaa, Gzara y Verjus, 2016) en respuesta a los efectos contingentes de los factores dinamizadores externos (Park, Sawy y Fiss, 2017). La agilidad tecnológica incluye las tecnologías de producción y de los sistemas de información, las logísticas de distribución y suministro, y velocidad en la innovación de los procesos en los niveles operativos y en los modelos de negocios. La agilidad de los recursos humanos (Crocitto y Youssef, 2003), enfatiza la agilidad que deben de desempeñar los gerentes (CEO, sigla en inglés), los equipos de alta dirección y el capital humano ubicado en los diferentes niveles de la estructura de la organización que desempeñas sus capacidades con velocidad del pensamiento, inteligencia competitiva y flexibilidad de sus modelos mentales (Dykes, Hughes-Morgan, Kolev y Ferrier, 2018) para percibir las necesidades cambiantes de los clientes y de los accionistas, así como, las acciones de los competidores por lograr ventaja competitiva. La agilidad tecnológica, humana y estratégica también son generados por los factores dinamizadores internos o propios de la organización.

Agilidad estratégica (AE)

El constructo agilidad estratégica (AE) tiene sus fundamentos en el pensamiento estratégico (Ali y Alnaji, 2014) y en los planteamientos





modernos de la teoría de la estrategia que toman en cuenta el dinamismo, complejidad de los entornos y en la teoría de los sectores industriales industrial y de la ventaja competitiva (Porter, 1987), en el que participa la organización (Worley y Lawler, 2010; Dykes, Hughes-Morgan, Kolev y Ferrier, 2018).

La agilidad estratégica ha sido conceptualizada por diversos autores, distinguiéndose entre otros los siguientes: Jumi, Sarala, Tarda y Weber (2015) plantearon que es un mecanismo de coordinación dinámico para transferir conocimientos, este planteamiento tiende a combinar las capacidades dinámicas con la visión basada en los conocimientos; Santala (2009) resaltó que es la habilidad para revisar dinámicamente o reinventar la organización y sus estrategias tomando en cuenta los cambios en el contexto de negocios considerando la sensibilidad estratégica, el compromiso y liderazgo colectivo, y la fluidez de los recursos (Doz y Kosonen, 2010), a fin de percibir tempranamente las oportunidades y amenazas en el entorno, decidir rápidamente, y atacar con fuerza y velocidad a la competencia.

Definimos la agilidad estratégica como: la capacidad de la organización y de sus actores organizacionales de aplicar estrategias y acciones de una manera rápida para tener un conocimiento de las oportunidades y de las amenazas generados por los cambios dinámicos de los entornos, como también, aplicar rápidamente las estrategias emprendedoras que permitan generar nuevas oportunidades promoviendo cambios en los mercados. En nuestra perspectiva la agilidad estratégica es reactiva reactiva y proactiva en la relación de la organización con los entornos cambiantes, a fin de atender las expectativas cambiantes de los mercados, de los clientes, de la competencia y de la organización (Worley y Lawler, 2010; Hmid y Marcantoni, 2015; Amirnejad, Memarzadeh, y Amirnejad, 2015), con los propósitos de lograr altos desempeños y ventaja competitiva sustentable (Porter, 1987; Alhadid y Abu-rumman, 2015).

Relaciones de la agilidad estratégica y las capacidades dinámicas

La teoría moderna de la contingencia plantea que el entorno es dinámico, de alta velocidad e impredecibilidad de los cambios; la velocidad se refiere a la tasa por el cual los eventos y oportunidades emergen y la tasa en el cual los nuevos productos y servicios son producidos; y lo impredecible se relaciona con la dirección de los





cambios, al orden y desorden, así como, la alta complejidad de los factores contextuales que cambian. La teoría de las capacidades de la organización, y las perspectivas de las capacidades dinámicas, la agilidad organizacional y la estratégica son los mecanismos de respuesta que utilizan las organizaciones al impacto contingente del dinamismo del entorno a fin de aprovechar las oportunidades o amenazas del entorno contingente (Park, Sawy y Fiss, 2017), así como, generar nuevas oportunidades en los mercados.

Las capacidades dinámicas y la agilidad estratégica son conceptos complementarios, son dos mecanismos que aplican las organizaciones como respuesta al dinamismo del entorno; (1) en la agilidad estratégica se resalta el concepto de velocidad, definida como una habilidad de los actores de la organización de realizar con la mayor rapidez las acciones de: monitorear el entorno (sensibilidad estratégica), tomar decisiones rápidamente, flexibilizar y utilizar los recursos, aplicar diferentes capacidades, tomar decisiones estratégicas rápidamente como respuesta a los cambios externos; está orientada a las necesidades cambiantes de los clientes quienes demandan productos y servicios que satisfaga de manera rápida sus expectativas; (2) en las capacidades dinámicas, se resalta el concepto dinámicas, que es fortalecido por factor agilidad (Worley, Williams y Lawler, 2014) . En la gráfica 3 se esquematiza las relaciones de las capacidades dinámicas, la agilidad estratégica, la orientación estratégica, y los niveles de aplicación.

En la literatura se resaltan las siguientes dimensiones de la agilidad estratégica: sensibilidad estratégica, flexibilidad de las estrategias, la agilidad en la toma de decisiones, la fluidez y flexibilidad de los recursos (Park, Sawy y Fiss, 2017); las dimensiones de las capacidades dinámicas: “sensing”, “seizing” y transformación (Teece, Pisano y Shuen, 1997 entre otros autores). A continuación, analizaremos las relaciones de las dimensiones de ambos constructos y platearemos las proposiciones teóricas.

Relación de la sensibilidad estratégica con “sensing”

La sensibilidad estratégica es la capacidad estratégica de los actores de la organización de percibir y comprender la incertidumbre, la turbulencia y la complejidad de los cambios dinámicos de los entornos para asegurar la sobrevivencia y la ventaja competitiva (Hmid y Marcantoni, 2015), es decir, la capacidad de identificar y dar respuesta





con prontitud a las oportunidades y enfrentar los retos en un entorno dinámico (Dykes, Hughes-Morgan, Kolev y Ferrier, 2018), es una agudeza de percepción de los cambios externos (Doz y Kosonen, 2010), un monitoreo dinámico de los cambios en los mercados, en las estrategias de los competidores y en los ciclos de vida de los productos (Reza y Bavar, 2015), permite una adaptación rápida de la de organización a los cambios en el entorno, es decir, tomar decisiones estratégicas y operativas para aprovechar las oportunidades de negocios identificadas (Reza y Keshtegar, 2016).

La agilidad estratégica es un proceso de escaneo, filtración de la información, interpretación, decisión, aprendizaje de los cambios en el entorno, a fin de implementar planes de acción para responder y adaptarse a tales cambios; lo cual implica tareas como adquirir información acerca de los cambios (por ejemplo, cambios en las preferencias de los clientes, movimientos estratégicos de los competidores, emergencia de nuevas tecnologías, y nuevas regulaciones gubernamentales) (Park, Sawy y Fiss, 2017); la filtración es la eliminación de la información relativamente no importante; la toma de decisiones permite a las organizaciones adaptarse al entorno o ser proactivo creando cambios externos. Las organizaciones con altos niveles de sensibilidad estratégica aplican la agilidad en la toma de decisiones, monitoreo y evaluación de su impacto, que permita sobrevivir en los entornos dinámicos.

“Sensing”. Son las capacidades de identificar, explorar, y valorar las fuentes de información externas e internas, las externas se refieren a las oportunidades en el entorno y específicamente a las necesidades de los clientes (Teece, Peteraf y Leih, 2016), esta exploración (March y Simón, 1958) implica la comprensión y aprendizaje de las nuevas oportunidades y amenazas que surgen por los cambios dinámicos en los entornos, es mucho más que las actividades de escaneo, creación e interpretación de la información y de los nuevos conocimientos que emergen en los entornos, implica un entendimiento de la evolución estructural de las industrias y de los mercados, así como, de la velocidad de respuesta de los proveedores, los competidores y de las nuevas empresas que ingresan al sector industrial. El análisis de la fuente interna es una evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y de los resultados de la investigación y desarrollo. Ambas exploraciones y evaluaciones permiten tener conocimientos de





las capacidades que se tiene para responder a los requerimientos de los entornos o el de promover acciones proactivas de cambios externos (Teece, 2007). La sensibilidad estratégica y “sensing” son capacidades de la organización tienen sus fundamentos en la administración de la producción y de las operaciones y en la administración estratégica respectivamente.

Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores se plantea la proposición 1.

Proposición 1: *La sensibilidad estratégica está relacionada con “Sensing”, la organización y el dinamismo del entorno agilizan estas relaciones (dinamizadores internos y externos) (Harraf, Wanasika, Tate y Talbott, 2015a; Park, Sawy y Fiss, 2017; Florida, 2018).*

Relación de la flexibilidad y fluidez de los recursos con “seizing”

La flexibilidad es definida como el nivel de tolerancia en la realización de diferentes cambios en los procesos, en los modelos de negocios, en los volúmenes de producción, en la reconfiguración de los recursos y de las líneas de productos, y la desburocratización y transformación de la estructura organizacional para apoyar la implementación de las estrategias en respuesta a los cambios en las preferencias, necesidades y demandas de los clientes (Latham, 2014; Nejatian y Zarei, 2013; Reza y Keshtegar, 2016).

La agilidad estratégica requiere fluidez de los recursos, es decir, la capacidad de reutilizarlos y reconfigurarlos rápidamente para responder a los cambios en los mercados y mantener la competitividad (Tikkanen, 2014). Fluidez implica ser capaz de mover con la mayor flexibilidad los recursos de un lugar a otro como sea necesario, implica la transferencia a través de diferentes unidades de trabajo y tener acceso en el momento oportuno en la aplicación de estrategias como respuesta a los cambios en el entorno (Santala, 2009).

“Seizing”. Son las capacidades de explotar y movilizar los recursos para aprovechar las oportunidades y atender las necesidades identificadas en “sensing”, implica realizar diferentes actividades: (1) implementación de procesos de toma de decisiones de inversión, producción, servicios, comercialización, e implementación de diferentes estrategias, acciones y rutinas, innovación de los modelos de negocios; (2) aplicación de los recursos y las capacidades para



mantener y mejorar la capacidad de competir con productos de la más alta calidad superior a la ofertada por la competencia; (3) selección de líneas de productos; (4) ampliación de los límites de los negocios; (5) construcción de la lealtad y compromiso de los participantes de la organización. Esta capacidad es ampliada por la flexibilidad de la organización y la fluidez en la aplicación de los recursos.

Proposición 2: *La flexibilidad y fluidez de los recursos está relacionada con “Seizing”, la organización y el dinamismo del entorno agilizan estas relaciones (dinamizadores internos y externos) Harraf, Wanasika, Tate y Talbott, 2015; Park, Sawy y Fiss, 2017; Dykes, Hughes-Morgan, Kolev y Ferrier, 2018; Florida, 2018).*

Relación de la flexibilidad de las estrategias con “sensing” y “seizing”

Brozovic (2018) define la flexibilidad de las estrategias como: “la habilidad de una organización para responder a los cambios en el entorno en una manera pronta y apropiada a las fuerzas competitivas en el mercado” (pag. 7), en la definición se identifican dos dimensiones, reactiva y proactiva; la dimensión reactiva se refiere a la habilidad de la organización de responder a los cambios en el entorno, por ejemplo, la habilidad de reconfigurar los recursos y realizar las actividades rápidamente en respuesta a las demandas del entorno, particularmente cuando se enfrenta a la alta competencia. En contraste, la dimensión proactiva o emprendedora se refiere a la capacidad de crear nuevos mercados, anticiparse a las oportunidades o crear cambios en el entorno de negocios; en ambas dimensiones se aplican estrategias defensivas y ofensivas, en el corto, media y largo plazo teniendo en cuenta las características de la organización y del dinamismo del entorno (cambios predecibles o impredecibles, continuos o esporádicos, incertidumbre).

La flexibilidad se refiere a la creación y elección de diferentes estrategias u opciones estratégicas apropiadas para emparejar o ajustar al dinamismo del entorno o responder a las acciones de la competencia para que la organización mantenga su ventaja competitiva o sobreviva en el mercado. La creación de diferentes opciones estratégicas está relacionado con la sensibilidad estratégica, con la flexibilidad y fluidez de los recursos, así como, con la administración estratégica, con las capacidades y competencias de los directivos y los equipos



administrativos ubicados en diferentes niveles de la estructura de la organización, también, están asociados a los procesos, las tecnologías, entre otros factores.

Los procesos de la flexibilidad estratégica están relacionados con los cambios, adaptaciones y aplicaciones de diferentes estrategias que emparejen con las condiciones cambiantes en los entornos de negocios, lo cual es una capacidad de la organización para identificar los principales cambios en el entorno (sensibilidad estratégica y “sensing”), comprometer recursos (flexibilidad) y tomar decisiones rápidas para aprovechar las oportunidades de negocios identificadas.

La flexibilidad de las estrategias permite explorar el entorno (“sensing”) a fin de identificar oportunidades de negocios en los mercados o de crear nuevas necesidades y oportunidades, es decir, emprender y promover cambios en el entorno en los mercados en las industrias permitiéndole a la organización lograr altos desempeños financieros en el largo plazo (Klein, 2008). La explotación y la movilización de los recursos “seizing” requiere que las estrategias sean flexibles tomando en cuenta las necesidades cambiantes de los clientes y de las acciones que emprendan las organizaciones que compiten por lograr altos niveles de desempeño financiero para satisfacer las expectativas de valor de los clientes y accionistas (Brinckmann, Villanueva, Grichnik y Singh, 2019).

Proposición 3: *La flexibilidad de las estrategias esta relacionada con “sensing” y “Seizing”, la organización y el dinamismo del entorno agilizan estas relaciones. (dinamizadores internos y externos).*

Relación de la agilidad en la toma de las decisiones con la capacidad de transformación

Las organizaciones responden al dinamismo del entorno y los cambios en los mercados tomando **decisiones rápidas** planeadas y emergentes (Harraf, Wanasika, Tate y Talbott, 2015), se refiere a la velocidad de movilizar e implementar los recursos, procesos, estrategias y actividades para aprovechar estratégicamente las oportunidades identificadas en los mercados como resultado de la sensibilidad estratégica (Dykes, Hughes-Morgan, Kolev y Ferrier, 2018), la agilidad en la toma de decisiones depende de la fluidez y flexibilidad de los recursos (Jumi, Sarala, Tarda y Weber, 2015), del liderazgo y compromiso y de las tecnologías de información que permiten a la





organización responder rápidamente a los cambios del mercado (Hmid y Marcantoni, 2015; Harraf, Wanasika, Tate y Talbott, 2015). Las decisiones que se tomen son estratégicas y operativas, las estratégicas están más relacionadas al dinamismo del entorno y la planeación estratégica de mediano a largo plazo, por ejemplo, la reconfiguración de los modelos y sistemas de negocios (Cheol, Hong y Kee, 2016), están relacionadas con las capacidades dinámicas; las decisiones operativas se refieren a las actividades administrativas, rutinarias y a las capacidades operativas que desempeñan las organizaciones en el corto plazo; ambos tipos de decisiones están relacionados con las capacidades dinámicas y operativas, el desempeño financiero depende de la combinación de ambas capacidades.

Transformación, es la capacidad de implementar cambios, modificaciones, modernizaciones, la innovación de los modelos de negocios, de los diseños de la estructura organizacional, de las bases de información, de los recursos, de las capacidades y de los diferentes procesos de la organización. La transformación es necesario para mantener un ajuste o adaptación de la organización al proceso evolucionario del entorno a fin de aprovechar las oportunidades en los mercados emergentes con el propósito de lograr ventaja competitiva sustentable (Teece, 2007; Porter, 1987).

Las capacidades dinámicas pueden ser analíticamente separadas de la formulación de la estrategia, pero deben ser congruentes con la dirección estratégica que emerge de la orientación y procesos estratégicos. Una estrategia que es consistente y coherente con las capacidades permite lograr ventaja competitiva, por lo tanto, las estrategias y las capacidades dinámicas deben desarrollarse e implementarse de manera conjunta (Teece, Peteraf y Leih 2016).

Proposición 4: *La agilidad en la toma de decisiones está relacionada con la capacidad de transformación, la organización y el dinamismo del entorno agilizan estas relaciones (dinamizadores internos y externos).*

Las capacidades "Sensing" "seizing, y transformación y la agilidad estratégica son realizadas en tres niveles de la estructura organizacional: (1) individual y grupal, (2) unidades de negocios y (3) corporativo. (1) Nivel individual. Los actores organizacionales con perfiles de estrategias, liderazgo y emprendedores están implicados en los procesos de escaneo, interpretación y evaluación de los desarrollos





tecnológicos externos e internos, así como, de las necesidades cambiantes de los clientes, surgimiento de nuevas líneas de productos innovados y de las acciones estratégicas emprendidas por la competencia. Los procesos implican recolectar, filtrar y valorar la información obtenida aplicando procedimientos, tecnologías de información, inteligencia artificial, actividades y estrategias. (2) el segundo nivel, las capacidades son realizadas por las unidades estratégicas de negocios o empresas del corporativo que participan en sectores industriales. (3) el tercer nivel, son desempeñadas en el corporativo que opera en diversos entornos nacionales e internacionales a fin de aprovechar las oportunidades de negocios en mercados globales (Wilden, Devinney y Dowling, 2016).

Las organizaciones configuran sus capacidades dinámicas (tres pilares) y operativas en tres niveles tomando en cuenta la orientación estratégica y sus características organizacionales propias (dinamizadores internos tales como: tamaño, antigüedad, líneas de productos y/o servicios, ubicación geográfica, recursos, capacidades, entre otros factores) y de los entornos en los que operan (dinamizadores externos). La orientación estratégica permite alinear, ajustar y adaptar la organización al dinamismo del entorno, comprende planes administrativos y estratégicos a largo plazo que activan las capacidades dinámicas y crea cambios en las capacidades operativas organizacionales utilizando los recursos y diferentes capacidades organizacionales. Por ejemplo, Porter (1980) propone tres estrategias genéricas (diferenciación, liderazgo en costos, e enfoque) que dan orientación en el desempeño de las capacidades dinámicas y operativas como respuesta al dinamismo de la competencia y a los cambios en los sectores industriales (dinamizadores externos) a fin de lograr ventaja competitiva. Las buenas estrategias, la administración emprendedora, las capacidades dinámicas fuertes y los diseños organizacional flexible permiten crecimiento y altos desempeños financieros (Teece, Peteraf y Leih, 2016), las capacidades dinámicas requieren estrategias, acciones, procesos y rutinas gestionadas por los actores organizacionales para construir y mantener la ventaja competitiva. El éxito de las empresas depende de la combinación de las capacidades dinámicas y la agilidad de las estrategias.

Proposición 5: *Los actores organizacionales facilitan la aplicación de las capacidades dinámicas y la agilidad de las estrategias tomando en*



cuenta la orientación estratégica y los factores dinamizadores externos e internos (organización). (Harraf, Wanasika, Tate y Talbott, 2015; Rahmani y Lotfollahi, 2015; Nejatian y Zarei, 2013; Hmid y Marcantoni, 2015; Park, Sawy y Fiss, 2017; Triaa, Gzara y Verjus, 2016; Dykes, Hughes-Morgan, Kolev y Ferrier, 2018).

En la figura 3 se sintetiza los fundamentos teóricos y el planteamiento de las proposiciones que relaciones las dimensiones de las capacidades dinámicas con las dimensiones de la agilidad estratégica.

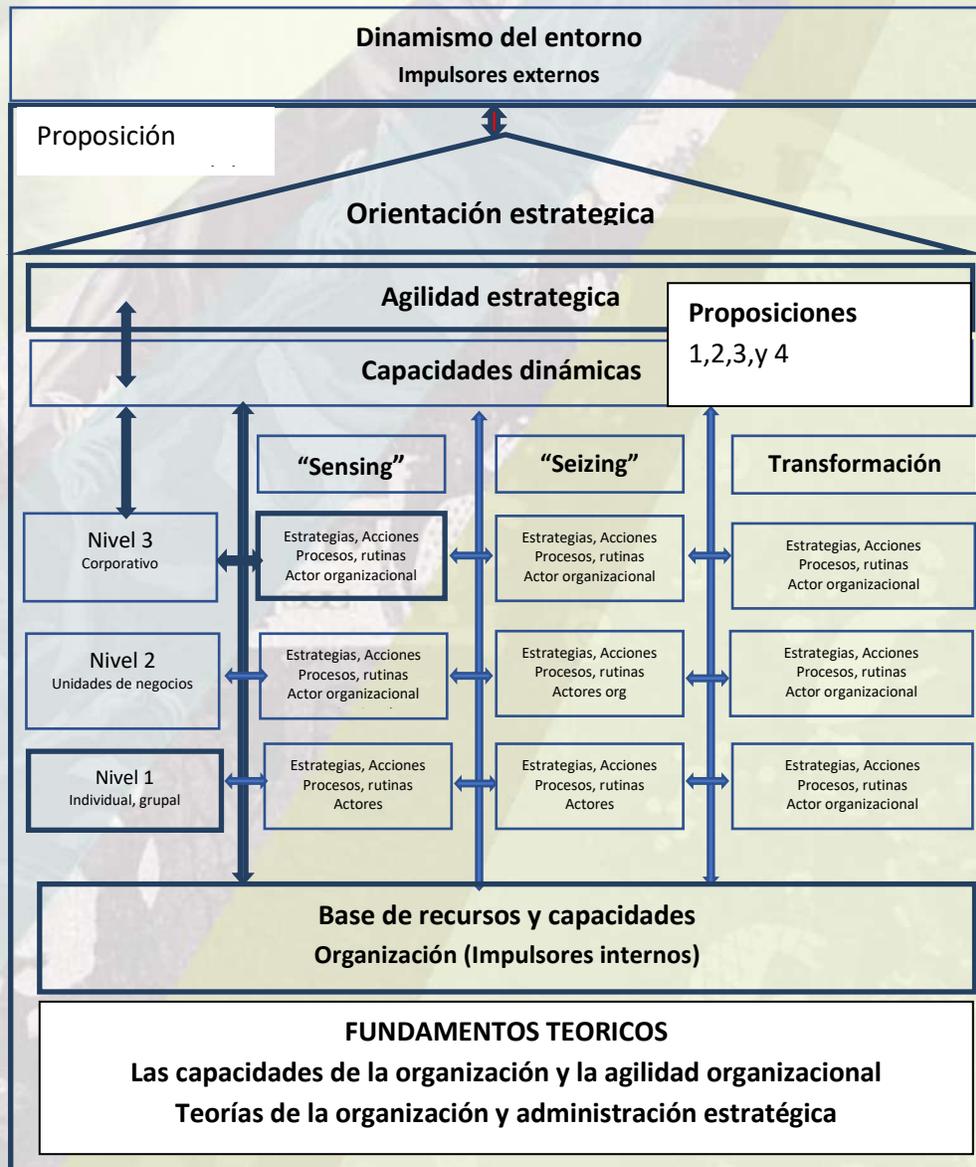


Figura 3: La agilidad estratégica y las capacidades dinámicas en la organización





La agilidad organizacional y estratégica fortalecen la perspectiva de las capacidades dinámicas, ambas están relacionados con los cambios internos que intencionalmente realiza la organización para adaptarse al dinamismo del entorno (fuerzas del mercado, competencia industrial, globalización, innovación tecnológica, y cambios sociales y políticos, entre otros factores (Cheol, Hong y Kee, 2016; Hmid y Marcantoni, 2015; Park, Sawy y Fiss, 2017 ; Triaa, Gzara y Verjus, 201).

Conclusiones

Teece, Pisano y Shuen (1997) fueron los precursores en plantear la perspectiva de las capacidades dinámicas, este constructo ha servido de marco teórico en la realización de diferentes investigaciones teóricas y menor medida de estudios empíricos, a pesar de la alta aplicación de esta perspectiva en la actualidad está en proceso de construcción teórica. Recientemente Wilden, Devinney y Dowling (2016) y Schilke, Hu y Helfat (2018) realizaron una síntesis y evolución del estado del arte, la contribución es importante ya que proporcionan un amplio panorama de las diferentes líneas de trabajo académico que puede seguir para realizar investigaciones empíricas, sin embargo, sus aportes no contribuyeron a la construcción teórica del constructo. Teniendo en cuenta esta situación identificamos que hay una oportunidad en realizar aportes significativos, el trabajo académico tiene por objetivo lograr este propósito.

La perspectiva surge en los campos de la administración estratégica y en la economía (Teece, 2014), los precursores en plantear esta perspectiva no tomaron en cuenta la teoría de la organización y de la administración para abordar esta temática, lo cual no permitió un mayor avance teórico, esta debilidad fue identificado por Teece (2017), quien comenzó a incorporar las teorías de la organización en la teoría de las capacidades, lo cual permitió un avance en la construcción teórica de la perspectiva de las capacidades dinámicas, este aporte es importante pero no suficiente; ya que profundizó en la ubicación de las CD la estructura organizacional y la participación activa de los actores organizacionales (gente y equipo de alta dirección), debido a que su análisis lo enfocó desde la perspectiva de la economía y no de la teoría de la organización. Esta situación nos permitió identificar una oportunidad para realizar una contribución importante a la perspectiva de las capacidades dinámicas.





Miranda (2017) intentó contribuir en la construcción de las CD relacionando los campos de la teoría de la organización, la teoría de la administración y la administración estratégica, planteo la conceptualización de las capacidades dinámicas estratégicas y organizacionales, fue una primera contribución a este campo de conocimiento. La investigación que ahora se reporta continua con el propósito de realizar un aporte a la perspectiva de las CD, partiendo el análisis a partir de la teoría de la organización y de la administración; se resalta que la organización es el espacio en donde son desempeñadas las diferentes capacidades (estratégicas, operativas, dinámicas, administrativas, entre otras) por los actores organizacionales (gerentes, equipos de alta dirección y los recursos humanos ubicados en la estructura organizacional). Los planteamientos de este autor fortalecen la contribución de Teece, dos puntos de partida que convergen ya que las capacidades dinámicas son multidisciplinaria y multidimensional.

Con el propósito de contribuir en la construcción de la perspectiva de las CD, en este documento se relaciona dos teorías: capacidades de la organización y la agilidad organizacional, en lo específico, la agilidad estratégica y su relación con las capacidades dinámicas. Es importante resaltar que la agilidad con un enfoque organizacional y estratégico es una perspectiva naciente o nuevo, en el paso el concepto agilidad se aplicó en la industria y en los sistemas de producción fundamentada en la administración industrial y en las operaciones. En esta resaltamos la aplicación de la agilidad en la organización y especialmente en la estrategia tomando en cuenta el dinamismo del entorno, este aporte es importante para el desarrollo de las organizaciones.

Los resultados de esta investigación son aportes importantes a la teoría de la organización, de la administración estratégica y en especial a la perspectiva de las CD por las siguientes consideraciones. **Primero**, en el constructo CD propuesto inicialmente por Teece, Pisano y Shuen y la contribución de otros autores no precisan en la definición del término “dinámicas” lo cual creo un vacío en la conceptualización de las CD, en nuestra propuesta proponemos el termino agilidad o la velocidad de la organización (o empresa) para “integrar, construir y reconstruir competencias internas y externas dirigidos a los entornos que cambian rápidamente, el factor agilidad propuesto por Worley, Williams y Lawler (2014) dinamiza el concepto original de CD planteado por





Teece op. cit. **Segundo**, el constructo agilidad estratégica (AE) y sus dimensiones potencializan el concepto de CD, ambos conceptos son integrados en las capacidades de la organización. **Tercero**, las CD y CE son ubicados en los tres niveles de la estructura organizacional (individual, unidad de negocios y corporativo), en los diferentes trabajos revisados sobre CD no se tomó en cuenta estos niveles de autoridad. **Cuarto**, se identifican claramente los factores externos e internos que dinamizan las relaciones entre AE y CD. Estos aportes están sustentados en las teorías de la organización, de la administración y en la administración estratégica. En la figura 3 se muestra claramente las relaciones de los conceptos explicados en todo el documento, la gráfica sintetiza diversos trabajos publicados por las academias de prestigio internacional en los campos de la administración y de la estrategia.

El marco teórico que se presenta en este documento está a nivel teórico, es necesario operacionalizar las variables de las dimensiones de las CD y AE, así como, definir los indicadores de medición y la metodología apropiada que permita realizar estudios con referente empírico.

El aporte que se presenta es un paso más para fortalecer la perspectiva de las capacidades dinámicas desde las perspectivas de la teoría de la organización y de la administración estratégica, sin embargo, es importante trabajar en el tema desde otras perspectivas teóricas. Las teorías del emprendimiento, es una perspectiva emergente, permitirán un mayor desarrollo al considerar nuevas formas de conceptualizar a las organizaciones en su relación con los entornos (Alvarez, y Barney, 2007; Smith y Cao, 2007; Bruton, Filatotchev, Si y Wright, 2013).

Bibliografía

- Alvarez, S., A. & Barney, J., B. .2007. Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1: 11-26.
- Amirnejad, G., Memarzadeh, G. & Amirnejad, F. 2015. The influential factors in organizational Agility of employees of south company. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(S1): 49-56.

Ambrosini, V., & Bowman, C. 2009. What are Dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic Management? **International Journal of Management Review**, 11(1): 29-49.

Andrews, R., Beynon, M.J., & McDermott, A.M. 2016). Organizational capability in the public sector: a configuration approach. **Journal of Public Administration Research and Theory**: 239-258.

Ali, A.S. & Alnaji, L. 2014. Impact on strategic thinking and strategic agility on strategic performance: A case study of Jordanian insurance industry companies. **International Review of Management and Business Research**, 3(4): 1871-1882.

Alhadid, A. S. & Abu-rumman, A. 2015. Effective determination on organizational agility practices: Analytical study on information technology organization in Jordan. **International Review of Management and Business Research**, 4(1), 34-39.

Augier, M. & Teece, T.D. 2008. Strategy as evolution with design: The foundations of Dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. **Organization Studies**, 29: 1187-1208.

Barney, J. 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. AddisonWesley, MA.

Bacharach, S.B. 1989. Organizational theories: some criteria for evaluation. **Academy of Management Review**, 14(4), 496-515.

Bourgeois, L. J. 1979. Toward a method of middle-range theorizing. **Academy of Management Review**, 4(3), 443-447.

Brinckmann, J., Villanueva, J., Grichnik, D., & Singh, L. 2019. Sources of strategic flexibility in new ventures: An analysis of the role of resource leveraging practices. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 1-25.

Brozovic, D. 2018. Strategic flexibility: A review of the literature. **International Journal of Management Review**, 13: 3-31.





Bruton, G., D., Filatotchev, I., Si, S. & Wright, M. 2013. Entrepreneurship and strategy in emerging economies. **Strategic Intrepreneurship Journal**, 7: 169-190.

Chandler, A. D. 1992. Organizational capabilities and the industrial enterprise. **Journal of Economic Perspectives** 6(3), 79-100.

Cheol, J. L., Hong, J. W., & Kee, S.L. 2016. A study on the influence of Agility of organizational operation and dynamic business modelo on the corpórate performance. **Indian Journal of Science and Thechnology**, 9(41), 1-8.

Corley, K. G. & Gioia, D. A. 2011. Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?. **Academy of Management Review**, 36 (1), 12-32.

Crocitto, M. & Youssef, M. 2003. The human side of organizational Agility. **Industrial Management & Data Systems**, 103(6), 388-397.

Denford, J. S. 2013. Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. **Journal of Knowledge**, 17(2), 175-194.

Doz, Y. L. & Kosonen, M. 2010. Embedding strategic Agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. **Long Range Planing**, 43: 370-382.

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. 2000. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, 21: 1105-1121.

Florida, M. L. 2018. Achieving strategic Agility through business model innovation. The case of telecom industry. **De Gruyter Open**. DOI: 10.2478/picbe-2018-0050.

Ghoshal, S. Hahn, M. & Moran, P. 1999. Management competence, firm growth and economic progress. **Contribution to Political Economy**, 18: 121-150.





Gupta, V. 2014. Dynamic capability development -process, structure and behavior. **Journal of International Scientific Publications**, 8: 1187-1203.

Kelli, D. & Amburgey, T. L. 1991. Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change. **Academy of Management Journal**, 34(3), 591-612.

Klein, P., G. 2008. Opportunity Discovery, entrepreneurial action, and economic organization. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 2: 175-190.

Fry, L. W. & Smith, D. A. 1987. Congruence, contingency, and theory building. **Academy of Management Review**, 12(1), 117-132.

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. & Talbott, K. 2015. Organizational Agility. **The Journal of Applied Business Research**, 31(2), 675-686.

Holsapple, C. W. & Li, X. 2018. Understanding organizational Agility: A work-design perspective. **Document of work Command & Control Research Program**.

Hmid, U. & Marcantoni, L. 2015. The impact of agility on innovation productivity. **Tesis University of Gothenburg School of Business, Economics and Law**.

Huumonen, J. 2011. Conceptualizing Agility of enterprises. Human factors and ergonomics. **Manufacturing & Service industries**, 21(2), 132-146.

Jib, S. K., Ryn, D. & Park, E. 2018. The influence of entrepreneurs strategic Agility and Dynamic capability on the opportunity pursuit process of new Ventures: Evidence from South Korea. **Academy of Management Journal**, 17(1), 1-17.

Jumi, P., Sarala, R. M., Tarda, S. T. & Weber, Y. 2015. Agility in Acquisitions. **British Journal of Management**, 26(4), 596-616.





Jursience, L. & Pundzience, A. 2016. The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. **European Business Review**, 28(4), 431-448.

Kurtmollaiev, S. 2017. Dynamic capabilities and where to find them. **Jorunal of Management Inquiry**, 1-14.

Latham, L. J. 2014. Organizational Agility: exploring impact of adoption on team performance from the human resource perspective, **Tesis Doctoral, Capella University**.

March, J. G. & Simón, H.A.1958. **Organizacions**. Wiley: New York.

Miranda, J. T. (2017). Las teorías y la conceptualización de las capacidades dinámicas estratégicas y organizacionales. **Ponencia en el XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de contaduría y Administración**, Ciudad de México, México.

Mohrman, S. M. & Lawler, E. 2012. Generating knowledge that drives change. **Academy of Management Perspectives**, 26(1), 41-51.

Nejatian, M. & Zarei, H. 2013. Moving towards organizational Agility: Are we improving in the right direction? **Global Journal of Flexible Systems Management**, 14(4), 241-253.

Oswick, C., Fleming, P. & Hanlon, G. 2011. From borrowing to blending: rethinking the processes of organizational theory building. **Academy of Management Review**, 36 (29), 318-337.

Park, Y., Sawy, O. & Fiss, P. 2017. The role of business intelligence and communication techlogies in organizational Agility: A configurational approach. **Journal of the Association for Information Systems**, 18(9), 648-686.

Perose, E.T. 1959. **The Growth of the Firm**. Wiley, New York.

Porter, M., E. 1987. Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior, CECSA, Ciudad de México, Mexico.





Rahmani, K. & Lotfollahi, F. 2015. Evaluation, prioritization and selection capabilities Agility of the organization by using quantitative models fussy decisión. **Journal UMP Social Sciences and Technology Management**, 3(1), 781-790.

Ranimi, G. & Moqtader, A. M. 2016. The relation between the organizational ontelligence and organizational Agility (Case study: employees of municipallity of Tabriz). **International Academy Institute for Sciences and technology**, 3(10), 32-38.

Reza, M. G. & Keshtegar, A. 2016. The relationship between human resources empowerment and organizational agility. **International Business Manangement**, 10(8), 1545-1550.

Reza, M. K & Bavar, B. S. 2015. Investigación of the influence of IT on Agility for supplay chain and corporote performance. **Journal of Applied Environmental and Biological Sciences**, 5(3), 126-131.

Ritala, P., Heiman, B., Humerlinna-Laukkamen, P. 2016. The need for speedunfamiliar problems, capability rigidity, and ad hoc processes in organizations. **Industrial and Change**, 25(5), 757-777.

Santala, M. 2009. Strategic Agility in a small knowledge intensive business services company: Case smot consulting. **Tesis Helsink School of Economics**.

Schilke, O., Hu, S. & Helfat, C.E. 2018. Quo vadis, Dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recomendations for future research. **Academy of Management Annals**, 12(1), 390-632.

Smith, K., G. & Cao, Q. 2008. An entrepreneurial perspective on the firm-environment relationship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1: 329-344.

Suddaby, R., Hardy, C. & Inguyen, Q. 2011. Where are the new theories of organization?. **Academy of Management Review**, 36(2), 236-246.





Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S. 2016, Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. **California Management Review**, 58(4), 13-35.

Teece, D. J. 2007. Explicating Dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28: 1319-1350.

Teece, D., J, Pisano, G, Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18: 509-533.

Teece, D., J. 2014. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (Economic) theory of firms. **The Academy of Management Perspectives**, 14(4), 328-352.

Tikkanen, J. 2014. Dynamic capability influence on strategic Agility: A case study in energy conservation industry. **Tesis University of Oulu**.

Thomson, A. A., Strickland, A. J., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. A. & Gamble, J. E. 2018. **Administración estratégica, teoría y casos**, Mc Graw Hill Educación, Ciudad de México, México.

Triaa, W., Gzara, L. & Verjus, H. 2016. Organizational agility key factors for dynamic business process management. Tomado de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01375649>

Weick, K. E. 1989. Theory construction as disciplined imagination. **Academy of Management Review**, 14(4), 516-531.

Whetten, D. A. 1989. What constitutes a theoretical contribution?. **Academy of Management Review**, 14(4), 490-495.

Worley, Ch. & Lawler, E. 2010. Agility and organization design: A diagnostic framework. **Organizational Dynamics**, 39(2), 194-204.



Worlwy, C., G., Williams, T. & Lawler, E. E. 2014. The Agility factor building adaptable organizations for superior performance, **Jossey-Baass, United States of America.**

Wilden, R., Devinney, T. M. & Dowling, G. R. 2016. The architecture of Dynamic capability research. **The Academy of Management Annals**, 10(1), 997-1076.

