

## *Capítulo 23*

---

# **CAPACIDADES DINÁMICAS E INNOVACIÓN**

---

El concepto “capacidades dinámicas” hunde sus raíces en la teoría de recursos y capacidades (Penrose, 1959; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Hamel y Prahalad, 1990, 1994). Inicialmente, Penrose considera a la empresa conformada por recursos, tangibles e intangibles, y posteriormente se introdujo el tema de las capacidades, las cuales se miraron como formas de combinar y reconfigurar dichos recursos. En este punto se utilizó una concepción cerrada de la empresa; por ello se requería hacer un giro para incluir el aspecto del entorno, el cual se estaba considerando como clave para la hipercompetitividad (D’Aveni, 1994).

**313**

Efectivamente, cuando la empresa se las tiene que ver con un medio en condiciones de turbulencia, requiere capacidades especiales para poder enfrentar el cambio externo. Y es aquí donde las capacidades dinámicas entran en juego (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Una capacidad dinámica es “La habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para afrontar entornos rápidamente cambiantes” (Teece, Pisano & Shuen, 1997, p.516). Así mismo, para Eisenhardt y Martin (2000) “Son las rutinas estratégicas y organizacionales por medio de las cuales la firma realiza nuevas configuraciones cuando los mercados emergen, evolucionan y mueren” (p.1107). Finalmente, Teece (2009) las considera como “La particular (inimitable) capacidad que poseen las empresas de negocio para conformar,

reconformar, configurar y reconfigurar los activos, de tal manera que puedan responder a los mercados y tecnologías cambiantes y escapar del beneficio cero” (p.87).

En la literatura de las capacidades dinámicas se ha intentado hacer una clasificación de ellas con el fin de darle más operatividad a este concepto. En este sentido, Eisenhardt & Martin (2000) identifican las siguientes capacidades dinámicas en la empresa: equipos de I&D transfuncionales, rutinas de desarrollo de nuevos productos, rutinas de transferencia de conocimientos y tecnología, y rutinas de control de calidad. Como se puede apreciar, la idea de estos autores es considerar la I&D como una capacidad dinámica, lo cual es extendible, en general, a la innovación, de tal forma que se puede considerar como una capacidad dinámica.

**314**

Pero muy poco se ha trabajado el tema a nivel internacional, y en nuestro país son escasos los trabajos en esta línea de estudio; se destaca, eso sí, el número especial sobre el tema de la revista *Cuadernos de Administración* de la Universidad Javeriana.

Las capacidades dinámicas hacen referencia a aquellas habilidades, destrezas, conocimientos y técnicas que la empresa ha desarrollado con miras a manejar los cambios del entorno. Así, ellas tienen un componente evolutivo y son centrales para la adaptación de la empresa, y por ello, para la supervivencia y crecimiento.

La innovación como capacidad dinámica se ocupa de las formas innovadoras de responder ante un entorno dinámico; en tal sentido trata

de los cambios de carácter ruptural como cambios significativos en las necesidades de los clientes, estrategias agresivas de los competidores o cambios disruptivos en la tecnología.

Se considera una capacidad dinámica porque:

- Es una habilidad organizacional. Efectivamente implica la intervención de diversas áreas de la organización. Para el caso de la de producto, entran mercadeo, producción, talento humano, finanzas e ingeniería; en la de proceso se involucran las diferentes dependencias que participan.
- Es orientada al mercado. En este sentido la innovación es un medio de responder a un entorno donde los actores principales son los clientes, pero también intervienen los competidores, complementadores y actores tecnológicos.
- Crea ventaja competitiva sostenible al aprovechar los cambios del medio.
- Permite la configuración y reconfiguración de activos y recursos (Teece, 2009) por su ingrediente novedoso.
- Se desgaja en rutinas como el proceso de I&D, los sistemas de captación de ideas y proyectos, los métodos de investigación, las técnicas de creatividad y los *software* de tratamiento de datos.

315

### **CARACTERIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN COMO CAPACIDAD DINÁMICA**

Siendo consecuente con la definición de capacidad dinámica, como las habilidades organizacionales que desarrollan las empresas para enfrentar la los cambios del entorno, se puede pensar que la innovación como capacidad dinámica se ocupa de las formas de actuación creativa

para responder ante un entorno en transformación; en tal sentido, trata acerca de la actitud de cambio de carácter ruptural o significativo para enfrentar las necesidades de los clientes, estrategias agresivas de los competidores o cambios esenciales en la tecnología. En consecuencia se considera la innovación una capacidad dinámica porque:

- Es una habilidad, pues se sustenta en la creatividad y la voluntad para ejecutar.
- Es organizacional. Efectivamente implica la intervención de diversas áreas de la organización y conforman un sistema de innovación empresarial. Los diferentes actores internos participan en el trabajo de grupo y en las redes intraorganizacionales, pero también en las interorganizacionales que la firma teje con los agentes externos.
- Se relaciona con el cambio. Permite a la empresa ajustarse a los cambios del medio generando una alta adaptabilidad.

## 316

A partir de esta caracterización, la innovación ofrece particularidades especiales como capacidad dinámica, las cuales se pueden sintetizar en:

### **Es orientada al mercado**

En este sentido, la innovación es un medio de responder a un entorno donde los actores principales son los clientes, pero también intervienen los competidores, complementadores y actores tecnológicos.

### **Crea ventaja competitiva sostenible**

Es fundamental para aprovechar los cambios del medio y garantizar la perdurabilidad en el tiempo.

### **Permite la configuración y reconfiguración de activos y recursos**

Especialmente es importante la participación del recurso humano, más

concretamente el grupo de innovadores de la empresa, pero también elementos tecnológicos.

### **Se desgaja en rutinas que permiten operacionalizarlas**

Ejemplo de ellos es el proceso de I&D, los sistemas de captación de ideas y proyectos, los métodos de investigación, las técnicas de creatividad y los software de tratamientos de datos.

En fin, las capacidades dinámicas son herramientas estratégicas de carácter organizacional, valiosas en un medio de alta rapidez como el de hoy.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition*. New York: The Free Press.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 20(10/11), 1105-1121.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3).
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities*. Oxford: Oxford.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984). A resources-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.