



Investigación Administrativa

ISSN: 1870-6614

riarevistainvestigacion@gmail.com

Escuela Superior de Comercio y  
Administración, Unidad Santo Tomás  
México

Miranda Torrez, Julian

EL MODELO DE LAS CAPACIDADES DINAMICAS EN LAS ORGANIZACIONES

Investigación Administrativa, núm. 116, julio-diciembre, 2015, pp. 81-93

Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás

Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456044959005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Julian Miranda Torrez (1)

## ABSTRACT

The dynamic capabilities perspective is in the process of theory construction, has been criticized by several authors (Dierickx and Cool, 1989; Simonin, 1999, Williamson, 1999), one of the criticisms is that there is no theoretical system explaining any dynamic capabilities in organizations, in the literature reviewed dispersion of the topics covered by different authors is observed. In this paper the objective of gathering, synthesizing and relate different concepts in a theoretical model, based on the theory of organizations and strategic thinking is proposed. As a result of this reflection seven propositions that relate the dynamic capabilities model constructs arise, which will provide a framework to undertake theoretical and empirical research in different organizations, with the aim of supporting the development of knowledge on the subject, what the document is an important contribution to the development of dynamic capabilities perspective.

**Keywords:** environment, dynamic capabilities, organization.

## 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), una de las críticas es que no se cuenta con un sistema teórico que permita explicar las capacidades dinámicas en las organizaciones, en la literatura revisada se observa una dispersión de los temas abordados por diferentes autores. En este documento se propone el objetivo de agrupar, sintetizar y relacionar los diferentes conceptos en un modelo teórico, fundamentado en la teoría de las organizaciones y en el pensamiento estratégico. Como resultado de esta reflexión, se plantean siete proposiciones que relacionan las capacidades dinámicas con los constructos del modelo, lo cual servirá de marco para emprender investigaciones teóricas y empíricas en diferentes organizaciones, con el propósito de apoyar el desarrollo del conocimiento sobre el tema, por lo que el documento es un aporte importante al desarrollo de la perspectiva de las capacidades dinámicas.

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

**Clasificación JEL:** M13

(1)Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Guerrero, Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación, Maestría en Administración y Estrategias, [estrategiasomega@gmail.com](mailto:estrategiasomega@gmail.com)

## 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 las bases de recursos y promover 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 el tema que se analiza, el propósito es, 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 funciones de producción de productos y servicios, administración de recursos humanos, mercadotecnia y finanzas (Fortune y Mitchee, 2012), estas actividades incluyen las capacidades operativas, ordinarios o de orden cero (Ljungquist, 2007; Winter, 2003).

Las capacidades organizacionales son definidas como la capacidad de la organización para emplear sus activos, tangibles e intangibles, en realizar las tareas que mejoren el desempeño y la productividad de otros recursos que posee la organización (Maritan, 2001). Las mismas han sido identificadas como una de las principales fuentes para la generación y desarrollo de la ventaja competitiva sustentable, por lo que estas capacidades son consideradas como factor crítico de éxito, ya que es la acumulación colectiva de habilidades, conocimientos, y experiencias de los empleados a lo largo de la historia de la organización; estas capacidades son el resultado de procesos de aprendizaje organizacional, y proceso de seleccionar y relacionar 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.

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

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 que realiza la organización. 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.

### Conceptualización de 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, y su documento es considerado como la teoría 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), no hay precisión en su definición conceptual, los estudios son teóricos con poco referente empírico, y hay debilidad en la medición de las variables (Williamson, 1999). En la revisión teórica 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, lo cual dificulta el estudio empírico de 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 teórico que sirva de referencia en las investigaciones empíricas y en las aplicaciones prácticas en diferentes organizaciones.

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 del constructo. Ambrosini y Bowman (2009)

trazan el desarrollo histórico del concepto, analizan algunas definiciones de capacidades dinámicas, y 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 este tema, 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). La aportación de estos autores al desarrollo de la perspectiva de las capacidades dinámicas fue parcial, ya que no proponen un modelo teórico que agrupe y relacionen el conjunto de variables internas de la organización con el entorno, nuestro objetivo es el llenar este vacío, para lo cual inicialmente revisaremos algunos conceptos sobre el tema, posteriormente relacionaremos los constructos del modelo por medio de proposiciones.

En la literatura revisada se ha identificado diferentes definiciones de capacidades dinámicas, se observa una dispersión de los conceptos, lo cual refleja que este constructo está en una etapa de construcción, como se muestra en los planteamientos de los autores citados en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Definiciones de capacidades dinámicas**

<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

En las definiciones propuestas se incluyen los términos siguientes: capacidades, habilidades, competencias, rutinas, procesos que las organizaciones realizan para promover cambios internos como respuesta al dinamismo del entorno, se observa la utilización de diferentes conceptos para definir las capacidades dinámicas, esta situación eleva el nivel de abstracción y complejidad del constructo (Dierickx y Cool, 1989). Esta es una causa por el que no se ha identificado apropiadamente las dimensiones y la medición de las variables en la realización de investigaciones empíricas.

Tomando en cuenta lo que antecede, proponemos la siguiente definición:

“Las capacidades dinámicas son los cambios estratégicos reactivos o proactivos que realizan las organizaciones para lograr un ajuste con el dinamismo del entorno, a fin de alcanzar altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sustentable”.

Los cambios son estratégico ya que toma en cuenta la relación de la organización con el entorno; estos cambios incluyen un conjunto de acciones tales como: integrar, construir, reconfigurar, modificar, cambiar, actualizar, modernizar e innovar las capacidades organizaciones, los recursos, los conocimientos, los modelos de negocios, la estructura y la cultura organizacional, entre otros aspectos de la organización. Las diferentes acciones que emprenden las organizaciones pueden ser reactivos o proactivos (Shara y Vredenburg, 1998); las acciones reactivas, son las capacidades de respuesta de la organización a los cambios e impactos del entorno, la manera oportuna de responder al dinamismo del mercado, de la competencia, de la economía y a los cambios tecnológicos. Las acciones son proactivas, cuando las organizaciones emprenden acciones para modificar las características del entorno, de la industria y del mercado. La aplicación de ambos tipos de acciones depende de las características de las organizaciones y del dinamismo, complejidad e incertidumbre del entorno (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

La implementación de las capacidades dinámicas requiere de capacidades organizacionales, habilidades, competencias, procesos, tecnologías, y conocimientos del entorno y de la organización. Los directivos y los recursos humanos requieren desarrollar sus competencias para identificar las amenazas y las oportunidades del entorno, así como las fortalezas y debilidades de sus organizaciones que permita lograr un ajuste con su

entorno y lograr nuevas formas de ventaja competitiva (Porter, 1980).

En la definición que se propone se resalta el término dinámico, refiriéndonos a tres situaciones, primero, a los cambios dinámicos que ocurren en el entorno, segundo, a las relaciones dinámicas entre la organización y el entorno por lograr un ajuste estratégico entre ambos y tercero, a los cambios que ocurren en todos los aspectos de la organización (estructura, cultura, procesos, conocimientos, tecnologías, habilidades y competencias, recursos, entre otros aspectos). Por lo tanto, el concepto de capacidades dinámicas es multidimensional, ya que ocurren condiciones dinámicas en tres niveles: en el entorno, en la relación de la organización y con el entorno (Lawrence y Lorsch, 1967), y entre los elementos internos de la organización. Cada nivel es un sistema que incluye subsistemas que interactúan con los subsistemas de los otros niveles, es decir, que hay relación sistémica entre el entorno y la organización que generan capacidades dinámicas.

Las capacidades dinámicas pueden ser deliberadamente planeados o surgir a través de procesos emergentes (Ambrosini y Bowman, 2009), ambas situaciones dependen del dinamismo del entorno y de las capacidades, las habilidades y los conocimientos de los administradores por generar cambios estratégicos y operativos que permita a la organización lograr altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sustentable. Por lo tanto son contingentes que dependen de factores internos y externos a la organización.

### 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 situaciones 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, 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 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 que operan en la organización, 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, (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.

**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, 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 y controlan, 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 (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. El concepto 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 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.

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) proponen la combinación de las capacidades orientación al mercado, conocimiento administrativo y administración de las relaciones con el cliente.

**Proposición 2:** Las capacidades dinámicas permiten realizar cambios estratégicos y operativos en los recursos y capacidades organizaciones con el propósito de lograr un ajuste con el entorno, y crear nuevas formas innovadoras de ventaja competitiva en el largo plazo, así como elevar el valor para los accionistas y clientes.

### Las capacidades dinámicas y nuevos negocios

La literatura revisada sobre el 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 capacidades dinámicas distintivas para la creación de nuevos negocios fundamentado en el marco teórico de Teece (2007), resaltan las siguientes capacidades distintivas: detectar nuevas oportunidades de negocios, identificar las megas tendencias y explorar oportunidades de negocios, dirigir la investigación al desarrollo de nuevos negocios, manejar intereses de largo plazo y promover la colaboración entre las organizaciones, relacionar los nuevos conocimientos con los existentes a través de la organización y de los límites de las unidades estratégicas de negocios, organizar para la creación de múltiples 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 el emprendimiento 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 megas tendencias 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 integrar 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. De la misma manera que 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.

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 para

evaluar los mercados y a la competencia; la capacidad de generar ideas, comprender la demanda latente y la evolución estructural de las industrias y los mercados. También implica 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, servicios y negocios; la aplicación de estas capacidades requiere el reclutamiento de administradores y expertos, así como, la adquisición de conocimientos. La tercera capacidad, 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), 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 aplicarlo en la creación de nuevas capacidades

El desarrollo de las capacidades dinámicas está relacionada con la experiencia funcional e 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.

**Estrategias en las capacidades dinámicas**

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 capacidades organizacionales que permita aprovechar las oportunidades externas y 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 para 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 acciones de los cambios estratégicos que ocurren 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 para lograr el alineamiento o ajuste más favorable (Patwardhan, 2009).

**Proposición 5:** La colaboración, el aprendizaje y el emprendimiento se relacionan positivamente con las capacidades dinámicas.

### Las capacidades dinámicas y el desempeño organizacional

El desempeño es un tema ampliamente estudiado en la teoría de las organizaciones y en la literatura de la administración estratégica. Por ejemplo, Regan y Ghobadian (2004) encuentran relaciones positivas entre la capacidad organizacional, la planeación estratégica y el desempeño.

En la literatura revisada, se ha identificado los siguientes estudios sobre las relaciones de las capacidades dinámicas con el desempeño organizacional: Drnevich y Kriauciunas (2011) analizaron las contribuciones de las capacidades ordinarias y dinámicas en el desempeño de la empresa, estas relaciones son afectadas por el dinamismo del entorno. Km, Shin y Lee (2011) encontraron que las capacidades de las tecnologías de información están relacionadas indirectamente con el desempeño financiero de la empresa. Chien y Tsai (2012) encuentran relaciones positivas de las capacidades dinámicas y el desempeño organizacional.

**Proposición 6:** Cas capacidades dinámicas están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional, esta relación es afectado por el dinamismo del entorno.

### 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 valiables, 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 para explicar cómo la combinación de competencias y recursos pueden ser

desarrollados, empleados y orientados al logro de la ventaja competitiva.

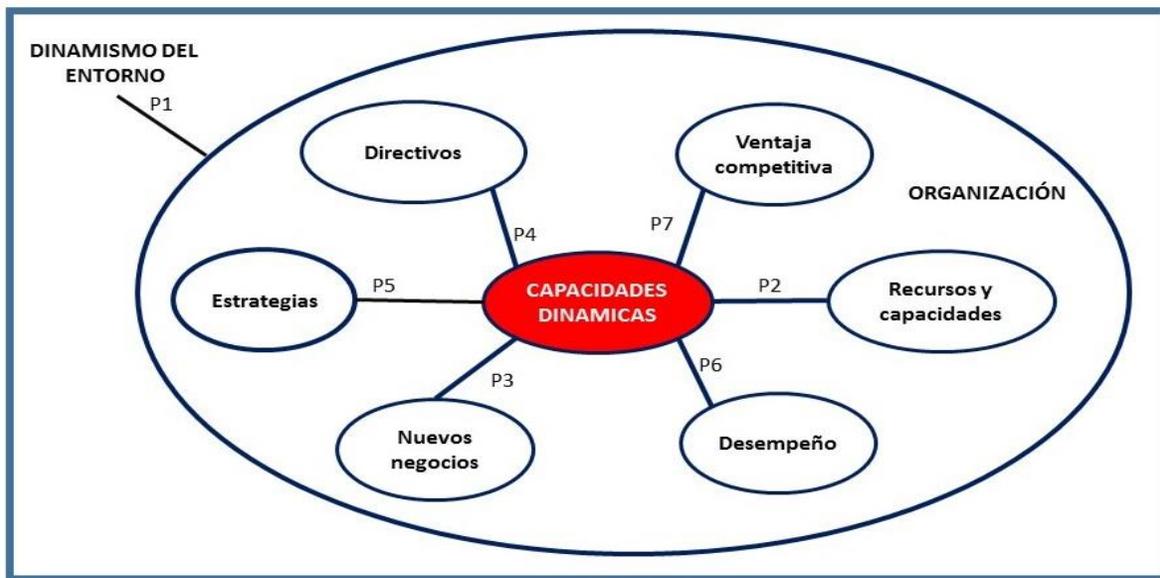
Hay diversos planteamientos sobre la relación entre capacidades dinámicas y ventaja competitiva. Teece et. al. (1997) plantean una relación explícita entre ambos conceptos. Helfat et al. (2007) plantean que las capacidades dinámicas no necesariamente están relacionadas a la ventaja competitiva. Ellos 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 VRIN, 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 ser positivas, negativas, directas e indirectas, lo cual depende del tipo de capacidad que se analice, y de la influencia del dinamismo del entorno.

Nuestros planteamientos se sintetizan en el modelo teórico de las capacidades dinámicas que se sintetiza en la gráfica 1, integra tres niveles de dinamismo. En el primer nivel, los elementos internos de la organización (recursos, capacidades, directivos, tecnología, estructura, procesos, entre otros) interactúan, en el segundo nivel, la organización interactúa con el entorno creando ajustes o adaptaciones, en el tercer nivel se plantea un dinamismo entre los elementos del entorno (tecnología, sociedad, leyes, entre otros factores) creando incertidumbre y complejidad. Los tres niveles interactúan sistémicamente creando oportunidades y amenazas para las organizaciones, frente a esta situación los directivos tienen que tener las capacidades, las habilidades y conocimientos para crear capacidades dinámicas que le permita sobrevivir y elevar el nivel de desempeño y crear ventaja competitiva sostenible.

En el modelo se presentan las relaciones entre los constructos expresadas en siete proposiciones teóricas, cada relación es una línea de investigación que puede ser abordada teóricamente y empíricamente.

**RESULTADOS**



**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 modelo teórico que relacione el concepto de capacidades dinámicas con los constructos expuestos en el mismo,

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 promover cambios estratégicos dentro de la organización para lograr un ajuste con su entorno.

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 (tamaño, complejidad, producción y servicios).

### Propuesta metodológica para estudios futuros

Este modelo propuesto es una síntesis de los planteamientos actuales sobre el tema, servirá de marco teórico para realizar estudios teóricos y empíricos de las relaciones específicas entre constructos, para lo cual se sugiere la siguiente metodología:

- Identificar capacidades específicas de la organización a estudiar tomando en cuenta las características de la organización en la que se realizará el estudio.
- Identificar claramente las dimensiones de la capacidad que se quiere estudiar.
- Aplicar mediciones apropiadas de cada variable.
- Aplicar metodologías cualitativas en estudio de caso.

En síntesis, el modelo que se propone es un aporte importante que permitirá a los investigadores desarrollar conocimientos de frontera en el tema, se presenta una amplia revisión de la bibliografía especializada.

### REFERENCIAS

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. Dynamic 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.

Chien, S. y Tsai, C. Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*. 25 (3): 434-444.

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 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 choice 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 case 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.

Kim, G., Shin, B., Kim, K. & Lee, H. 2011. IT Capabilities, process-oriented dynamic capabilities, and firm financial performance. *Journal of the Association for Information Systems*. 12 (7): 487-517.

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. Sacrification 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 organizational 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.

Miranda, T. J.

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.