CAPACIDADES DINÁMICAS Y CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL*

Dynamic Capabilities and Organizational Knowledge

INDIRA MEÑACA GUERRERO
ANA MARÍA CAZALLO ANTÚNEZ
HÉCTOR JOSÉ MEDINA CARRASCAL

RESUMEN

El presente capítulo es un avance teórico de las capacidades dinámicas contenidas en el proyecto de investigación titulado "Competitividad de los destinos turísticos en la ciudad de Cartagena de Indias (Colombia) a través de las teorías de las capacidades dinámicas". Procura establecer la relación que existe entre las capacidades dinámicas y la creación del conocimiento organizacional por medio de una revisión literaria sobre los constructos teóricos del conocimiento y modelos dinámicos para alcanzar el objetivo planteado. Es un estudio exploratorio de carácter documental, puesto que deseamos abordar nuevas perspectivas sobre los pensamientos teóricos que constituyen una plataforma investigativa del área objeto de indagación que, desde sus inicios ha gozado de una gran aceptación en el ámbito académico organizacional, considerando que las empresas están en constante cambio, adaptación, renovación y reconfiguración de sus recursos tangibles e intangibles para afrontar los desafíos del entorno dinámico. Por ello, las variables que se emplearán en este estudio son: capacidad de adaptación, capacidad de innovación, capacidad de absorción, capacidad sistémica y el conocimiento; adicionalmente se desarrollan unas consideraciones finales.

Palabras clave: Capacidad de adaptación, capacidad de absorción, capacidad de innovación, capacidad sistémica, conocimiento.

ABSTRACT

The present chapter is a theoretical advance of the dynamic capacities contained in the research project titled "Competitiveness of tourist destinations in the city of Cartagena de Indias - Colombia through the theories of dynamic capacities". It seeks to establish the relationship between the dynamic capacities and the crea-

* Este capítulo forma parte del marco teórico sobre capacidades dinámicas de la tesis doctoral "Competitividad de los destinos turísticos en la ciudad de Cartagena de Indias (Colombia) a través de las teorías de las capacidades dinámicas", elaborado para optar el título de doctora en Ciencias Gerenciales.

Universidad **Simón Bolívar**

tion of organizational knowledge, through a literary revision on the theoretical constructs of knowledge and dynamic models to reach the objective set. It is an exploratory study of documentary character, since we want to approach new perspectives on the theoretical thoughts that constitute an investigative platform of the area of investigation that, from its beginnings, has enjoyed great acceptance in the academic field, considering that companies are constantly changing, adapting, renewing and reconfiguring their tangible and intangible resources to face the challenges of dynamic environment. For this reason, the variables that will be used in this study are: adaptability, capacity for innovation, systemic capacity and knowledge; in addition, furthermore, some final considerations are developed.

Keywords: Capacity for adaptation, absorption capacity, Capacity for innovation, systemic capacity, knowledge.

1. INTRODUCCIÓN

Vislumbrar un desarrollo sostenible y sobrevivir en los entornos dinámicos enmarcados en las altas velocidades, complejidades e incertidumbres del mercado, requiere que los agentes económicos como empresas, compradores, proveedores, competidores, sustituidores y complementarios diseñen un conjunto de estrategias orientadas a la mejora continua, que busca fortalecer la investigación e innovación en los procesos empresariales, así como optimizar las políticas de competitividad organizacional. En este sentido, el ***conocimiento de los individuos*** juega un papel estratégico en la creación de un valor agregado en las organizaciones, puesto que las capacidades organizativas descansan sobre el conocimiento existente y en la imperiosa necesidad de crear nuevo conocimiento.

En un escenario dinámico, donde los mercados, la competencia, la tecnología de la comunicación e información (TIC) y las reglas varían constantemente y de forma vertiginosa, el conocimiento tácito y explícito de las compañías se convierte en un pilar clave de éxito (Nonaka, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995; Bueno, 1998) debido a la importancia que posee el conocimiento al integrarse en las rutinas organizacionales y en la capacidad productiva de las compañías sirviendo como cimiento para la generación de capacidades particulares y distintivas.

Basándonos en lo anterior, el presente trabajo de investigación pre-

tende vincular ambos conceptos, conocimiento y capacidades dinámicas, identificando la relación existente entre ambos conceptos, a través de una aproximación conceptual y teórica. De esta manera, se determinarán los modos en que se crean y desarrollan los procesos orientados a la difusión y producción de conocimiento en las organizaciones; además analizaremos cómo este apoya la misión empresarial, cómo influye en la reconfiguración de las estructuras organizacionales tanto internas como externas para afrontar los entornos dinámicos e inciertos.

En ese orden de ideas, el capítulo está organizado de la siguiente forma: primero se hace una introducción; posteriormente, se conceptualizan los componentes teóricos de las capacidades dinámicas y la creación de nuevo conocimiento. En tercer lugar, se describen los aspectos metodológicos utilizados, y por último se establece una relación entre la creación de nuevo conocimiento organizacional y las capacidades dinámicas. Por último, se presentan unas consideraciones finales.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Capacidades dinámicas

Para contemplar la importancia del entorno dinámico en la adquisición de ventajas competitivas y aceptar el postulado de la heterogeneidad de los recursos, este capítulo inicia con la conceptualización de las capacidades dinámicas que son valoradas como un enfoque adscrito a la teoría de los recursos y capacidades. Al respecto, la teoría de los recursos y capacidades (Resource Based View – RBV, 1990) se fundamenta en la heterogeneidad de los recursos en las organizaciones, es decir, las empresas poseen carteras heterogéneas de recursos y estas son las responsables de la versatilidad en el rendimiento financiero entre distintas empresas (Grant, 1991).

Si una compañía consigue de manera constante rendimientos superiores, sus competidores buscarán las conexiones entre los recursos y los rendimientos e intentarán imitar o adquirir recursos alternativos para producir unos rendimientos similares. De esta forma, las organizaciones adquieren

ventajas competitivas sostenibles si poseen recursos que produzcan valor económico. Estos recursos deben ser escasos, valiosos, inimitables e insustituibles, además de ser resistentes a los intentos de imitación por parte de los competidores (Barney, 1991; Nelson, 1991; Peteraf, 1993). Se entiende por recursos aquellos activos tangibles e intangibles, las capacidades, los procesos de las compañías, la información, el conocimiento, etc.; que están bajo la gestión empresarial y que facilitan crear estrategias de valor organizacional (Dess, Lumpkin & Eisner, 2011), así como crear y proteger una ventaja competitiva (Porter, 1980) que esté fundamentada en el conocimiento, las tecnologías, las competencias, los activos complementarios y las capacidades dinámicas (Dess, Lumpkin & Eisner, 2011).

Si bien existen diversas definiciones sobre capacidades dinámicas, los *constructos* teóricos coinciden en explicarlas como las competencias organizacionales que permiten reconfigurar las habilidades, destrezas y prácticas empresariales de acuerdo a los cambios que se causen en el mercado. Según Eisenhardt y Martin (2000), cuando los mercados son altamente dinámicos, las capacidades organizacionales necesariamente descansan poco sobre el saber existente y enfatizan en la creación de nuevo conocimiento para generar nuevos procesos de innovación que vehiculen a la empresa a obtener una ventaja competitiva sostenible. Los autores han identificado algunos procesos que se utilizan como muestras de las capacidades dinámicas, entre las que se destacan:

a) Desarrollo de productos (la combinación de diversas técnicas en los equipos de funciones cruzadas): las fuentes de conocimiento son esenciales para el desarrollo óptimo de un producto, debido a que aborda el factor calidad y la producción. El proceso eficaz para el desarrollo de un bien o servicio involucra las rutinas, las experiencias conjuntas de los miembros del equipo, al igual, que una amplia comunicación externa.
b) Toma de decisiones (puesta en común en los negocios de diversos

conocimientos personales y funcionales).

c) Procesos de transferencia (copiar, transferir y recombinar los recursos basados en el conocimiento).
d) Estratégico-coevolución (combinaciones sinérgicas de recursos, los vínculos sociales): las sinergias entre los recursos ubicados en diferentes partes de la organización suelen tener características comunes.
e) Creación de parches estratégicos y de conocimiento para realinear el punto de partida de las empresas y los recursos (añadir, combinar y dividir) a las oportunidades cambiantes del mercado.
f) Creación de conocimiento (nuevo pensamiento, la vinculación entre las empresas y los recursos locales exteriores): es una importante capacidad dinámica, específicamente en las empresas que poseen alta tecnología. Los vínculos externos son esenciales para la creación de conocimiento efectivo, dichos vínculos pueden tomar diversas formas, incluyendo las relaciones personales e informales impulsadas por los criterios y las alianzas formales.
g) Alianzas y rutinas de adquisición (nuevos recursos, rutinas pre y post adquisición): la adquisición de éxito en los procesos se caracteriza por las rutinas de pre-adquisición que evalúan la similitud cultural y la coherencia de la visión. Y las rutinas de post-adquisición se centran en la velocidad de la integración y la redistribución estratégica de los activos.
h) Podemos decir que, al hablar de capacidades dinámicas, debe asumirse la idea de un contexto dinámico; por ende, las organizaciones tienen que adaptarse continuamente para responder de forma rápida a los diferentes cambios del entorno y promover el espíritu innovador. Con el propósito de esbozar una definición de consenso acerca de capacidades dinámicas, se muestra el siguiente cuadro que contiene un sumario de conceptos con los principales autores que han abordado el tema.

Cuadro 1. Definiciones de capacidades dinámicas

CATEGORÍA	AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Capacidades dinámicas	Teece y Pisano	1994	Subconjunto de competencias o destrezas que posibilitan a la compañía desarrollar nuevos productos y procesos, para responder a las situaciones cambiantes del mercado.
	Teece, Pisano y Shuen	1997	Las competencias que tienen las organizaciones para integrar, construir y reconfigurar tanto sus habilidades externas como internas para afrontar los cambios rápidos del entorno.
	Eisenhardt y Martin	2000	Radican en los procesos organizacionales y estratégicos como el desarrollo de productos, toma de decisiones, alianzas, etc. que se dan en empresas que operan en mercados dinámicos a través de la administración de recursos en pro de generar estrategias creadoras de valor.
	Helfat y Raubitschek	2000	"Habilidad de las empresas para innovar y adaptarse a los cambios en tecnologías y mercados, incluyendo la habilidad de aprender de los errores". (p.975)
	Zahra y George	2002	Facilitan a las organizaciones reconfigurar sus recursos y adaptarse a los cambios del entono dinámico con el fin de conseguir una ventaja competitiva.
	Helfat y Peteraf	2003	"Por definición, las capacidades dinámicas implican adaptación y cambio, porque construyen, integran o reconfiguran otros recursos o capacidades". (p.997)
	Teece	2007	"Capacidades de la empresa, difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades tecnológicas. También incluyen la capacidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollar nuevos productos y procesos y diseñar e implementar modelos de negocio viables". (pp.1319-1320)
	Helfat, F.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Sing, H., Teece, D.J. y Winter, S.G.	2007	La competencia que tiene una organización para crear, aumentar o cambiar su base de recursos, de manera intencional.

Fuentes: *Gutiérrez (2013); Nieves (2013); Acosta-Prado, Longo-Somoza & Fischer (2013)*

Por otro lado, desde la óptica teórica se destacan tres capacidades dinámicas organizacionales que serán descritas en la siguiente investigación: las capacidades dinámicas de absorción, de adaptación e innovación (Wang & Ahmed, 2007; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Zahra & George, 2002). Asimismo, se conjugan las tres capacidades dinámicas para fomentar la categorización de la capacidad sistémica en las empresas.

2.1.1. Capacidades dinámicas de absorción

Este concepto fue expuesto por primera vez por Cohen & Levinthal (1990), quienes la definieron como un mecanismo interno de la empresa que estudia los diferentes aspectos del conocimiento tanto interno como externo, estableciendo la cuantía de conocimiento externo que logra asimilar la firma en función del conocimiento vigente o actual (Garzón, 2015). Según Garzón (2015), las capacidades de absorción se definen como "la habilidad de una empresa para identificar, asimilar y explotar conocimiento originado en el ambiente exterior" (p.118). En este sentido, la capacidad de absorción es una habilidad empresarial que propende por reconocer el valor de la nueva información externa con el objetivo de integrarla a los funcionamientos de la organización. Al respecto Zahra y George (2002), destacan que la capacidad de absorción es un pilar fundamental para generar capacidades dinámicas en muchas industrias, puesto que influye en la razón de ser y en la sustentabilidad de las ventajas competitivas de un determinado sector. Los autores introdujeron cuatro elementos al aspecto conceptual de la capacidad de absorción: la adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento; esto obedece a las destrezas que posee una organización para identificar y conseguir conocimiento externo, así como los procedimientos y rutinas organizativas que posibilitan interpretar, procesar, aprovechar, combinar las competencias existentes o crear nuevas mediante la incorporación del conocimiento o información proveniente del exterior.

2.1.2. Capacidad dinámica de innovación

Esta capacidad se refiere al desarrollo de nuevos productos o servicios

en el mercado, la implementación de nuevos procesos de producción, la tipificación de nuevos mercados, el hallazgo de cadenas de suministro, el desarrollo de nuevas formas organizativas y el perfeccionamiento de nuevas formas organizativas a través de la articulación de las estrategias creativas aunadas con las conductas y procesos innovadores (Wang & Ahmed, 2004; Garzón, 2015). De igual manera, Wang y Ahmed (2007) explican que la capacidad de absorción son las competencias de la organización para crear nuevos bienes y servicios que estén alineados con la gestión estratégica innovadora compuesta por comportamientos y procesos nuevos. En este orden de ideas, esta capacidad analiza la relación existente entre los recursos y capacidades empresariales con su portafolio de productos para enfrentar las exigencias continuas de los ambientes dinámicos.

2.1.3. Capacidades dinámicas de adaptación

Esta capacidad se fundamenta en el principio de definir y aprovechar las oportunidades derivadas del mercado global como una necesidad esencial para todas las empresas que compiten en los entornos dinámicos activando las estrategias y destrezas para reconfigurar tantos los recursos como procesos organizacionales que le permitan asegurar la supervivencia y la consecución de rentabilidades superiores (Wang & Ahmed, 2007; Garzón, 2015; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007). Es así, que las compañías que tienen una gran capacidad de adaptación manifiestan el desarrollo de las demás capacidades dinámicas (Teece et al,. 1997) ante entornos dinámicos cargados de fluctuaciones que ameritan la rápida consecución de nuevo conocimiento difícil de imitar, constituyéndose en fuente de ventajas competitivas sostenibles (Teece, 2000).

2.1.4. Capacidad sistémica

Senge (1990), en su libro *La Quinta disciplina*, plantea el concepto de pensamiento sistémico como una dimensión esencial para la construcción de organizaciones que fusionan las demás disciplinas: la ***visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial***; en un organismo coherente de aprendizaje, de teoría

y práctica. Por ello, cada una de las disciplinas es una parte que converge en un todo. "Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes" (p.6).

Herrscher (2010) plantea que el carácter sistémico en las organizaciones comprende la cohesión entre las partes que integran un sistema, que estén relacionados todos con todos en pro de un objetivo en común. No obstante, la falta de cohesión puede ocasionar el fracaso ***inevitable*** de las firmas en un corto tiempo. Según el autor, desde la óptica sistémica las organizaciones realizan "buenas prácticas" si: a) todas las partes o dependencias de la empresa están interrelacionadas con el todo; b) existe una integración eficaz y fluida; c) el vínculo con el entorno es estrecho, de tal forma que permita desafiar las realidades externas; d) se dan respuestas acertadas a los problemas y se aprovechan las oportunidades desde la multicausalidad y consecuencias, de forma directa e indirecta; e) coexiste una visión extensa con un norte, es decir, con su meta y objetivos; f) la fijación de la meta obedece al todo no a las partes. Por lo tanto, la capacidad sistémica es el potencial que tienen las organizaciones para coordinar las capacidades de adaptación, absorción e innovación, integrándolas en un sistema inteligente, capaz de fusionar los recursos tangibles e intangibles necesarios para afrontar los ambientes turbulentos desde una perspectiva holística que posibilite obtener ventajas competitivas sustentables que propenda por una propuesta de valor para los clientes, diferenciándose de los competidores, desde construcciones compartidas enfocadas en desarrollar estrategias empresariales para alcanzar el éxito y sobrevivir en el ámbito empresarial.

En este sentido, el óptimo funcionamiento de las organizaciones depende en gran medida de sus acciones sistémicas como de su pensamiento holístico que ayudan a identificar las complejidades de los problemas para descubrir la mejor manera de coordinar estrategias efectivas frente a eventos externos. A continuación, en la Figura N° 1 se presenta un bosquejo de las tipologías de capacidades dinámicas y su articulación con el

mercado dinámico, las estrategias empresariales y la propuesta de valor para el mercado.

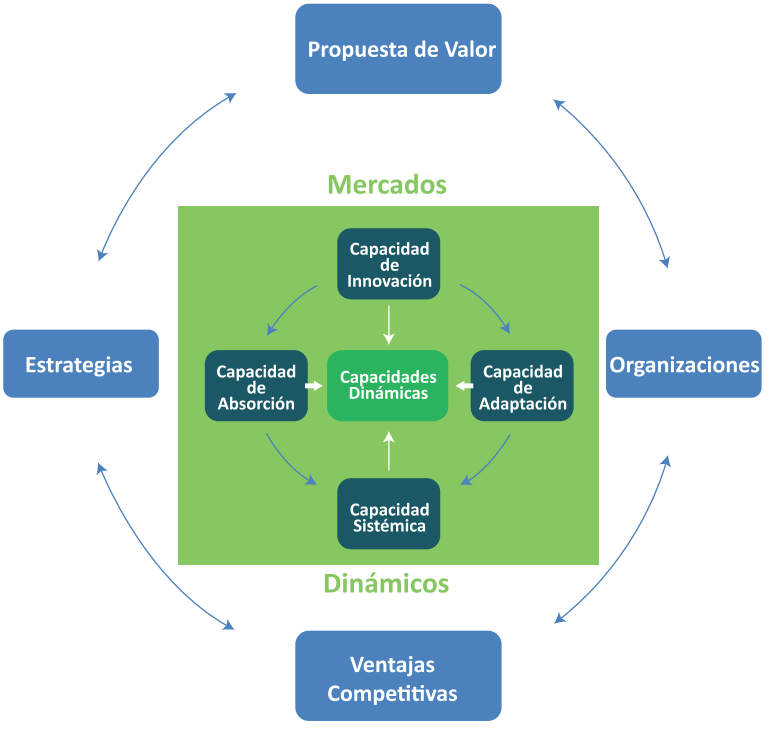

Figura 1. Modelo teórico de las Capacidades Dinámicas

Fuente: *Adaptado de López, Cruz & Martín (2009); Gutiérrez (2013); Garzón (2015)*

Con base en estas propuestas teóricas, se puede inferir que las capacidades dinámicas se encuentran relacionadas entre sí para converger en la capacidad sistémica, con el objetivo de enfrentar el dinamismo del mercado configurando una estructura integral en los procesos funcionales organizacionales, aprovechando los recursos valiosos para sostener o desarrollar ventajas competitivas sostenibles en los entornos dinámicos.

2.2. Creación del conocimiento

En el escenario de la globalización se han presentado cambios e innovaciones tecnológicas en los procesos de información y comunicación. De

igual manera, se han producido cambios sociales, organizacionales en el desarrollo de los modelos encaminados a la capacidad de gestión, en el mejoramiento de la competitividad y efectividad de las empresas, a través de los procesos de aprendizajes y la generación de nuevos conocimientos. Actualmente, las empresas tienen presente que gran parte de los conocimientos adquiridos y desarrollados provienen de los denominados activos intangibles. Para generar innovaciones continuas y ventajas competitivas las organizaciones deben contar con un grupo de personas cualificadas adecuadamente con actitudes, destrezas, inteligencia tecnológica, entre otros aspectos, que contribuyan a su desarrollo y crecimiento sostenible.

El éxito y la consecución de los objetivos de las organizaciones innovadoras dependen en gran medida de la capacidad para gestionar e innovar conocimiento. Nonaka (1994) resalta que la creación de conocimiento reside primordialmente en la conversión de conocimiento tácito a explicito, además plantea que el conocimiento se origina y se estructura a través de los diversos flujos de información que se encuentran extremadamente radicados en el conjunto de valores de los individuos.

De igual forma, Nonaka y Takeuchi (1995) señalan que el nuevo conocimiento se origina mediante la conversión del conocimiento tácito (el que las personas poseen) en conocimiento explícito (es el que se procesa, se codifica, se transfiere en un lenguaje técnico y sistemático); asimismo, los autores plantean un modelo de creación del conocimiento descrito como un proceso dinámico en el que se socializa, se exterioriza e interioriza y se intercambia conocimiento; adicionalmente, las personas mediante la interacción intercambian y permutan conocimiento tácito y explícito con la finalidad de que posteriormente fluya hacia los departamentos que integran las organizaciones (Ver Figura N° 2, que explica la creación del conocimiento organizacional).

Por su parte, Martínez & Ruiz (2002), asientan que, a largo de la trayectoria empírica, el sujeto produce conocimiento tácito que se teoriza y cristaliza en conocimiento explícito propio. En el proceso de comunicar-

lo, se transforma en conocimiento explícito general. Posteriormente, las prácticas comunes se internalizan, convirtiendo el conocimiento explícito general en tácito particular.

Figura 2. Espiral de creación de conocimiento

Fuente: *Nonaka y Takeuchi (1995)*

Turner y Makhija (2006), citados por Nieves (2013), indican que las empresas en su transcurso de gestión del conocimiento afrontan cuatro etapas especialmente críticas:

a) **Generación y adquisición de conocimiento:** Esta fase indica que las compañías obtienen conocimiento nuevo mediante procesos de investigación, aprendizaje o experimentación; también puede ser originado por medido de las fuentes de exploración externa.
b) **Transmisión del conocimiento:** Consiste en el proceso de canalizar el conocimiento hacia otros sectores y personas de la organización que lo requieran para generar impactos en las actividades y funciones empresariales.
c) **Interpretación del conocimiento:** Esta etapa se refiere al significado que adquiere el nuevo conocimiento en función de las metas, propósitos o necesidades de la empresa; su interpretación sobre la base del conocimiento ya existente.
d) **Aplicación del conocimiento:** Es el proceso de aplicar el conocimiento para los propósitos organizativos que conlleven a generar competencias, capacidades y destrezas organizacionales. La genera-

ción y adquisición del conocimiento, la transmisión y la interpretación se realizan con la finalidad de aplicar el conocimiento.

Por otro lado, Cidec† (2004) concibe la creación de conocimiento como la capacidad sistemática de una organización, para:

- Producir conocimiento.
- Difundirlo en toda la organización.
- Concretarlo en procesos, servicios y productos.

Además, la creación del conocimiento constituye el motor para la innovación continua, la cual a su vez genera fuentes de ventajas competitivas para cualquier organización. Las compañías que alcanzan el éxito empresarial son aquellas en las que sus trabajadores intercambian conocimiento estructurado, sistematizado, codificado y complejo.

Según el enfoque Poder SEEO‡, esbozado por Martínez (2004), propone cinco variables internas y se realiza una selección de variables externas críticas (GVEC) que constituyen una guía para orientar, evaluar y planificar la producción de conocimiento. El autor propone el siguiente modelo:

$$CCC = f (CG+ GH+GF+GT+Gf+GVEC)$$

Donde:

CCC: Capacidad de creación de conocimiento
CG: Capacidad de gestión
GH: Gestión humana o capital humano
GF: Gestión financiera
GT: Gestión tecnológica
Gf: Gestión eficiente de recursos físicos
GVEC= Gestión en interacción con variables externas críticas

El modelo lineal propuesto por Martínez (2004) presenta como variable dependiente la capacidad de creación de conocimiento y como variables

† Centro de investigaciones y documentaciones sobre problemas de la economía, el empleo y las cualificaciones profesionales.

‡ Sistema de evaluación de eficiencia organizacional.

independientes o explicativas: capacidad de gestión, gestión humana o capital humano, gestión financiera, gestión tecnológica, gestión eficiente de recursos físicos y gestión en interacción con variables externas críticas. Otros autores como Argote (1999), Garzón (2006), consideran que la creación de conocimiento en las organizaciones es producto del aprendizaje, que es la fuente que permite adquirir el nuevo o renovar el antiguo. Cuando la creación del conocimiento y el aprendizaje se dan de manera simultánea se incrementa tanto el stock de conocimiento y la necesidad de adaptarse a los cambios del entorno.

Prieto (2003) citado por Garzón (2015) explica que las organizaciones a través del aprendizaje desarrollan habilidades dinámicas para generar, captar, socializar y utilizar el stock de conocimiento que faculte a las empresas y a sus agentes del conocimiento para afrontar los entornos versátiles. Este planteamiento corresponde a la definición de la capacidad de aprendizaje, que según Garzón (2015) es una fortaleza que posee la organización para producir, codificar y decodificar información a partir de sus fuentes, para desarrollar nuevo conocimiento a nivel holístico a través de una cultura organizacional que promueve el proceso de instituir, valorar, asimilar y explotar el nuevo conocimiento tanto externo como interno con fines comerciales.

Como señalan Real, Leal & Roldán (2006), el aprendizaje organizativo es un proceso dinámico de creación de conocimiento que se origina en las rutinas de las organizaciones a través de las personas que la integran y las agrupaciones que ellos conforman. El aprendizaje está dirigido a la generación y desarrollo de las habilidades y competencias distintivas que le faciliten a la organización mejorar su actuación y resultados.

El modelo del navegador Skandia desarrollado por Edvinsson y Malone (1998) se prioriza en la medición del capital intelectual (capacidad de producción de conocimientos), a partir de una plataforma de valor sostenible de la compañía cimentada en el enfoque del capital humano que incluye todas las competencias individuales, los conocimientos, las destrezas

y las experiencias de todos los funcionarios administrativos y directivos de la empresa; asimismo incluye la creatividad e inventiva de la organización. De igual forma se fundamenta en el capital organizacional. Sin embargo, el enfoque humano es el más importante en el modelo, pero es el más complicado de medir, así como aquellos activos que no son propiedad de la empresa. Para la medición se utilizan medidas productivas de los trabajadores y de los gerentes (indicadores de presente) que miden conocimientos, habilidades, motivación y actitudes de las personas que integran la organización.

Al respecto, Nonaka (1994) argumenta que las empresas adquieren y crean conocimiento a partir de la interacción entre los miembros y grupos de la organización; para ello, el autor señala tres dimensiones: la intención (perspectiva de los individuos sobre su entorno, la información y los conocimientos descubiertos o creados); la segunda es la autonomía (libertad que experimenta el individuo para desarrollar la creatividad encaminada a la reproducción y absorción de conocimiento) y por último, las fluctuaciones (fuentes generadoras de interacción entre las personas y su ambiente que favorecen la aparición de nuevo conocimiento e interpretación de la realidad).

De acuerdo a los aportes mencionados, se deduce el rol fundamental que juega la creación, el intercambio, la difusión y combinación de conocimiento en las empresas; por lo tanto, es necesario promover capacidades, habilidades y conductas en los integrantes de la organización para fomentar el espíritu de la creatividad e innovación como pilares para la mejora continua de los procesos empresariales orientados a la supervivencia en mercados altamente dinámicos.

Aunque numerosos autores consideran la creación del conocimiento como una etapa en el proceso de gestión del conocimiento, algunos trabajos distinguen claramente entre ambos conceptos. En tal sentido, Ichijo (2007) esboza que la creación de conocimiento no es solamente un compendio de actos, sino un proceso humano único que no es fácil de simplifi-

car ni de replicar, puesto que incluye sensaciones y creencias de los que ni siquiera son conscientes sus propios creadores. Paralelamente, Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2000), afirman que la creación de conocimiento no puede gestionarse, solo se pueden crear las condiciones para que sea posible y, por tanto, los directivos –más que controlar– deben apoyar la creación de conocimiento mediante actividades que la favorezcan.

2.3. Relación entre las capacidades dinámicas y la creación de conocimiento

Las capacidades dinámicas contribuyen a la creación y sostenimiento de una ventaja competitiva que está cimentada en el conocimiento, los activos, las competencias, las tecnologías y los activos complementarios; del mismo modo, incluyen la capacidad de prever y aprovechar nuevas oportunidades, forjar nuevo conocimiento y reconfigurar los activos y las competencias existentes (Dess, Lumpkin & Eisner, 2011).

La generación de nuevas capacidades o competencias organizativas surgen a partir de una adecuada dirección estratégica de conocimiento que promueva los procesos de aprendizaje y la explotación de lo aprendido. Del mismo modo, varios autores afirman que el aprendizaje organizativo consiste en un proceso de carácter dinámico (Nonaka, 1994) que puede ser concebido como el principal medio para lograr la renovación estratégica de una empresa, lo que permite que las organizaciones puedan adaptarse a los ritmos de los cambios acelerados presentes en el entorno (Crossan, Lane & White, 1999; Danneels, 2002).

Por otra parte, la práctica repetida es un mecanismo importante de aprendizaje debido a que ayuda a las personas a comprender los procesos y a desarrollar rutinas eficaces. Eisenhardt y Martin (2000), señalan que existen estudios sobre prácticas repetidas en adquisición de empresa (la adquisición corresponde a una capacidad dinámica en este caso), dicha adquisición conllevó a una acumulación de conocimiento que contribuyó a desempeños exitosos para la compañía. No obstante, cabe resaltar que las rutinas son patrones de interacción que representan soluciones exitosas a problemas específicos, estos patrones residen en el comportamien-

to individual y grupal. Asimismo, aspectos tales como: la colaboración, la comunicación, el conocimiento y las alianzas pueden ser fuentes para el aprendizaje organizacional.

Los conocimientos que son producto del aprendizaje demuestran las capacidades resultantes de los procesos de integración y coordinación de conocimientos individuales que posteriormente pasan a ser conocimiento organizacional. Sobre este conocimiento organizacional seguirán creándose aprendizajes nuevos, que son definidos como las expresiones de las actitudes, las motivaciones, destrezas, los activos intangibles, el conocimiento tanto tácito como explícito y los talentos de las personas y de los grupos que integran la organización, que luego son estructurados para generar valor agregado y competencias distintivas (Bueno y Morcillo, 1993). Al interior de una empresa las capacidades dinámicas más sobresalientes son las que están asociadas con la absorción, integración y reconfiguración de conocimiento.

a) La absorción de conocimiento es definida como la competencia para reconocer, asimilar y aplicar las nuevas fuentes de información con fines netamente comerciales. Esta absorción se basa en el conocimiento organizacional que existe (Cohen & Levinthal, 1990).
b) La integración de conocimiento es un proceso inter-empresarial que busca combinar y articular el conocimiento organizacional tanto interno como externo con el objetivo de utilizar e intercambiar información a través del trabajo colaborativo entre departamentos o empresas (Hung, Kao, & Chu, 2008).
c) La reconfiguración de conocimiento es un procedimiento que persigue nuevas alternativas para ordenar las capacidades, procesos organizacionales y las maneras de generar valor. Para ello, es necesario que las organizaciones evalúen el contexto competitivo y reorganicen su estructura para realizar las transformaciones necesarias para confrontar los cambios del mercado (Lavive, 2006; Amit & Schoemarker, 1993).

El modelo de Kogut y Zander (1992) citados por Cruz, J., Navas, J., López, P., Delgado, M. (2009). ponen de manifiesto que la creación de conocimiento no es independiente de las actuales habilidades, sino que, por el contrario, surge de las capacidades de combinación de las empresas para generar conocimiento nuevo a partir del ya existente.

En fin, el proceso de reconfiguración les brinda a las empresas la posibilidad de producir habilidades para analizar el mercado y estar atentos a los movimientos de la competencia, puesto que el éxito en entornos altamente dinámicos radica en la continua adquisición de nuevos conocimientos y en su adecuada explotación, debido a que la renovación estratégica de las competencias implica la construcción y expansión de las capacidades organizativas (dinámicas) a lo largo del tiempo.

3. METODOLOGÍA

En el presente estudio exploratorio se responde el siguiente interrogante: ¿De qué manera la creación del conocimiento enmarcada en un enfoque documental contribuye al desarrollo de las capacidades dinámicas para afrontar los entornos altamente dinámicos? Para dar respuesta al interrogante se hará una revisión literaria, de tal manera que se recopilará información teórica que permita analizar y contrastar exploratoriamente la construcción teórica del proceso desde nuevas perspectivas de indagación. Al respecto del aporte de los estudios exploratorios, Hernández, Fernández & Baptista (2014) plantean que:

> Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p.91)

3.1. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo documental. Al respecto, Alfonzo (1995) plantea que la investigación documental es un proceso científico de indagación, recolección, organización, sistematización e interpretación de información en torno a una determinada temática. Similar a otros tipos de estudio, el enfoque documental vehicula a la construcción de nuevos conocimientos utilizando los documentos escritos en sus diferentes formas: documentos impresos, electrónicos y audiovisuales (Morales, 2003).

Debido a que la investigación documental dispone principalmente de documentos que son el resultado de otros proyectos de investigación y de pensamientos de teóricos, se constituye en la plataforma teórica del campo objeto de estudio. La revisión documental se fundamenta a partir de su lectura, análisis e interpretación de dichos documentos (Morales, 2003).

Los anteriores planteamientos coinciden con los referentes teóricos de Ávila-Baray (2006), quien expresa que la elaboración de nuevos documentos de investigación provienen de analizar, describir, explicar y comparar otras actividades intelectuales, temas o asuntos mediante el análisis de fuentes de información.

De igual forma, la perspectiva de este trabajo es de enfoque cualitativo. Como aseveran Hernández *et al.* (2014), las investigaciones cualitativas "se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general" (p.8). Para ello, el enfoque cualitativo emplea métodos para recolección de datos tales como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, debates grupales, información simbólica verbal, audiovisual o en forma de texto o imagen, etc., con el propósito de apoyar desde el planteamiento del problema hasta la elaboración de resultado las revisiones literarias (Hernández *et al.,* 2014).

3.2. Procedimientos para la recolección de la información

Para la recolección de datos se utilizaron fuentes de información primaria como libros, enciclopedias, revistas indexadas, artículos científi-

cos, tesis, monografías, diccionarios que suministran información fiable e importante sobre el tema de investigación. Posteriormente, para cotejar nuestras fuentes primarias se recurrió a fuentes de información secundaria como: correos electrónicos, CD Roms, bases de datos, bibliotecas (virtuales y presenciales), hemerotecas, la internet, citas al pie de página de libros, ensayos o artículos, o cualquier tipo de publicación que posibilitara sustentar teóricamente el artículo.

En este sentido, resultó apropiado efectuar una revisión de la literatura para detectar, consultar y obtenerla bibliografía y materiales útiles para el proceso de investigación, de los cuales se extrajo y se recopiló la información relevante para resolver el interrogante de estudio; asimismo, se desarrolló una perspectiva teórica que implicó exponer y analizar las teorías, los conceptos y los antecedentes en general que suministraron un marco de referencia para la interpretación de los resultados de la investigación (Hernández *et al.,* 2014).

3.3. Análisis detallado de la situación actual

La extracción del significado de los datos no requirió el análisis estadístico ni reducirlos a números. Puesto que los datos que interesan son los conceptos teóricos, las interacciones conceptuales, las experiencias de investigación, entre otros, se recolectarán con la finalidad de organizarlos, transcribirlos (cuando resulte necesario), analizarlos, comprenderlos e interpretarlos, y así generar nuevo conocimiento confiable (Hernández Sampieri *et al.,* 2014).

Por consiguiente, la presente investigación es una compilación literaria que, de acuerdo con Ávila (2006) “es un estudio que integra y relaciona materiales dispersos elaborados por diversos autores, sobre una temática determinada, obteniendo como producto una investigación general del tema en cuestión” (p.50). Por lo tanto, se propone un marco de referencia que permita encaminar la recolección de la información y la redacción posterior del informe de estudio por medio de un proceso de escritura preciso, claro y sintético que responda a los propósitos de la investigación (Morales, 2003).

Determinado el procedimiento a seguir, se procederá a explorar los diversos fundamentos teóricos relacionados con el tema, por tanto, se consultaron libros, bases de datos, artículos científicos, etc., que suministrarán la información demandada para desarrollar el presente artículo.

Figura 3. Etapas de la investigación documental

Fuente: *Adaptado de Morales (2003); Ávila (2006)*

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Las empresas deben adaptarse a los mercados dinámicos. Para lograr este objetivo, tienen que considerar sus factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) a través de un análisis estratégico; una vez logren entender su posición en el mercado, están en la obligación de formular las estrategias que les permitan sobrevivir y desarrollar una ventaja competitiva. Además, las organizaciones pueden generar valor agregado como resultado de la creación de nuevos conocimientos. Si el conocimiento organizativo y su transformación se cimientan en el aprendizaje organizacional pasan a constituir elementos claves sobre los que descansa el desarrollo de nuevas capacidades. Por lo tanto,

en un entono altamente dinámico resulta necesario adquirir o desarrollar nuevos conocimientos que se alejen de los conocimientos actuales de las empresas.

Es evidente que el desarrollo de ventajas competitivas, sumada a las fuentes de construcción y renovación de las capacidades dinámicas, así como la creación y difusión de conocimiento, integran la base para el éxito empresarial (Sánchez, 1993; Teece, Pisano & Shuen, 1997). En consecuencia, las organizaciones para adaptarse eficazmente necesitan reconocer las oportunidades y amenazas del mercado y obtener ganancias esperadas; para ello, deben aplicar y difundir el conocimiento que posibilite el desarrollo de la ***capacidad sistémica*** como un medio para promover el espíritu innovador que promueva respuestas de manera inmediata a los cambios del ambiente económico, social, político, cultural, etc.

Asimismo, en ambientes con altos grados de competitividad, el conocimiento se convierte en un activo intangible clave para las firmas; su importancia como un factor de producción promueve en las organizaciones el impulso de diseñar modelos encaminados a su medición, debido a que constituye un motor fundamental para el crecimiento y desarrollo económico de las empresas. En la sociedad del conocimiento la capacidad de creatividad e innovar conocimiento se convierte en un desafío con las nuevas tendencias globales y las nuevas tecnologías de la comunicación e información que priorizan en la necesidad de producir nuevo conocimiento mediante la interacción entre el entorno externo e interno de la empresa.

Es inminente que, para sobrevivir en entornos dinámicos y turbulentos, las empresas requieren desarrollar capacidades dinámicas que contribuyan a generar nuevas capacidades y procesos a partir de la configuración y recombinación de nuevos recursos. De igual forma, si se logra el éxito empresarial en un contexto dinámico, es porque posee un potencial de innovación, difusión tecnológica empresarial, y forja eficiencia en el nuevo conocimiento. Asimismo, necesita incentivar el emprendimiento innovador e invertir en el I + D empresarial.

A pesar de la relevancia que ha adquirido la teoría de las capacidades dinámicas en el escenario de las estrategias empresariales, los estudios basados en ellas se encuentran aún en fases iniciales; en consecuencia, se requiere investigar o indagar más sobre esta temática, y estas investigaciones, en cierto modo, pueden contribuir al desarrollo de una literatura que permita unificar los diferentes *constructos* teóricos acerca de su definición y procesos.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, J., Longo-Somoza, M. & Fischer, A. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Cuadernos de Administración, 26*(47), 35-62.

Alfonzo, I. (1995). *Técnicas de investigación bibliográfica*. Caracas: Contexto Ediciones.

Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic asset and organizational rent. *Strategic Management Journal, 14*(1), 33-46.

Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*. Boston, MA: Kluwer Acaddemic Publishers.

Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación.* Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/203/c

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, *164*, 207-229.

Bueno, E. & Morcillo, P. (1993). Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial: un modelo de análisis. *Anales de economía y administración de empresa*, 0, 29-47.

CIDEC (2004). Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales. Gestión del conocimiento y capital intelectual. *Cuadernos de trabajo, 31*. Disponible en: http://cidec.cidec.net/pub/archivos/31.pdf

Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive-Capacity- A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128-152.

Crossan, M., Lane, H. & White, R. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review, 3*(24), 522-537.

Cruz, J., López, P. & Martín, G. (2009). La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados de empresas. *Cuadernos de estudios empresariales*, (19), 105-128.

Cruz, J., Navas, J., López, P., Delgado, M. (2009). Concepto e implicaciones de las capacidades dinámicas desde un enfoque de dirección del conocimiento. En IX Congreso de la AECA: decidir en época de crisis: Transpariencias y responsabilidad. Valladolid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Consultado en; http://www.aecal1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaeca/cd/64c.pdf

Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal, 23*(12), 1095-1121.

Dess, G., Lumpkim, G. & Eisner, A. (2011). *Cómo reconocer los activos intelectuales de una empresa: más allá de los recursos tangibles, en Administración estratégica: texto y casos.* Quinta edición. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Edvinsson, L. & Malone, M. (1998). *El capital intelectual*. Bogotá: Norma.

Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: The evolution of resources in dynamic markets. *Strategic Management Journal, 21*, 1105-1121.

Garzón, M. (2006). Aproximaciones a la gestión del conocimiento en empresas colombianas. *Revista .urosario.edu.co, 10*(8), 1-13.

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

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage:

Implications for strategy formulation. *California Management Review, 33*(3), 114-135.

Gutiérrez, A. (2013). *Capacidades dinámicas que influyen en la operación de la red de turismo de la Candelaria*. Trabajo de grado para optar al Título en Máster en Dirección. Facultad de Administración Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Herrscher, E. (2010). *El valor sistémico de las organizaciones: variables, procesos y estructuras*. Buenos Aires: Granica.

Hung, H., Kao, H., & Chu, Y. (2008). An empirical study on knowledge integration, technology innovation and experimental practice. *Expert Systems with Applications*, *1-2*(35), 177-186.

Ichijo, K. (2007). Enabling knowledge-based competence of a corporation. In K. Ichijo and I. Nonaka (Eds.), *Knowledge creation and management*: *New challenges for management* (pp.83-96). New York, NY: Oxford University Press.

Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review, 1*(31), 153-174.

Martínez, C. (2004). Gestión y creación de conocimiento. *Innovar*. *Revista de ciencias administrativas y sociales*, *23*, 3-23.

Martínez, I. & Ruiz, J. (2002). *Los procesos de creación de conocimiento: el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento*. XVI Congreso Nacional AEDEM. Alicante.

Morales, O. (2003). Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía. *Manual para la elaboración y presentación de la monografía*. Facultad de Odontología de la Universidad de Los Andes, Mérida.

Nelson, R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? S*trategic Management Journal, 12* (Special Issue Winter), 61-74.

Nieves, J. (2013). *Recursos basados en el conocimiento, capacidades dinámicas e innovación en el sector servicios: el papel antecedente de las prácticas de recursos humanos*. (Tesis doctoral). Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Departamento de Economía y Dirección de Empresas.

Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review, 69*(6), 96-104.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science, 5*, 14-37.

Nonaka, I. & Takeuchi, N. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese Companies*. *Create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage. A Resource-Based View. *Strategic Management Journal, 14*, 179-191.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.

Real, J., Leal, A. & Roldán, J. (2006a). Aprendizaje organizativo y tecnologías de la información: influencia en el desarrollo de competencias distintivas tecnológicas y resultados empresariales". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 4*(15), 9-32.

Real, J., Leal, A. & Roldán, J. (2006b). La problemática en la medición del aprendizaje organizativo: Una revisión. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 1*(12), 153-166.

Sánchez, R. (1993). Strategic flexibility, firm organization, and managerial work in dynamic markets: a strategic-option perspective. *Advances in strategic management, 9*, 251-291.

Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Editorial Granica (Grupo Editorial Norma), Colección Management y Contexto.

Teece, D. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning, 1*(33), 5-54.

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319-1350.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal, 7*(18), 509-533.

Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.

Wang, C. & Ahmed, P. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management, 7*(4), 303-313.

Wang, C. & Ahmed, P. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews, 1*(19), 31-51.

Zahra, S. & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review, 2*(27), 185-203.

Cómo citar este capítulo:
Meñaca Guerrero, I., Cazallo Antúnez, A. M., Medina Carrascal, H. J. (2017). Capacidades dinámicas y conocimiento organizacional. En K. Barrios Hernández, E. Olivero Vega, J. C. Acosta Prado, I. Meñaca Guerrero, A. M. Cazallo Antúnez, H. J. Medina Carrascal, . . . O. Hernández Ariza, *Gestión del conocimiento y capacidad de innovación. Modelos, Sistemas y Aplicaciones* (pp.19-45). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.