

MODELO DE CAPACIDADES DINÁMICAS ¹

MODEL OF DYNAMIC CAPABILITIES MODELO DE CAPACIDADE DINÂMICA

Manuel Alfonso Garzón Castrillón²

FORMA DE CITACIÓN

Garzón, M.A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm. 1, p. 111-131.

JEL: L22, L26, M11.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>

RESUMEN

Este artículo es un avance del proyecto de investigación denominado “Las capacidades dinámicas en las organizaciones”. Pretende determinar la relación entre las capacidades dinámicas y la estrategia en las organizaciones, se propone un modelo de capacidades dinámicas, para conseguir este objetivo. se ha revisado la literatura relativa a investigaciones realizadas anteriormente sobre este enfoque teórico que, tras su aparición en la última década del siglo XX, ha tenido una rápida expansión en el ámbito académico de la dirección de empresa, teniendo en cuenta que las organizaciones están en procesos permanentes de cambio, fortalecimiento y renovaciones de sus capacidades; con base en el cual se determinan las variables que se utilizarán en esta investigación: capacidad de absorción; capacidad de innovación; capacidad de aprendizaje y capacidad de adaptación, además se proponen cinco hipótesis y finalmente unas conclusiones

Palabras clave: Capacidades dinámicas; capacidad de Absorción; capacidad de innovación, capacidad de aprendizaje, capacidad de adaptación.

Contenido: 1. Introducción, 2. Elementos teóricos, 3. Conclusiones.

1. Proyecto de investigación “Las capacidades dinámicas en las organizaciones” Universidad E.A.N., Bogotá, Vice-Rectoría de investigaciones. Código: INV-452641-2014, Grupo Entrepreneurship, Línea de Investigación Liderazgo y Gerencia. Fecha de recepción: abril 10 de 2014. Fecha de aceptación: julio 15 de 2014.
2. BA administración de empresas, MSc educación; PhD administración de empresas, PostPhD, Profesor del Doctorado en Gestión Universidad EAN, Bogotá D.C. correo: mgarzon2.d@ean.edu.co, mgarzon@upacifico.edu.ec

ABSTRACT

This article is a preview of the research project called “The dynamic capabilities in organizations” It aims to determine the relationship between dynamic capabilities and strategy in organizations, a model of dynamic capabilities is proposed to achieve this objective, has been revised literature on research conducted previously, this theoretical approach, after his appearance in the last decade of the twentieth century, has had a rapid expansion in the academic field of business management, taking into account that organizations are in permanent change processes , strengthening and renewal of their abilities; based on which the variables used in this research are determined: absorption capacity; innovation capacity; learning ability and adaptability also five hypotheses are propose and finally conclusions

Keywords: Dynamic capabilities; absorptive capability; innovative capability; learning capacity, adaptation capacity.

Content: 1. Introduction, 2. Theoretical elements, 3. Conclusions

RESUMO

Este é um projeto de investigação preliminar chamado de “As capacidades dinâmicas e Organizações”, que visa este determinar a relação entre capacidades dinâmicas e estratégia e organizações, um modelo de capacidades dinâmicas se propõe a alcançar este objetivo foi revisto literatura em pesquisa realizada anteriormente, este teórico abordagem, depois de sua aparência e da mais recente do século XX, teve uma rápida expansão e do campo acadêmico da gestão empresarial, tendo em conta que as organizações são processos de troca permanente, fortalecimento e renovação das suas capacidades; com base no qual as variáveis utilizadas na pesquisa são determinadas a partir de: capacidade de absorção; capacidade de inovação; capacidade de aprendizagem e adaptabilidade também propor cinco hipóteses e, finalmente, conclusões

Palabras chave: capacidades dinâmicas; capacidade de absorção; capacidade de inovação; capacidade de aprendizagem, a capacidade de adaptação.

Conteúdo: 1. Introdução 2. Os elementos teóricos, 3. Conclusões

1. INTRODUCCIÓN

El enfoque de las capacidades dinámicas tiene su principal contribución en relación con los recursos y capacidades en la introducción de dinamismo, la consideración de entornos rápidamente cambiantes y la necesidad de la empresa de renovar sus competencias para alcanzar una coherencia adaptativa con el entorno cambiante.

Las capacidades dinámicas muestran características comunes para varias organizaciones, lo cual implica que son equifinales, es decir, esas capacidades tendrán una determinada creación y evolución a través de distintas trayectorias, pero llegaran a un estado en el que presenten los mismos atributos claves. En este orden de ideas se requiere determinar la existencia de atributos claves comunes, lo cual implica que esas rutinas son fácilmente sustituibles por otras.

Por tanto las capacidades dinámicas serán fuente de ventaja competitiva de las organizaciones. De lo anterior se infiere que es necesario determinar y estudiar las diferentes capacidades, la naturaleza y tipos de estrategias, que utilizan las organizaciones y luego trabajar las capacidades dinámicas, su naturaleza, clases y la manera como se forman, para posteriormente analizar las relaciones entre estrategia y capacidades (de la estrategia a las capacidades y de las capacidades a la estrategia) mostrando aspectos específicos de la relación. De lo anterior surge la pregunta que guiará esta investigación ¿Cómo se presenta la relación entre las capacidades dinámicas y la estrategia? Si tenemos en cuenta que las organizaciones formulan una estrategia, y estas deben ser respaldadas por capacidades dinámicas.

2. ELEMENTOS TEÓRICOS

El concepto de organización

Para abordar este importante tema se empezará por una aproximación al concepto de organización, para lo cual, resultado de la revisión teórica realizada, al igual que Pérez-López (2000) propone, se retoma la definición en la cual, una organización humana es un conjunto de personas cuyas acciones se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes.

De esta manera, para que exista organización Pérez-López (2000) afirma que no basta cumplir el tener un conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas tengan un propósito común. Lo verdaderamente decisivo es que estas personas se organicen—coordinen su actividad ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todas ellas que les interesa alcanzar.

Por tanto una organización es un conjunto de personas que intercambian y comparten conocimientos y se construye nuevo conocimiento, bien sea tácito, explícito o virtual, propiedad de ella o de la organización, según sean los niveles de aprendizaje, individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional.

El Direccionamiento estratégico

También es importante abordar el direccionamiento estratégico, considerado el responsable de diseñar una estructura de mejores prácticas sociales para que los conocimientos poseídos por las personas puedan ponerse en acción a partir de determinadas reglas y rutinas organizacionales, con el fin

de facilitar la incorporación del conocimiento tácito y social al conjunto de explícitos individuales ya disponibles, como lo presenta Bueno (2007), y se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización según Jhonson, Scholes & Whittington (2006)

La disciplina Dirección Estratégica se ha ido configurando y formalizado, a lo largo de los años con diferentes líneas de pensamiento. Si se orienta a la escuela del aprendizaje se encuentra con que el éxito en el desempeño se logra a través de nuevas formas de ventaja competitiva, también lograda por modificaciones a los contratos laborales, o en la creación de mercados recientes totalmente diseñados por los “nuevos” competidores. Discurren por los temas de la batalla por el liderazgo intelectual, la concentración en las *core competences* como lo presentan Hamel & Prahalad, (2000), y la manera en la cual pueden generarse de manera continua procesos de aprendizaje y conformación de instituciones a partir de labores de innovación en productos, activos y procesos, para generar nuevas competencias en un ambiente dinámico (Tidd, 2000).

Desde este enfoque, los miembros de la escuela del aprendizaje proponen esquemas para el desarrollo de la arquitectura estratégica, para cambiar los diseños de planeación anticuados. La crítica a esta escuela se origina en la presunción de que el éxito de la estrategia puede fundamentarse con énfasis sólo en las competencias centrales (Hamel & Prahalad, 2000).

El otro enfoque de la dirección estratégica se centra en el problema de aprovechar los recursos para alcanzar metas en apariencia inalcanzables. Las empresas necesitan potenciar sus recursos acelerando el ritmo de aprendizaje organizacional y tratan de alcanzar metas aparentemente imposibles, por lo

tanto, la ventaja competitiva relativa determina la rentabilidad relativa y la necesidad de acelerar el aprendizaje de la organización para superar a los competidores en la construcción de nuevas ventajas. Esto genera una búsqueda de nuevas reglas que puedan reducir el valor de las ventajas de la organización, intenta reducir el riesgo competitivo asegurando un portafolio de ventajas bien equilibrado y suficientemente amplio según Hamel & Prahalad (2005). Por un lado, el propósito estratégico imagina una posición deseada de liderazgo y establece el criterio que la organización usará para trazar su progreso y al mismo tiempo, el propósito estratégico es más que simplemente una ambición desbocada (muchas empresas tienen un ambicioso propósito estratégico pero no logran alcanzar sus metas). El concepto también abarca un activo proceso de gestión que incluye enfocar la atención de la organización en la esencia de ganar, motivar a la gente comunicando el valor del objetivo, dejar espacio para las contribuciones individuales y de equipo, mantener el entusiasmo proporcionando nuevas definiciones operacionales cuando las circunstancias cambian y emplear el propósito consistentemente para guiar las asignaciones de recursos.

De esta forma las inversiones se realizan en las competencias centrales (los controles electrónicos o el procesamiento electrónico de imágenes, por ejemplo), así como en unidades de producto-mercado. Al monitorear estas inversiones en los distintos negocios, los altos ejecutivos trabajan para asegurarse de que los planes de las unidades estratégicas individuales no socaven los desarrollos futuros por omisión. La consistencia entre los negocios y los niveles corporativos se obtiene mediante la adhesión a un propósito estratégico determinado. La consistencia entre negocios y funciones se sustenta en la adhesión a metas o desafíos de mediano plazo, con los empleados de niveles inferiores alentados a inventar la forma en que esas

metas serán logradas. Por consiguiente, la meta del estratega no es encontrar un nicho dentro del espacio existente en la industria, sino crear un nuevo espacio que se adapte únicamente a las fortalezas particulares de la empresa; esto es, un espacio que esté fuera del mapa. (Hamel & Prahalad, 2005)

De esta forma el verdadero desafío de la alta dirección es desarrollar la confianza en la capacidad de la organización para alcanzar metas difíciles, motivarla a hacerlo y enfocar su atención por tiempo suficiente para incorporar capacidades nuevas. Sólo enfrentando este desafío podrán los altos ejecutivos reunir el valor necesario para comprometerse ellos mismos, y sus empresas, al liderazgo global. En este proceso creador de competencias esenciales cobra una relevancia especial la teoría de las capacidades dinámicas, que es un enfoque que permite analizar el modo de desarrollar capacidades específicas que genere, renueven y dinamicen, en consonancia con los ritmos de cambios en el entorno competitivo, las competencias esenciales de las organizaciones, siempre con el fin de que sean difíciles de replicar (Bueno, 2007).

Paradigmas anteriores a las Capacidades Dinámicas

La teoría de las capacidades dinámicas está orientada a lograr mayor comprensión acerca de por qué algunas organizaciones construyen y mantienen ventajas competitivas, en entornos como los actuales de rápido cambio, y cuyo origen está íntimamente relacionado con el objetivo de llenar las lagunas no cubiertas por los paradigmas anteriores, como se presenta en la gráfica 1, a saber: las fuerzas competitivas, su paradigma es el conflicto estratégico y la perspectiva basada en los recursos, las cuales se abordan a continuación.

Las fuerzas competitivas, propuestas por Porter (1979), quien propuso un modelo estratégico sistemático para deter-

minar la rentabilidad de un sector específico con el fin evaluar el valor y la proyección futura de organizaciones o unidades de negocio. Es importante resaltar que este modelo fue perfeccionado por Ghemawat (2000), quien añadió una sexta fuerza denominada los complementadores (una dimensión de competencia y cooperación), con el objetivo de mejorar la competitividad a nivel empresarial, haciendo énfasis en las acciones que una organización puede tomar para crear posiciones defendibles contra las fuerzas competitivas.

El segundo paradigma es el conflicto estratégico en el que se analiza que el equilibrio en los modelos de comportamiento estratégico depende crucialmente sobre lo que un rival creé que haría su otro rival en una situación particular, cuyo principal aporte para Teece et al (1997) muestra que una organización puede influenciar el comportamiento y acciones de las organizaciones rivales y, por lo tanto, el ambiente de mercado.

Este paradigma del conflicto estratégico se le atribuye a Shapiro (1989) quien utilizando herramientas de la teoría de juegos analiza la naturaleza de la interacción competitiva entre organizaciones rivales y los resultados competitivos.

El tercer paradigma es la perspectiva basada en los recursos, la cual establece que la organización está compuesta de sistemas y estructuras superiores, como lo presentan. Learned, Christensen, & Guth (1969). Entre los autores que se destacan está Wernerfelt (1984) quien intenta explicar y prescribir el funcionamiento de la organización, llegando a ser uno de los paradigmas dominantes actualmente en gestión de organizaciones.

De esta manera la perspectiva de las capacidades dinámicas surge para mejorar la capacidad explicativa de los tres enfo-

ques teóricos planteados, respecto al carácter sostenible de la ventaja competitiva en entornos de rápido cambio, al considerar la naturaleza evolutiva de los recursos y capacidades de la empresa en relación con los cambios en el entorno en el que opera la misma (Nelson, 1991; Wang & Ahmed, 2007).

El enfoque de los recursos y las capacidades señala que el valor de la organización y su posición competitiva viene marcada por la cantidad y características de los recursos y capacidades que la organización posea o pueda utilizar. Ellos surgen en el seno de la dirección estratégica bajo la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad entre las organizaciones, en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere, lo cual explica las diferencias de resultados entre ellas. Presenta un carácter ecléctico, ya que recoge numerosas aportes de no menos numerosas teorías, a la vez que integrador en tanto en cuanto permite un acercamiento entre la economía y la organización.

Fundamentos teóricos de la escuela de las capacidades dinámicas

Los fundamentos teóricos de la escuela de las capacidades dinámicas se encuentran, siguiendo a Roncancio (2011), en la psicología, la economía, la biología. De la economía se destaca el abordaje de los recursos desde la teoría de la firma, los costos de transacción, la teoría de dependencia de recursos; de la psicología retoma los conceptos de aprendizaje, la cognición y los mecanismos de aprendizaje que presentan Eindhoven & Martin (2000) quienes muestran cómo estudios sobre prácticas repetidas en adquisición de empresas (en este caso la adquisición es una capacidad dinámica), generará una acumulación de conocimiento que logra desempeños exitosos para la organización. Por su parte desde la propuesta de la biología y la ecología de poblaciones se asume la adaptación,

y el estado de supervivencia de un organismo vivo que identifica las características organizacionales con las propiedades causales que tienen relevancia para la supervivencia y reproducción de un organismo. Con esto se sigue una estrategia explicativa dirigida hacia el futuro (Bigelow & Pargetter 1987, citado por García 2005) y la biología evolutiva del desarrollo. García (2005) plantea que el desarrollo proporciona evolución porque contribuye a la adaptabilidad, favorece propiedades del sistema de desarrollo de condiciones endógenas, auto organizado, que produzcan sistemas robustos, flexibles y adaptables. Estas propiedades son las que incrementan la tendencia a evolucionar, puesto que permiten la generación de variantes nuevas consolidando los procesos de adaptación y cambio evolucionista. La evolución, por lo tanto, de forma análoga a la vida, se “auto produce”, en este caso seleccionando sistemas más consistentes por estar mejor adaptados. Para entender el cambio evolutivo en organismos complejos hay que poder entender el cambio en los sistemas de soporte, por tanto las organizaciones integradas son resultado de procesos coevolutivos y, sus componentes, al adaptarse de manera conjunta serán muy difícilmente separables. Estos conceptos se integran en una visión de la estrategia gerencial como procesos de aprendizaje colectivo que generan capacidades internas distintivas difíciles de imitar. Sus desarrollos se encuentran en los trabajos de Shoemaker (1993), Barney (1991), Prahalad & Hamel (1990), Teece et. al. (1997), Penrouse (1959, 1965), Selznick, (1957), todos ellos citados por Volberda (2004).

Definiciones de Capacidades dinámicas y enfoques

El análisis cronológico de la literatura permite observar la evolución de las definiciones de capacidades dinámicas y sus diferentes enfoques, ante la ausencia de un consenso en relación con los factores que influyen sus desarrollos. Igualmente permite establecer las tendencias hacia alguna de las tres

corrientes identificadas a lo largo del tiempo. Por otra parte, la literatura muestra un grado de ambigüedad entre los conceptos más generales de los recursos, las competencias y las capacidades dinámicas generando un uso inexacto de la terminología utilizada para describir determinados fenómenos. Parte de la confusión en torno a las capacidades dinámicas resulta directamente de las muchas definiciones utilizadas por los diferentes autores.

Con base en la revisión bibliográfica se formuló una lista de cuarenta y dos definiciones de capacidades dinámicas, empezando cronológicamente con Nelson & Winter (1982) y cerrando con Teece (2009). Desde el enfoque de la construcción de capacidades se encontraron veinte y nueve definiciones y nueve desde el enfoque de innovación iniciando con Teece & Pisano, (1994) y finalizando con Teece (2007). Desde el enfoque de contingencias diez definiciones revisando desde Zajac, Kraatz & Bresser, (2000) y finalizando con Hou (2008). Después de un proceso de integración, unión y fusión, teniendo en cuenta los aspectos que más se destacan y en los cuales están de acuerdo la mayoría de los autores, se logró agrupar en los tres enfoques, los aportes más importantes. Algunas de las definiciones más prominentes incluyen, desde el enfoque construcción de capacidades, las siguientes características: modifica sistemáticamente las rutinas de alto nivel para desarrollar una tarea específica; genera nuevas estrategias de creación de valor; creación, evolución y recombinación de los recursos; sirve para crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado; es una habilidad organizacional de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva; implican adaptación, cambio y combinación de recursos difíciles de imitar; capitalizan el aprendizaje, haciendo el proceso de cambio e innovación más efectivo y menos costoso en el tiempo; se produce mediante

un proceso de prueba y error de las rutinas que componen las capacidades operativas; capacidad (inimitable) con la que cuenta la empresa; crear, ampliar, mejorar, proteger y mantener la importancia de sus recursos intangibles que sostienen su excelente desempeño a largo plazo, tal y como lo desarrollan Nelson & Winter, (1982); Nelson (1991); Collins (1994) ; Henderson & Cockburn (1994); Teece & Pisano (1994); Teece, Zollo & Winter, (2002); Teece, Pisano & Shuen (1997); Makadok (2001); Winter (2003); Zahra et al. (2006); Wang & Ahmed, (2007); Lavie (2006); Hou (2008); Teece (2009).

Desde el segundo enfoque, el de Innovación, identificamos las siguientes características y aportes: habilidad de la empresa para desarrollar nuevas soluciones; permite cultivar, adaptar, y regenerar su conocimiento base, y para desarrollar y retener las capacidades organizacionales que traducen este conocimiento en acciones útiles; está orientada a crear nuevos productos y procesos y responder a las condiciones cambiantes del mercado; habilidad de aprender de los errores; gestionar los nuevos activos productivos en mercados cambiantes; permite diseñar e implementar modelos de negocio viables. Unas referencias significativas se encuentran en Teece & Pisano, (1994); Helfat (1997); Adler et al. (1999); Helfat & Raubitschek (2000); Galunic & Eisenhardt (2001); Teece (2007); Barreto (2010).

En el tercer enfoque, el de contingencias, se identificaron las siguientes características: busca una correcta alineación de las variables organizativas endógenas con las variables del contexto o exógenas para responder a los cambios producidos en el entorno; está orientada al desarrollo de alianzas, o toma de decisiones estratégicas que crean valor en organizaciones que operan en mercados dinámicos; es una respuesta estratégica de la empresa a los cambios en su entorno o a la nueva información sobre oportunidades de beneficio; permite llevar a cabo

el cambio necesario cuando se enfrenta a la necesidad de cambiar (definida por contingencias ambientales y organizativas); es una continua metamorfosis que logra el ajuste dinámico entre los recursos de la empresa y los factores externos asociados a un entorno cambiante; alinearse con los cambios producidos en el entorno general de sus negocios. Este enfoque es presentado en: Zajac, Kraatz & Bresser, (2000); Eisenhardt & Martin (2000); Cockburn, Henderson & Stern (2000); Rindova & Kotha (2001); Priem & Butler, (2001); Aragón-Correa & Sharma (2003); Zahra, Sapienza & Davidsson (2006); Wang & Ahmed (2007); Hou (2008).

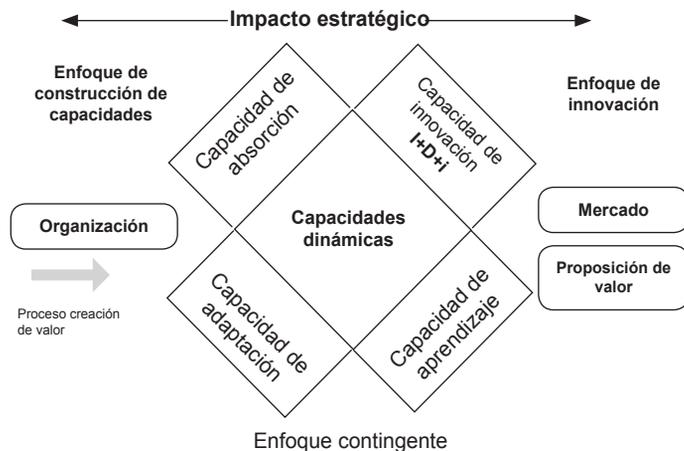
Definición propuesta de capacidades dinámicas:

Con base en la revisión bibliográfica realizada se propone la siguiente definición de capacidades dinámicas: potencialidad (inimitable) de la empresa para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de sus *core competences*, para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías, que incluyen la habilidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollando nuevos productos y/o procesos y diseñando e implementando nuevos o redefinidos modelos de negocio plausibles para conseguir mantener y/o ampliar las ventajas competitivas.

Propuesta de modelo de capacidades dinámicas

Como resultado de la revisión bibliográfica, en el cual se establecen tres enfoque el de construcción, el de innovación y el contingente, y muestra la jerarquía de las capacidades dinámicas, en el Gráfico 1 se presenta la propuesta de modelo, a la cual se llegó después de un proceso de integración, unión y fusión, para establecer cuatro capacidades dinámicas: Capacidad de Absorción; Capacidad de Innovación; Capacidad de

Gráfico 1. Modelo propuesto de capacidades dinámicas



Fuente: Elaboración propia (2014)

Aprendizaje; Capacidad de Adaptación. En el lado izquierdo se muestra a la organización con su proceso de creación de valor, en la parte superior el impacto estratégico positivo o negativo y en el lado derecho el mercado y la proposición de valor.

A continuación describimos cada una de las capacidades dinámicas del modelo propuesto:

Capacidad de absorción

En los artículos revisados para este documento, se encontró que los primeros autores en hablar de las capacidades de absorción son Cohen & Levinthal (1990) y que de esa fecha en adelante se ha constituido en un constructo esencial al abordar las capacidades dinámicas. La definición de capacidad de absorción propuesta por estos autores es: habilidad de la organización de reconocer el valor procedente de la nueva información exterior, de asimilarla, y de aplicarla con fines comerciales, las dimensiones tenidas en cuenta por estos autores para el estudio del constructo son: 1. La habilidad para valorar conocimiento por pasadas experiencias e inversión. 2.

La habilidad para asimilar: fundada sobre características del conocimiento, características organizacionales o de alianza y sobre convergencia tecnológica. Y, 3. La habilidad para aplicar: construida a partir de una oportunidad tecnológica (cantidad externa de conocimiento relevante) o en la apropiabilidad (habilidad para proteger la innovación)

La capacidad de absorción es considerada por Cohen & Levinthal (1990) como un mecanismo interno de la organización que analiza diversos aspectos del conocimiento externo e interno y que, posteriormente, determina cuánto conocimiento externo es capaz de asimilar en función de sus conocimientos actuales.

Estos autores también señalan que toda organización debe perfeccionar su cartera interna de stocks de conocimientos con objeto de desarrollar una “capacidad de absorción” que le permita valorar, integrar y adecuar el significado del conocimiento a sus necesidades de funcionamiento. El desarrollo de esta habilidad implica el perfeccionamiento y enriquecimiento del conocimiento interno por medio de los flujos de transmisión de conocimiento entre las distintas unidades que pertenecen a la organización. Todo ello condiciona la capacidad de la organización para asimilar y aplicar los conocimientos externos, determinando la efectividad de las interacciones con el dominio exterior.

De la revisión bibliográfica realizada se encontró que la capacidad de absorción se definió originalmente como la habilidad para reconocer el valor de la nueva información, para asimilarla y para aplicarla a fines comerciales, como se señaló, y se definen las capacidades de absorción como la habilidad de una empresa para identificar, asimilar y explotar conocimiento originado en el ambiente exterior. En la misma línea de pensa-

miento, encontramos que Lane & Lubatkin, (1998) y Zahra & George (2002) complementaron el concepto y lo enfocaron como una capacidad dinámica relativa a la creación y utilización de conocimientos, orientada a incrementar la habilidad de una empresa para crear y mantener ventajas competitivas. Por su parte Oktemgil & Greenley (1997) desarrollaron un trabajo profundo que les permitió caracterizar la capacidad de adaptabilidad de la organización en: 1. La respuesta a las oportunidades de producto-mercado; 2. La presencia de actividades de marketing; y, 3 la velocidad de respuesta en la explotación de las mismas.

En este tema Cruz, et al (2009), citando a Chakravarthy (1982), define la adaptación, en sentido biológico, como el estado de supervivencia de un organismo. De forma análoga para los negocios, se define la adaptación como aquel estado en el que una empresa puede perdurar adaptativamente, como lo presenta Hamel & Valikangas (2003) reinventarse dinámicamente a las condiciones de su entorno. Así, la capacidad dinámica de adaptación se refiere a la búsqueda efectiva de nuevas *core competences* a partir de generar o captar oportunidades y construir equilibrios dinámicos entre estrategias de exploración y explotación de conocimiento. En esto, la base principal de la implementación de capacidades dinámicas está determinada por la velocidad y profundidad de los cambios que se producen en el entorno de la organización y la respuesta de la empresa con nuevas capacidades (Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Danneels, (2002). De esta manera, las capacidades dinámicas se constituyen en un elemento imprescindible para la consolidación competitiva de la empresa ante entornos de cambios rápidos (Teece et al, 1997).

Otros de los autores consultados para este artículo son Zahra & George (2002), quienes introdujeron al desarrol-

lo conceptual de la capacidad de absorción, cuatro componentes: (i) Adquisición: consiste en la habilidad de una empresa para identificar, reconocer el valor y adquirir conocimiento externo que resulta crítico para sus operaciones. (ii) Asimilación: se refiere a los procedimientos y rutinas que permiten a una compañía analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida desde fuentes externas. (iii) Transformación: es la capacidad de una empresa para desarrollar y refinar las rutinas que facilitan la combinación del conocimiento anterior con el conocimiento adquirido y asimilado recientemente. (iv) Explotación: se refiere a las capacidades organizativas que permiten refinar, extender y aprovechar las competencias existentes o bien crear nuevas, mediante la incorporación del conocimiento adquirido y transformado.

Pero al mismo tiempo, siguiendo a Bierley & Hämäläinen, (1995), la cartera interna de stocks de conocimiento y por ende la capacidad de absorción, puede ser notablemente mejorada por medio de la eficacia del aprendizaje del dominio externo, gracias a los conocimientos procedentes de los clientes, proveedores, competidores, publicaciones, instituciones y otras organizaciones pertenecientes a otros sectores de actividad, ello obedece a que estas fuentes de conocimiento representan diferentes marcos de referencia, y pueden enriquecer los puntos de vista y los conocimientos internos de la organización.

De lo propuesto por Espinoza et al (2007) se desprende que la generación de capacidad de absorción es altamente dependiente del manejo gerencial, tanto interno como externo, el que incluye un conjunto de factores antes mencionados. Esto indica que esta capacidad se genera a través de las medidas acertadas y que es primordialmente dependiente del estilo y de las prioridades de los directivos.

El segundo aspecto llamativo para Espinoza et al (2007) es que, dado que tanto el conocimiento como la capacidad de absorción deben desarrollarse en forma secuencial y acumulativa, el modelo tiene una connotación temporal útil para efectos prácticos, puesto que indica qué antecedentes deben reunirse para avanzar en la generación de capacidad de absorción en cada momento, atendiendo a las relaciones existentes entre cada grupo de antecedentes. Por ejemplo, las capacidades de socialización generarán menos beneficios para obtener capacidad de absorción realizada en un área en que no se tienen empleados con las ciertas habilidades y un grado suficiente de motivación, porque la capacidad colectiva será difícil de generar si no existe la capacidad individual (precedencia en nivel organizacional).

De la misma forma para Espinoza et al (2007) tampoco se obtendrán muchos beneficios de estas redes si en el área en cuestión no han existido capacidades de coordinación y estado de conexión. La razón es, posiblemente, porque la capacidad de absorción potencial es escasa en tal área (precedencia en el tipo de capacidad de absorción). Esta dependencia de la existencia de unas medidas de fondo (manejo gerencial) y de otros antecedentes relacionados en sentido vertical y horizontal (según su ubicación en el modelo), entrega una guía para entender la importancia de los antecedentes en cada momento.

Continuando con el proceso de revisión, las dimensiones de la capacidad de absorción de Kogut & Zander (1992) & Grant (1996); Camison & Julian (2008) son: capacidad de identificación de la estructura de la red de relaciones externas de las organizaciones; la capacidad de asimilación que dependerá del alcance de su base de conocimientos; la capacidad combinatoria o de integración, que dependerá de la actividad creativa; y la capacidad de explotación que dependerá de la capacidad de conseguir los recursos complementarios necesarios.

A partir de lo expuesto, se considera la conveniencia de desagregar el concepto de capacidad de absorción en cuatro dimensiones, con base en Zahra & George (2002):

Adquisición de conocimiento

Representa la habilidad de la organización para identificar y adquirir conocimiento generado externamente, que es crítico para la operatividad de la empresa, hace referencia a la capacidad de la empresa a la hora de identificar y apropiarse del conocimiento crítico que se genera en el exterior. Por lo tanto, alcanzar un óptimo desarrollo en esta primera fase, supone el propio interés por absorber nuevo conocimiento y la capacidad para capturarlo de manera efectiva. Grant, (1996); Todorova & Durisin, (2007).

Asimilación de conocimiento

Se centra en las rutinas y procesos de la organización que le permiten analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida del exterior, La capacidad de asimilación hace referencia a las rutinas y procedimientos que permiten analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida de fuentes externas (Szulanski, 1996). Sin embargo, no todo el nuevo conocimiento puede ser asimilado adecuadamente con las estructuras cognitivas vigentes. En este caso, éstas deben ser transformadas para adaptarlas a la idea o situación que no pueden asimilar (Todorova & Durisin, 2007).

Transformación de conocimiento

Se refiere a la habilidad de la empresa para desarrollar y depurar sus rutinas, que facilitan la combinación del conocimiento interno existente con el conocimiento novedoso adquirido y asimilado del exterior, La transformación sigue al componente de la asimilación y permite a la organización de-

sarrollar y mejorar las rutinas a través de las cuales se combina el conocimiento previo y el nuevo. Zahra & George (2002:) definen la capacidad de transformación como *el proceso de disociación que ayuda a la empresa a desarrollar un nuevo esquema perceptual o cambia los procesos existentes*. Por lo tanto, a través de estas dimensiones, la organización tiene que ser capaz de adaptar o reconfigurar el nuevo conocimiento y/o las estructuras organizacionales a sus necesidades.

Explotación del conocimiento

Basada en aquellas rutinas de la organización que permiten refinar y ampliar las habilidades existentes para crear otras nuevas a partir de la incorporación del conocimiento adquirido y transformado, Por último, la capacidad o dimensión de explotación supone la habilidad en la utilización del conocimiento como un componente crítico que condicionará la capacidad de innovación de la empresa (Cohen & Levinthal, 1990). La explotación hace referencia a la capacidad de la empresa a la hora de aplicar comercialmente el nuevo conocimiento y alcanzar los objetivos organizacionales planificados (Lane & Lubatkin, 1998). Por tanto, se habla de rutinas que permitan a la empresa redefinir y/o extender las competencias que ya existen, y/o crear otras nuevas a través del conocimiento que se ha adquirido, asimilado y transformado previamente. Se logra de esta manera incorporar el conocimiento transformado a operaciones concretas (Zahra & George, 2002).

El proceso propuesto por Espinoza et al (2007) contempla tres etapas:

Identificación: 1. Búsqueda información; 2. Compromiso dirección I+D; 3. Participación programas I+D; 4. Esfuerzo innovador; 5. Relación con instituciones locales.

Asimilación que contempla: 6. Uso intensivo TIC; 7. Rutinas conocimiento tácito; 8. Rutinas conocimiento explícito; 9. Formación trabajadores; y,

Explotación que requiere: 10. Análisis entorno; 11. Análisis estratégico; 12. Estudios de productos; 13. Identificación de oportunidades; 14. Participación en eventos del sector.

El proceso mencionado se relaciona con las rutinas que gobiernan a las firmas en un determinado lapso y dependen de su trayectoria evolutiva; también de la interacción con el entorno y las características del mismo, lo cual implica la influencia de comportamientos no regulares ni predecibles (Cohen & Levinthal, 1989; Zahra & George, 2002).

De esta manera las capacidades de absorción Implican también, una relación con las estructuras cognitivas de las firmas en término de acumulación de conocimientos – traducido en rutinas –, y de los marcos referenciales significativos para la misma. Los procesos de búsqueda y reconocimiento de información significativa para las firmas apuntan a generar procesos innovadores diversos que pueden dar lugar a rupturas de rutinas en diferente grado y alcance; sean estas de operación, inversión o aprendizaje (Nelson & Winter, 1982). De ahí que los procesos de absorción resultan significativos de acuerdo con la estructura cognitiva de las firmas y se ajusta a la trayectoria particular de cada una de estas y el entorno que la misma ha construido y con el cual se relaciona de acuerdo a la búsqueda de un determinado nivel de satisfacción (Simon, 1957).

Las capacidades de absorción alcanzan mayor o menor grado de significación en términos de ruptura de rutinas de acuerdo con las habilidades desarrolladas por la firma bajo las condiciones estructurales y de entorno antes descritas. Cada firma establece

procesos de absorción de acuerdo a sus capacidades para buscar, reconocer y comprender información relevante de su entorno.

Las capacidades de absorción pueden ser estimadas por cuestiones tales como las tecnologías de gestión de la organización, la gestión de la calidad, la capacitación, el grado de desarrollo de capacidades de producción, la diversidad de actividades innovadoras y la inversión en desarrollo de producto. Algunos autores como Cohen & Lenvinthal, (1989); Zahra & George, (2002); Cullen, (2000); Coriat & Weinstein, (2002), Roitter et al (2007), tocan este tema.

Por tanto, en función del razonamiento seguido hasta el momento, se plantea la primera de las hipótesis:

Hipótesis 1. En entornos de rápido cambio, cuanto mayor sea la capacidad de absorción de la empresa, en mayor medida cumplirá ésta el objetivo de creación de valor.

Capacidad de innovación

Sobre esta capacidad encontramos trabajos de investigación que se refieren a la capacidad de innovación como una capacidad dinámica, teniendo en cuenta la variedad de propuestas de dimensiones. Con base en Wang & Ahmed (2004), la definición que orientará este trabajo de investigación es: la habilidad de la organización para el desarrollo de nuevos productos y servicios, el desarrollo de nuevos métodos de producción, la identificación de nuevos mercados, el descubrimiento nuevas fuentes de suministro y el desarrollo de nuevas formas organizativas, alineada a una orientación estratégica apropiada. Por tanto, la capacidad de innovación explica los vínculos entre los recursos y capacidades de la empresa con su cartera de productos y mercados cuando la empresa opera en entornos de rápido cambio.

La capacidad de innovación se convierte en un arma competitiva tan importante que ha sido comparada por Nokaka & Takeuchi (1999) con la búsqueda y la explotación activa del conocimiento nuevo y único, y viene determinada por la creación de conocimiento y la integración del mismo.

Desde este punto de vista la capacidad de innovación es un logro colectivo, pues las organizaciones vuelven explícito el conocimiento individual, lo acumulan, codifican y almacenan en memorias organizacionales y patentes para el uso colectivo presente y para el futuro. Para ello se establecen estructuras robustas y sistemas y procesos con el objetivo de racionalizar los aportes individuales y de equipo en una corriente continua de resultados innovadores, gestionando el conocimiento y facilitando su comunicación, difusión y transferencia entre las personas, alentándolos a realizar interacciones entre grupos y redes para lo cual las relaciones entre empresas pasan a ser consideradas como *Un escenario inter-organizacional para el intercambio, la recopilación, la integración y el desarrollo de recursos y conocimientos complementarios valiosos que originalmente son individuales* (Lyn & Chen, 2006)

De esta manera los insumos, estrategia y procesos de transformación de las organizaciones deben estar orientados a la innovación. Se ha comprobado por Cruz et al (2009) que, cuando la organización desarrolla capacidad de innovación, obtiene, efectivamente, mejores resultados.

Resultado del proceso de revisión, las dimensiones de la capacidad de innovación que utilizaremos en la investigación con base en Kuatko & Hodgetts, (1992); Scott (2011); Henderson & Clarck, (1990); Tushman & Anderson (1986); Valdés (2004); Afuah (1999); Afuah (2003); Hamel & Getz (2007); Molina & Munuera, (2008); Hamel (2000); son: in-

novación gradual; innovación arquitectural; innovación radical e innovación conceptual.

Por lo tanto, según la argumentación ofrecida en este último apartado, se enuncia la segunda hipótesis:

Hipótesis 2. En entornos de rápido cambio, cuanto mayor sea la capacidad de innovación de la empresa, en mayor grado cumplirá ésta el objetivo de creación de valor.

Capacidad de adaptación y contraataque

La literatura que existe sobre este tema es importante y en general considera la capacidad de adaptación como un requisito fundamental para todas las organizaciones que compiten en mercados dinámicos y supone elementos novedosos en la estrategia empresarial. Esto explica el creciente interés prestado como aspecto clave para la supervivencia y la consecución de rentabilidad superior por parte las empresas.

Según McKee, et. al. (1989), la capacidad de adaptación ha de desarrollarse de forma concreta en función de las características de la organización de la siguiente manera:

- **Estado inestable:** cuando las organizaciones disminuyen sus reacciones ante el entorno, acortando su orientación hacia el mercado y por tanto, su capacidad adaptativa.
- **Estado estable:** cuando las empresas reaccionan al entorno mediante la observación del mercado, desarrollando su capacidad de adaptación a través de la imitación de las acciones desarrolladas por otras organizaciones ante las oportunidades aparecidas en el mismo.
- **Estado neutral:** cuando las organizaciones poseen una alta capacidad de adaptación y ellas son las primeras en buscar oportunidades en el mercado, así como en invertir recursos

para adaptarse a las oportunidades encontradas de la forma más rápida posible.

- En términos generales, la mayor parte de las teorías que abordan el concepto de adaptación, a pesar de proponer procesos y mecanismos distintos para obtenerla, la observan como el ajuste estratégico organizacional y la estructura para adecuarse a las condiciones contextuales de la organización. Pero, también es necesario tener en cuenta que se debe diferenciar, según Pérez (2009), que la adaptación representa un estado transitorio de pervivencia para la organización, mientras que la capacidad de adaptación se analiza como un proceso azaroso de aprendizaje continuo y de ajuste que permite gestionar la complejidad de los procesos, lo cual se debe manifestar en flexibilidad estratégica entendida como la elasticidad de la organización para gestionar las disponibilidades de recursos, así como para aplicar dichos recursos.

Resultado del proceso de revisión, las dimensiones de la capacidad de adaptación que se utilizaran en la investigación, con base en Oktemgil & Greenley (1997; McKee, et. al. (1989); Cruz et al (2009); Pérez (2009) son: inestable; estable; neutral; y, flexibilidad estratégica.

Por tanto, en función de la reflexión seguida hasta el momento, se plantean la tercera y cuarta hipótesis

Hipótesis 3. En entornos de rápido cambio, cuanto mayor sea la capacidad de adaptación de la empresa, en mayor medida cumplirá ésta el objetivo de creación de valor.

La cuarta hipótesis que viene a completar el modelo teórico propuesto es:

Capacidad de aprendizaje

Ante esta capacidad, surge la pregunta ¿Cómo definir conceptualmente la capacidad dinámica de aprendizaje de la organización? Una respuesta aproximada a es la propuesta por Mertens & Palomares (2008): las capacidades de aprendizaje son la suma del aprendizaje individual y colectivo, que a su vez son resultado de procesos sociales, de interacción y reflexión, al compartir y explorar, dentro y fuera de la organización. Esta postura se complementa con la definición que aporta Prieto (2003): el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de los stocks de conocimiento que capacitan a las organizaciones y a sus agentes de conocimiento para actuar intencionadamente en entornos cambiantes.

De esta manera la capacidad de aprendizaje busca lograr que los esfuerzos de aprendizaje se traduzcan en competitividad. Si la capacidad se define como cerrar la brecha entre la intención y el resultado esperado, el concepto encierra a la innovación, aunque en una forma mucho más aterrizada, ya que no toda innovación lleva a un resultado de competitividad (Dosi, et. al., 2000)

La definición de capacidad de aprendizaje que orientará esta investigación es: Potencial de las organizaciones para crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional, sobre la base de una cultura que lo facilite y permita las condiciones para desarrollar nuevas potencialidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos, orientados a la sostenibilidad (Garzón; et al 2013), y dependerá de la habilidad que la organización tenga para reconocer y valorar el

nuevo conocimiento externo e interno, asimilarlo y explotarlo con fines comerciales.

Es importante tener en cuenta que la capacidad de aprendizaje se vuelve dinámica para Mertens & Palomares (2006), cuando las intenciones y los resultados cambian. Es la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar capacidades de aprendizaje internas y externas para responder a los cambios rápidos en el entorno. De esta manera la capacidad de aprendizaje de una organización estará determinada por el potencial uso de su estructura de conocimiento, manteniéndola en un estado de continua evolución por medio de su renovación, de tal manera que la capacidad de aprendizaje dependa de la base de conocimientos y de la intensidad del aprendizaje en la organización.

La visión dinámica propuesta por Mertens & Palomares (2006), no significa que todas las capacidades de aprendizaje cambian constantemente. Es la habilidad de encontrar el balance entre continuidad y cambio en las capacidades de aprendizaje, en una manera que resulte efectiva en un ambiente competitivo (Teece, et. al, 1997). Ahí radica la base de la ventaja competitiva, que es aquella que surge de las capacidades genuinas de aprendizaje de la organización y de su personal (interna y externa).

En el contexto actual de las organizaciones, afirma Mertens & Palomares (2006), el desafío no termina movilizando la reserva estática de la productividad (que es aquella derivada de los estándares o rutinas de la operación con relación a los recursos con que se cuenta: equipos, sistemas, personal, entre otros), el desafío es movilizar la reserva dinámica (que es aquella que se logra generando y aplicando nuevos conocimientos más allá de los estándares o rutinas establecidas).

Es importante considerar la propuesta de Zheng, Zhang & Du (2011) analizaron los mecanismos de capacidades dinámicas desde la perspectiva de KBT³ y su relación con el rendimiento de la innovación en entornos de red en una base de 218 empresas manufactureras chinas. El trabajo es importante en dos aspectos. La primera es la propuesta de la construcción llamado capacidades dinámicas basadas en el conocimiento (CDBC). La segunda es la validación empírica de este constructo. Para los autores, el CBDC consta de tres dimensiones:

- **KAC (Adquisición Capacidades de Conocimiento):** la adquisición de capacidades de conocimiento se implementa con la habilidad de la organización para identificar y adquirir o transferir el conocimiento tácito o explícito del ambiente externo dentro de los límites de la empresa (Zheng, Zhang & Du, 2011). Pandza & Thorpe (2009) indican que esta dimensión consiste en la búsqueda creativa y la construcción de sentido estratégico cuya influencia en los patrones de la alta dirección de la organización puede ser significativa;
- **KGC (capacidades de generación de conocimiento):** son los poderes o habilidades de una organización para desarrollar o perfeccionar las actividades y procesos de creación / generación de nuevos conocimientos, dado que cada organización es un repositorio de conocimiento (Zheng, Zhang & Du, 2011). Para los autores, esto incluye la I + D, los procesos de gestión del conocimiento, e incluso a causa de aventurarse en escenarios externos nuevos (Wadhwa & Kotha, 2006) o de asociaciones y alianzas externas, estableciendo relaciones en el marco de la internacionalización de la empresa. El problema en esta dimensión es que

las empresas con escasa capacidad de KGC, tienen grandes posibilidades de quedarse en el campo de la imitación y sólo adquirir conocimientos actuales quedando sujetas a la producción de nuevas gamas de conocimiento por otros, Rosenberg, (1982), pero no desarrollan nada nuevo;

- **KCC (Capacidades de combinación de conocimiento):** consistirá en la capacidad de la compañía para integrar y combinar el conocimiento interno y externo, ya que la combinación también genera nuevos conocimientos (Zheng, Zhang & Du, 2011). La combinación también está influenciada por la capacidad de los sistemas, la coordinación y socialización, Van de Bosch et al. (1999); factores que pueden influir en la capacidad de la empresa para llevar a cabo esta actividad dentro y fuera de sus límites.

De esta manera, el desarrollo de las capacidades de aprendizaje que apuntala a esta reserva dinámica de productividad, propone Mertens & Palomares (2006), permitirá a las organizaciones diferenciarse en los mercados mejorando su ventaja competitiva y/o llegar a ofrecer servicios y bienes públicos que rebasan las expectativas de los ciudadanos.

Por consiguiente, la visión dinámica va más allá de la reconfiguración de las capacidades de aprendizaje desde una perspectiva estratégica de la organización. Es para Mertens & Palomares (2006), reconocer que las capacidades son la suma del aprendizaje individual y colectivo, que a su vez son resultado de procesos sociales, de interacción y reflexión, al comparar y explorar, dentro y fuera de la organización.

Por tanto, en función del análisis seguido hasta el momento, se plantea la quinta de las hipótesis

3. En Esloveno KBT se refiere a la productividad prevista con base en horas hombre/CGT

Hipótesis 4. En entornos de rápido cambio, cuanto mayor sea la capacidad de aprendizaje de la empresa, en mayor medida cumplirá ésta el objetivo de creación de valor.

Finalmente se plantea la quinta hipótesis

Hipótesis 5. En entornos de rápido cambio, si la organización desarrolla capacidades dinámicas, conseguirá el objetivo de creación de valor en mayor medida que si únicamente desarrolla capacidad de absorción, capacidad de innovación, capacidad de aprendizaje o capacidad de innovación.

3. CONCLUSIONES

Al ubicarse en el terreno del evolucionismo económico, la propuesta teórica de las capacidades dinámicas presenta características distintas según sea el comportamiento de los entornos. Ante ambientes con un dinamismo moderado, caracterizados por la existencia de estructuras industriales estables, modelos de negocio claros, agentes identificables, así como escasa o nula turbulencia procedente de los sistemas políticos y sociales, entre otros, la creación y el desarrollo de rutinas analíticas y detalladas, requieren de capacidades dinámicas orientadas al mantenimiento de la posición competitiva y a la preparación de estrategias e instrumentos para afrontar posibles cambios a partir del conocimiento existente. En cambio, en entornos muy dinámicos, donde los atributos que les caracterizan son muy turbulentos, las rutinas de las que emergen las capacidades dinámicas deben ser revisadas y orientadas a la creación de nuevo conocimiento específico para responder competitivamente a una situación determinada.

Así, el desarrollo de las capacidades dinámicas se hace a través de mecanismos de aprendizaje, selección y mejoramiento

de prácticas y adaptación evolutiva a las condiciones de competitividad del entorno. Sus mecanismos son: la repetición de prácticas, los errores cometidos, la experiencia, entre otros. Además, las capacidades dinámicas se implementan a través de una serie de etapas o pasos: son combinaciones de capacidades precedentes, a las cuales se les asocia unas determinadas rutinas que deben ser aprendidas en primer lugar, como lo enuncia Eisenhardt & Martín (2000).

Estudios experimentales realizados por Eisenhardt & Martín (2000); Teece et al. (1997) han mostrado que así como la organización puede tener capacidades esenciales, también desarrolla rigideces esenciales. Para superar las rigideces y propiciar la “destrucción creativa” de capacidades, se requiere un nuevo conjunto de rutinas organizacionales con las cuales la organización pueda modificar sus recursos (adquiriendo, integrando y recombinando) para generar nuevas estrategias de creación de valor. Esto significa que la empresa debe integrar capacidades que permitan la creación, evolución y recombinación de otros recursos en nueva fuente de ventaja competitiva.

De la propuesta de modelo se pueden identificar como lo muestra la tabla 1, tres capacidades y cada una de ellas con sus dimensiones:

En función del razonamiento seguido en la revisión de literatura, se formularon cinco hipótesis que orientarán el trabajo de investigación a desarrollar:

Hipótesis 1. En entornos de rápido cambio, cuanto mayor sea la capacidad de absorción de la empresa, en mayor medida cumplirá ésta el objetivo de creación de valor.

Tabla. Capacidades y dimensiones

Capacidades	Dimensiones
Capacidad de absorción	Adquisición de conocimiento
	Asimilación de conocimiento
	Transformación de conocimiento
	Explotación del conocimiento
Capacidad de innovación	Innovación gradual
	Innovación arquitectural
	Innovación radical
	Innovación conceptual
Capacidad de aprendizaje	KAC (Adquisición Capacidades de Conocimiento)
	KGC (capacidades de generación de conocimiento)
	(Capacidades de combinación de conocimiento)

Fuente: elaboración propia (2014) con base en el modelo de Capacidades dinámicas.

Hipótesis 2. En entornos de rápido cambio, cuanto mayor sea la capacidad de innovación de la empresa, en mayor grado cumplirá ésta el objetivo de creación de valor.

Hipótesis 3. En entornos de rápido cambio, cuanto mayor sea la capacidad de adaptación de la empresa, en mayor medida cumplirá ésta el objetivo de creación de valor.

Hipótesis 4. En entornos de rápido cambio, cuanto mayor sea la capacidad de aprendizaje de la empresa, en mayor medida cumplirá ésta el objetivo de creación de valor.

Hipótesis 5. En entornos de rápido cambio, si la organización desarrolla capacidades dinámicas, conseguirá el objetivo de creación de valor en mayor medida que si únicamente

desarrolla capacidad de absorción, capacidad de innovación, capacidad de aprendizaje o capacidad de innovación.

Finalmente es importante resaltar que para Pérez (2009) la supervivencia de las organizaciones en el largo plazo va a depender de sus respectivos éxitos para adecuarse a un entorno caracterizado por el continuo cambio. En este sentido las capacidades de absorción, innovación aprendizaje y adaptación han sido propuestas por la literatura como las habilidades idóneas para alterar los recursos organizacionales en aras de desarrollar estrategias que les generen valor y mejoren su posición competitiva en dicho entorno.

REFERENCIAS

- Adler, P.; Goldoftas, B. & Levine, D. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system, *Organization Science*, 10, pp. 43-68.
- Afuah, A. (2003) *Innovation Management*, Oxford Press, Oxford U. UK.
- Afuah, A. (1999) *La dinámica de la innovación organizacional. El nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad*, México D.F., Oxford Press.
- Aguilar, J. & Rene, E. (2006). Gestión de capacidades dinámicas e innovación: una aproximación conceptual. *Revista do CAD*, vol.8, N° 16, 1-15.
- Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. (2009) Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base, *British Journal of Management*, vol. 20, no. S1, pp. S9-S24.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*. Vol. 14, pp. 33-46.
- Aragón-Correa, J., & Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 1, p. 71-88.

- Barney, J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99 – 120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of the past research and agenda for the future. *Journal of management* 36 (1): 256-280.
- Benner, M. (2009). Dynamic or static capabilities? Process management practices and response to technological change. *Journal of product innovation management* (26): 473-486.
- Bierley, P. & Hämmäläinen, T. (1995): Organizational Learning and Strategy. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, nº3, p. 209-224.
- Birchall, D. W. & Tovstiga, G. 2002. Assessing the firm's strategic knowledge portfolio: a framework and methodology. *International Journal of Technology Management*, 24(4): 419-434.
- Bravo E., Mundet J., & Suñe A. (2008) Un nuevo enfoque para el estudio de la teoría de las capacidades dinámicas. En: https://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/2985/1/comunicacion_publicacion2R.pdf consultado el 12 de 05 de 2013.
- Bueno, E. (2007) Estrategia y dirección estratégica. En: *Lo que se aprende en los mejores MBA*, vol. 1, Gestión 2000: Barcelona.
- Camison C. & Julian B. (2008) Factores de la capacidad de absorción de conocimiento: Un estudio empírico. Universitat de Jaume I: Castellón de la Plana.
- Carión, J. & Ortiz M. (2000). La Teoría de Recursos y Capacidades y La Gestión del Conocimiento. Recuperado el 12 de 06 de 2012: <http://www.gestiopolis1.com/recursos2/documentos/archivosdocs/ager/jc1.pdf>.
- Cockburn, I.M., Henderson, R.M. & Stern, S. (2000) Untangling the Origins of Competitive Advantage. In *SMJ Special Issue on the Evolution of Firm Capabilities*, vol. 21, issue 10-11, p. 1123-1145.
- Cohen W.M. & Levinthal D.A. (1990) Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35(1) pp. 128-152.
- Cohen, Wesley & Daniel Levinthal. (1989) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 99, num. 397: 569-596.
- Cruz G. Navas, J. E., López, P. & Delgado, M (2009). *Concepto e implicaciones de las capacidades dinámicas desde un enfoque de dirección del conocimiento*. En: http://www.aeca.es/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaecca/cd/64c.pdf, consultado 18 de julio de 2013.
- Cullen, P. A. (2000), Contracting, cooperative relations and extended enterprises, *Technovation*. Vol. 20, núm. 7, p. 363-372.
- Dosi, G; Nelson, R; & Winter, S, (2000), *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000) Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. v. 2, p.1105-1121.
- Espinoza, H., Chaparro J., Orero A., & Araya S. (2007) *Los Antecedentes de la Capacidad de Absorción: Análisis Crítico y Proposición de un Modelo de Integración*, International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management—CIO 2007.
- Galunic, D.C. & Eisenhardt, K.M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms, *Academy of Management Journal*, 44, p. 1229-1249.
- García M. (2005) *Evolución, desarrollo y (auto) organización. Un estudio sobre los principios filosóficos de la evo-devo*, Tesis Doctoral, Universidad del país Vasco; Donostia- San Sebastián.España.
- Garzón M (2007) *Marco teórico del aprendizaje organizacional*, avance de tesis posdoctoral, presentado en la Universidad de Sao Paulo, Brasil.
- Garzón, M. Fischer A. & Nakata I. (2012) Organizational learning in Latin America: a descriptive study in Brazil and Colombia, *The Economic Research Guardian – Econ Res Guard* 2(1): pp. 2-26 2012.
- Garzón M & Ibarra A (2014) Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial, *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, Volumen 1 Número 3, p. 52-77.
- Ghemawat P. (2000). *La estrategia en el panorama del negocio*. NJ. Editorial Prentice Hall.
- Grant, R.M. (1996): “Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration”, *Organization Science*, vol. 7, nº 4, pp. 375-387..

- Hamel G. & Getz G. (2007) Como innovar en una era de austeridad, *Harvard Business Review* Publishing Corporation, agosto 2007.
- Hamel Gary & Prahalad C.K. (2005) Propósito estratégico, *Harvard Business Review*, en *Harvard Business Review*, Reimpresión r0507n-e. pp 148-162
- Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*, HBS Press, USA
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (2000). *Competing for the future*. Cambridge, Harvard University Press.
- Hammel G & Prahalad (1999) *Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter a controle de seu setor criar mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Helfat & Raubitschek (2000). The dynamic resource-based view: capability lifecycles, *Strategic Management Journal*. Special Issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity, Volume 24, Issue 10, pages 997–1010, October 2000.
- Helfat, C. E. (1997) Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5): 339-360.
- Henderson, R. & Cockburn, I. (1994) Measuring Competence—Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, 15: pp. 63-84.
- Henderson, R. & Clark, K. (1990), “Architectural Innovation, The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms”, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 9-30.
- Hou, J.J: (2008). Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. *Social Behavior and personality*, 36 (9), pp. 1251-1268.
- Jhonson G. Scholes K. & Whittington R. (2006). *Dirección estratégica*, Editorial Pearson, España.
- Kogut, B. & Zander, U (1992): Knowledge of firma, combinative capabilities and the replication of technology, *Organization Science*, Vol.3 No. 3, pp. 383-397.
- Lane, P. & Lubatkin, M. (1998). Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*, vol. 19, 461-477.
- Lavie D. (2006) Capability reconfiguration: analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 31 (1), 153-174.
- Learned E, Christensen, K, & Guth W. (1969) *Business Policy: Text and Cases*. Irwin, Homewood, IL.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5): 387-401.
- McKee, D. O.; Varadarajan, P.R. & Pride, W. M (1989) Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 53, No 1, pp. 21-35.
- Mertens L. & Palomares L (2006) *Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en las Organizaciones: ¿gestión de la ambigüedad y dilemas, base de la economía de aprendizaje?* Seminario internacional globalización, conocimiento y desarrollo 15-17 de marzo de 2006 UNAM, México.
- Molina, F.J. & Munuera, J.L. (2008): Efectos de la Novedad y de la Calidad del Producto en el Resultado a Corto Plazo en las Empresas Innovadoras Españolas, *Universia Business Review*. Vol. 20, p. 68-83, España.
- Nelson, R. R. (1991). Search of Useful Theory of Innovation. *Research Policy*, 6(1): 36-76.
- Nelson, R. R. & Winter S.G (1982). *An evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press Cambridge, MA . 1982.
- Nonaka, I, & Takeuchi H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México. Ed. Oxford University Press.
- Oktemgil, M & Greenley, G. (1997) Consequences of high and low adaptive capability in UK, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, N° 5, pp. 461-477.
- Pandza, K., & Thorpe, R. (2009). Creative search and strategic sense-making: missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20(1), p. 18-31.

- Pérez, J.A. (2000) *Fundamentos de la Dirección de Empresas. La Organización como Realidad Humana*. Barcelona: Ediciones Rial, Alcalá. Vol. 5. 2002. p. 13.
- Pérez M. (2009) *La relación entre la tecnología de la información, las prácticas de gestión de la calidad y el desarrollo de las capacidades dinámicas: una aproximación empírica*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada, España.
- Priem, R., & Butler, J. (2001). Is the Resource-based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, vol. 26, nº 1, pp. 22-40.
- Prieto I. (2003) *Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador*, Tesis de Doctorado Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid, España.
- Prieto, I. & Revilla E. (2004). La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y sus resultados organizativos. *Revista Latinoamericana de Administración*, CLADEA, No 32, pp. 47-75.
- Rindova, V. P. & Kotha, S. (2001). Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6): 1263-1280.
- Roitter S, A. Erbes, G. Yoguel, M. Delfini, & A. Pujol (2007), Conocimiento, organización del trabajo y empleo en agentes pertenecientes a las tramas productivas automotriz y siderúrgica, *Revista Economía: Teoría y Práctica*, núm. 26, México, UAM-Iztapalapa.
- Roncancio, P. (2011) Enfoque de la estrategia a la integración de competencias para la construcción de un entorno colaborativo Universidad – Empresa, *Ciencias Estratégicas*, Vol. 19 No. 26, Julio-Diciembre 2011, pp. 295-305; Medellín – Colombia.
- Rosenberg, N. (1982). *Inside the black box: technology and economics*. Cambridge University Press, Cambridge. 1982.
- Shapiro C. (1989). The theory of business strategy, *Rand Journal Economics* No 20 pp. 125-137.
- Szulanski, G (1996) Exploring Stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firms. *Strategic Management Journal*, vol 17 (Winter Special Issue pp 27-3.
- Todorova, G. & Durisin, B. (2007): "Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 32, nº 3, pp 774-786.
- Teece, D. (2007) Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Micro foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319-1350.
- Teece, D. J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press, Oxford, 2009, 286 pp.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, nº 3, p. 537-556.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A., (1997) Dynamic Capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18. No. 7. pp. 509 – 533.
- Tidd, J. (2000). The Competence Cycle: Translating Knowledge into New Processes, Products and Services. En: Tidd, J. *Management to Strategic Competence*, Imperial College Press, London.
- Tushman, M. L. and Anderson, P., (1986). Technological discontinuities and organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, 31 (1986)
- Valdés, L. (2004). *La innovación: el arte de inventar el futuro*, Editorial Norma, Bogotá.
- Volberda, H. (2004). Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis. *European Management Review*, 1, p. 35-42.
- Wadhwa, A., & Kotha, S. (2006). Knowledge creation through external venturing: evidence from the telecommunications equipment manufacturing industry. *The Academy of Management Journal*. 49(4), p. 819-835.
- Wang, C. & Ahmed, P.K (2007) Dynamic capabilities: a Review and Research agenda: *International Journal of Management Reviews*. 9(1), pp.31-51.
- Wernerfelt, B., (1984). A Resources-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171- 180.
- Winter, S. G. (2003) Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10): pp. 991-995.

- Zahra S.A. & George G. (2002) Absorptive capacity: A Review, re-conceptualization and extension. *Academy of management Review*, 27 (2), pp-185-203.
- Zahra, S. A. Sapienza H.J. & Davidson P. (2006) Entrepreneurship and Dynamic capabilities: a Review, Model And research Agenda, *Journal of Management Studies*, 43(4), PP. 917-955.
- Zahra, S. A. & Nielsen, A.P. (2002). Sources of capabilities, integration and technology commercialization. *Strategic Management Journal*, 23, pp. 377-398.
- Zajac, Kraatz & Bresser, (2000) How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence, *Organization Science* September/October 2000 vol. 12 no. 5 632-657.
- Zheng, S., Zhang, W., & Du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), p. 1.045-1.051.
- Zollo, M. & Winter, S.G. (2002) Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, Vol.13, No.3: p. 339-351.

