

Las capacidades dinámicas constituyen uno de los temas más destacados en el análisis estratégico contemporáneo, pero poco se ha estudiado en América Latina y menos en Colombia. Su ventaja radica en que las capacidades dinámicas facilitan los procesos de adaptación de las empresas a un entorno cambiante y por ello inciden con fuerza sobre la competitividad. Ellas se definen como las habilidades y destrezas que se acompañan por procesos, formadas para responder a los desafíos del entorno volátil. Dado que en el mundo de los negocios actuales el medio externo de las organizaciones ha sido especialmente turbulento, este tópico resulta ser de un gran valor empresarial.

Se han reconocido varias capacidades dinámicas en la organización tales como la de aprendizaje organizacional, innovación, alianzas y coordinación. Pero el abanico se ha ampliado para incluir el monitoreo, captura de oportunidades, absorción, reconfiguración, adaptación, relacionamiento y capacidad de ripostar, todas las cuales facilitan el enfrentamiento del entorno cambiante.

Este libro centra la atención en la naturaleza, tipologías y aplicaciones de las capacidades dinámicas por lo que se presenta una parte inicial de fundamentación teórica en la cual se sientan las bases del área, pero también se ofrece una segunda parte de estudios específicos con trabajos de investigación sobre empresas pymes y en universidades, los cuales buscan develar la forma cómo nuestras organizaciones manejan sus relaciones con el medio. En este caso se destacan análisis concretos de capacidades dinámicas como la innovación, investigación, relacionamiento y ripostar.

Es un esfuerzo que se realiza para ventilar el tema de las capacidades dinámicas como base para la investigación en administración y economía y también sirve para la definición de estrategias empresariales y su acompañamiento en materia de gestión, e incluso puede ser usado para el diseño de políticas públicas que busquen aumentar la competitividad de los negocios.

Las Capacidades Dinámicas

Las Capacidades Dinámicas

Desarrollos teóricos y evidencias empíricas

José María Mendoza Guerra
Editor



EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL ACREDITA INSTITUCIONALMENTE A LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
Resolución 23095, del 15 de diciembre de 2016



Las Capacidades Dinámicas

Desarrollos teóricos y evidencias empíricas

José María Mendoza Guerra

E d i t o r

LAS CAPACIDADES DINÁMICAS:

DESARROLLOS TEÓRICOS Y EVIDENCIAS EMPÍRICAS

© Julio César Acosta-Prado • Manuel Alfonso Garzón Castrillón • Karelis Barrios-Hernández • Enohemit Olivero-Vega • José María Mendoza Guerra • Roberto Carlos Díaz • Luz Elena Chivetta • Alexander Polo Tovar • Víctor Manuel Montaña Ardila

Editor: José María Mendoza Guerra

Grupo de Investigación Gestión de la innovación y del emprendimiento

Líder: Paola Amar Sepúlveda

Proceso de arbitraje doble ciego

Recepción: Agosto de 2016

Evaluación de propuesta de obra: Septiembre de 2016

Evaluación de contenidos: Noviembre de 2016

Correcciones de autor: Diciembre de 2016

Aprobación: Febrero de 2017

Investigadores:

Julio César Acosta Prado - Manuel Alfonso Garzón Castrillón
Karelis Barrios Hernández - Enohemit Olivero Vega
José María Mendoza Guerra - Roberto Carlos Díaz Alonso
Alexander Polo Tovar - Victor Manuel Montaña Ardila
Luz Elena Chivetta Dovalés

Las Capacidades Dinámicas

Desarrollos teóricos y evidencias empíricas

José María Mendoza Guerra

Editor



EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL ACREDITA
INSTITUCIONALMENTE A LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
Resolución 23095, del 15 de diciembre de 2016

Las capacidades dinámicas: desarrollos teóricos y evidencias empíricas / Julio César Acosta-Prado... [et al.] -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2017.

269p.; 17x24cm.
ISBN: 978-958-8930-71-8

1. Planificación empresarial 2. Toma de decisiones 3. Planificación estratégica 4. Administración I. Acosta-Prado, Julio César II. Garzón Castrillón, Manuel Alfonso III. Barrios-Hernández, Karelis IV. Olivero-Vega, Enohemit V. Mendoza Guerra, José María VI. Díaz, Roberto Carlos VII. Chivetta, Luz Elena VIII. Polo Tovar, Alexander IX. Montaña Ardila, Victor Manuel X. Tit.

658.4012 C236 2017 SCDD 21 ed.
Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

Impreso en Barranquilla, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995. El Fondo Editorial Ediciones Universidad Simón Bolívar se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



©Ediciones Universidad Simón Bolívar

Carrera 54 No. 59-102

<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>

dptpublicaciones@unisimonbolivar.edu.co

Barranquilla - Cúcuta

Producción Editorial

Editorial Mejoras

Calle 58 No. 70-30

info@editorialmejoras.co

www.editorialmejoras.co

Marzo de 2017

Barranquilla

Made in Colombia

Como citar este libro:

Acosta Prado, J. C., Garzón Castrillón, M. A., Barrios Hernández, K., Olivero Vega, E., Mendoza Guerra, J., Carlos Díaz, R., y otros. (2017). *Las Capacidades Dinámicas. Desarrollos teóricos y evidencias empíricas.* (J. M. Mendoza Guerra, Ed.) Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.

TABLA DE CONTENIDO

PRÓLOGO	7
Primera parte	
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS	11
Capítulo 1	
FUNDAMENTOS Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO	
DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS	13
Capítulo 2	
EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DINÁMICAS	39
Capítulo 3	
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN INSTITUCIONES	
DE EDUCACIÓN SUPERIOR. UN MODELO CONCEPTUAL	87
Segunda parte	
LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN ORGANIZACIONES	109
Capítulo 4	
LA CAPACIDAD DINÁMICA	
DE RIPOSTAR EN EMPRESAS PYMES	111
Capítulo 5	
ESTRATEGIA PARA	
EL DESARROLLO DE CAPACIDADES	
DINÁMICAS EN LAS UNIVERSIDADES DE LA	
COSTA Y SIMÓN BOLÍVAR EN BARRANQUILLA	149

Capítulo 6

CAPACIDADES DINÁMICAS EN MEDIANAS EMPRESAS

MANUFACTURERAS DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO 233

PERFIL DE LOS AUTORES..... 267

PRÓLOGO

Este libro es el producto de la dinámica de trabajo disciplinar de los profesores y estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas e Innovación de la Universidad Simón Bolívar, quienes desde hace algunos años vienen con la idea de impulsar el estudio de las capacidades dinámicas, lo cual se ha expresado en desarrollos curriculares, investigación, e incluso aplicaciones pedagógicas. Los grandes retos han sido comprender el subdiscurso respectivo (autores raíces, desarrolladores y divulgadores), explorar en áreas prometedoras y tratar de darle un contenido operacional a un tema que, sobre todo, se ha impulsado desde el punto de vista conceptual.

El trabajo de indagación llevado a cabo ha implicado entender los desarrollos teóricos y extender la base que los sustenta hasta trabajar aspectos puntuales, desarrollar los fundamentos teóricos y utilizar las esencialidades teóricas para comprender nuestra realidad a través de los proyectos de investigación. En particular se han realizado incursiones interesantes en las empresas pymes y las instituciones de educación superior, lo que ha servido para darle solidez a los conocimientos, con frecuencia abstractos en materia de capacidades dinámicas.

Específicamente se plantea un cuadro general del escenario subdisciplinar, a cargo del profesor Julio Acosta, el cual se complementa con las aperturas de cada capítulo, e incluyen una reseña teórica general. Además, se examinan dos capacidades importantes como son la de absorción, un tema central de aprendizaje organizacional (a cargo del profesor Garzón) y la capacidad de ripostar como un mecanismo de respuesta a las condiciones específicas del medio empresarial, elaborado por el profesor Mendoza.

De igual manera el libro también contiene el producto investigativo de estudiantes de la maestría, bajo la dirección de los profesores que trabajan esta temática. En estos desarrollos se analizan los aportes teóricos que se han realizado en el tema de capacidades dinámicas, en general, y las temáticas especiales referentes al objeto de cada investigación. Estos trabajos también aportan un elemento empírico que sirve para darle consistencia a las capacidades y, por tanto, bajar el nivel de abstracción. Alexander Polo y Víctor Montaña trabajan las capacidades dinámicas en empresas medianas y analizan las capacidades de vigilancia y monitoreo, tecnología y aprendizaje, gestión de conocimiento, coordinación e investigación y desarrollo e innovación.

8

Roberto Carlos Díaz y Luz Elena Chivetta analizan las capacidades de relacionamiento, innovación, vigilancia, investigación, innovación y coordinación y las aplican al estudio de la forma como se constituyen las capacidades, con abordaje empírico en el caso de dos universidades; y Karelis Barrios y Enohemit Olivero, con el acompañamiento del profesor Julio Acosta, desarrollan un modelo de capacidades dinámicas para entidades de educación superior y, en especial, trabajan las capacidades dinámicas de monitoreo, diseño, e implementación.

Se desea resaltar el aporte de aplicación a los casos de las empresas pymes de Barranquilla, en general con los trabajos de Alexander Polo y Víctor Montaña, y José María Mendoza y las instituciones de educación superior (Roberto Carlos Díaz y Luz Elena Chivetta, y Karelis Barrios y Enohemit Olivero), lo cual permite ver cómo las capacidades dinámicas operan en un escenario organizacional específico.

No se debe dejar de mencionar la importancia que el trabajo realizado tiene para Colombia y América Latina en materia de desarrollo empresarial. Avanzar en el tópico de capacidades dinámicas es facilitar el entendimiento de fenómenos claves en proceso de adaptación y desarrollo estratégico

que permiten, a su vez, la definición de estrategias y modelos de gestión en las organizaciones y posibilitan el planteamiento de políticas públicas en materia de competitividad. Se espera que esta obra contribuya a alcanzar una comprensión del campo de las capacidades dinámicas tanto desde el punto de vista académico como empresarial y para lograr un avance en Colombia y América Latina en materia de competitividad empresarial, y territorial, que tanto se necesita.

Se desea expresar los agradecimientos por la ayuda valiosa y el respaldo en el desarrollo de este proyecto recibido de parte de Paola Amar, Vicerrectora de Investigación e Innovación de la Universidad Simón Bolívar; Ronald Prieto, Decano de Administración y Negocios y Mónica Gómez, Directora del Instituto de Postgrado de la misma entidad. Sin esta ayuda hubiera sido difícil culminar esta obra.

José María Mendoza

Director del Doctorado en Administración

Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, septiembre de 2017

Como citar este artículo:

Mendoza Guerra, J. M. (2017). Prólogo. En J. C. Acosta Prado, M. A. Garzón Castrillón, K. Barrios Hernández, E. Olivero Vega, J. M. Mendoza Guerra, R. C. Díaz, y otros, & J. M. Mendoza Guerra (Ed.), *Las Capacidades Dinámicas. Desarrollos teóricos y evidencias empíricas* (págs. 7-9). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.

Primera parte

***FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS
CAPACIDADES DINÁMICAS***

· Capítulo 1 ·

FUNDAMENTOS Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

Julio César Acosta-Prado

Este capítulo pretende introducir el marco conceptual que explicita la función y el ámbito de aplicación del sistema de dirección y organización de la empresa, a través del enfoque estratégico de las capacidades dinámicas, que explica cómo las empresas comprenden su entorno en condiciones de incertidumbre y rápido cambio.

En respuesta a este contexto, en el ámbito de la economía y de la dirección de empresas se ha reconocido recientemente el papel estratégico que juega el conocimiento en la creación de valor de las organizaciones. Sin embargo, son todavía muchos los aspectos que quedan por ser analizados y las cuestiones pendientes de ser resueltas. En un mundo donde los mercados, productos, tecnología, competidores y normas cambian de manera vertiginosa, el conocimiento presente en las empresas se convierte en un elemento clave de su éxito (Nelson, 1991; Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Spender, 1996).

14

En este sentido, los procesos mediante los cuales el conocimiento es creado y gestionado en la empresa constituyen la competencia clave fuente de capacidades dinámicas y ventajas competitivas sostenibles (Camisón, 2002; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Al considerar las capacidades dinámicas un elemento determinante de los resultados empresariales, nos aproximamos al enfoque estratégico de recursos y capacidades.

En el siguiente epígrafe se realiza una revisión de la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades, en él se recogen las bases conceptuales, caracterización y atributos para la obtención de ventajas competitivas. El tercer aparte aborda el nuevo marco integrador de la dirección estratégica basada en capacidades dinámicas, en respuesta a las condiciones cambiantes del entorno de las empresas y sus decisiones estratégicas. El cuarto epígrafe define las capacidades dinámicas como valor estratégico a partir de su proceso de creación y transferencia. Por último, se exponen las consideraciones finales, que recogen la intencionalidad del beneficio para las empresas al obtener resultados superiores, basados en el desarrollo de capacidades dinámicas.

LA VISIÓN DE LA EMPRESA BASADA EN RECURSOS Y CAPACIDADES

Bajo la denominación de teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984) se agrupa una serie de aportaciones que tienen en común la visión de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades claves en la consecución de una ventaja competitiva sostenible.

A finales de los años 80 del siglo pasado, se empieza a cuestionar la idea tradicional de que la empresa y su dirección estratégica adquieren una ventaja competitiva simplemente estableciéndose en mercados atractivos y adaptando dos estrategias genéricas principales – liderazgo en costos y diferenciación de producto– (Porter, 1980). Al mismo tiempo, surge el enfoque de la empresa basada en los recursos. Este enfoque concibe a la empresa como un conjunto único de recursos sobre los que se construye la ventaja competitiva (Penrose, 1959; Grant, 1991), en respuesta a entornos dinámicos, caracterizados por la incertidumbre, complejidad y turbulencia de los mercados; así como, reducción de la vida de productos y servicios, y competencia globalizada.

15

Basta una mirada atenta sobre el conjunto de propuestas que se agrupan bajo la denominación de teoría de recursos y capacidades (Barney, 2001; Foss, 1997; Montgomery, 1995) para poner de relieve los diferentes enfoques que subyacen en la misma. Estos van desde el enfoque tradicional de la organización industrial hasta las teorías evolutivas de la economía, pasando por puntos de vista cercanos a la microeconomía. Cada uno de estos enfoques, como señala Schulze (1994), daría lugar a una teoría distinta sobre los recursos y capacidades de la empresa. De cualquier modo, estas perspectivas no son enteramente diferentes, al contrario, presentan una serie de supuestos básicos comunes. Entre los rasgos comunes y puntos de partida de las diferentes aproximaciones se encuentran el reconocimiento de la heterogeneidad y la imperfecta movilidad de los recursos y capacidades entre las empresas.

Las empresas son heterogéneas en cuanto a los recursos y capacidades que poseen o controlan en un momento determinado y sobre los que se sustenta una ventaja competitiva (Penrose, 1959). Esta asimetría en los recursos y capacidades permite explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas dentro de un mismo sector industrial. Para entender la importancia de la heterogeneidad de los recursos debe recordarse que esta teoría trata de explicar cómo una empresa obtiene un rendimiento superior en función de sus recursos y no de la posición en el mercado (Castanias & Helfat, 1991). Es decir, define cómo las estrategias basadas en los recursos y capacidades pueden maximizar las rentas originadas por la existencia de recursos escasos y valiosos.

16

La heterogeneidad de los recursos y capacidades aparece como una condición necesaria para obtener una ventaja competitiva. Si todas las empresas de un sector tuviesen el mismo stock de recursos no habría alternativas estratégicas disponibles a emplear en la competencia. Al mismo tiempo, el hecho de que los recursos y capacidades sean únicos es una condición necesaria, si bien no suficiente, para sostener una ventaja competitiva y un beneficio económico (Penrose, 1959; Cool, Costa & Dierickx, 2002). La imperfecta movilidad de algunos recursos y capacidades constituye otra de las condiciones básicas y característica común de todos los enfoques dentro de la teoría de recursos y capacidades. El que estos no estén a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones es otro de los elementos necesarios para explicar las diferencias de rentabilidad entre las empresas dentro de un único sector industrial. Por ello, el análisis de las implicaciones de las imperfecciones del mercado de recursos ha sido una de las preocupaciones principales de la teoría de recursos y capacidades (Conner, 1991; Wernerfelt, 1984) y zona de fricción con los planteamientos del análisis microeconómico que, dentro de la teoría general del equilibrio, presupone que no existen imperfecciones que limiten su movilidad.

Siguiendo a Fernández, Montes y Vásquez (1997), en la teoría de recursos y capacidades es posible dibujar una corriente de evolución desde el enfoque inicial cercano a la teoría general del equilibrio hasta un enfoque más dinámico que la sitúa en una perspectiva más evolutiva.

A pesar de la heterogeneidad y la imperfecta movilidad de los recursos como elementos comunes a todas las perspectivas que se manejan dentro de la teoría de recursos y capacidades existen importantes matices que las diferencian (Barney, 2001). La teoría de recursos y capacidades desde la perspectiva de la microeconomía introduce ciertas discrepancias en relación con la elasticidad en la provisión de los recursos, denominados en este caso factores de producción. Cuando la demanda de un recurso o capacidad particular se incrementa, se aumentarán tanto su precio como las existencias disponibles en el mercado. Aunque desde la teoría de recursos y capacidades se admite que algunos recursos pueden ser elásticos en su provisión, se considera que cuando son estratégicos son inelásticos en su provisión, dado que solo pueden originarse en largos períodos de tiempo –dependencia–, que no se conoce bien cómo se desarrollan a corto plazo –ambigüedad causal– y que, además, algunos recursos no pueden ser adquiridos o vendidos –complejidad social–.

17

La falta de elasticidad en su aprovisionamiento implica que la empresa que posee este recurso o capacidad puede obtener un beneficio y que ese beneficio no aumentará a corto plazo las existencias de estos recursos o capacidades en el mercado. De este modo, la falta de elasticidad en la provisión puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva (Dierickx & Cool, 1989; Peteraf, 1993). Por otro lado, la controversia sobre el valor de los recursos de una empresa carece de sentido, dado que desde esta perspectiva el valor de los recursos y capacidades estaría determinado por el mercado en el cual opera dicha empresa (Barney, 2001; Priem & Butler, 2001).

La teoría de recursos y capacidades desde el enfoque evolutivo de la econo-

mía también presenta importantes diferencias y matices. De acuerdo con este punto de vista el funcionamiento del mercado somete a las empresas a un proceso de selección natural en el que solo sobreviven aquellas firmas que poseen mecanismos eficientes de adaptación (Hannan & Freeman, 1989; Nelson & Winter, 1982). Estos mecanismos o rutinas organizacionales se vuelven la unidad de análisis más importante de la empresa, ya que el mecanismo de selección hará que solo sobrevivan a largo plazo aquellas empresas que desarrollen rutinas eficientes, permitiéndoles de este modo obtener una ventaja competitiva.

Las analogías entre la teoría de recursos y capacidades y la teoría evolutiva son evidentes, sobre todo en su concepción de rutinas equivalente al concepto de capacidades.

18

De cualquier modo y aun asumiendo la multiplicidad de visiones dentro de la teoría de recursos y capacidades, es necesario reconocer la hegemonía de la perspectiva entroncada con la organización industrial. En respuesta a esto, Barney (2001) sostiene que la visión de la empresa basada en los recursos consiste en un rico cuerpo de teorías y herramientas relacionadas, pero diferentes, con el que analizar los niveles de las diversas fuentes de ventajas competitivas.

La posesión de recursos escasos y valiosos, heterogéneos, con una distribución asimétrica entre las empresas y con una movilidad imperfecta en el mercado permite la obtención de una ventaja competitiva por la empresa. Quizás por ello, muchos estudios sobre esta materia se han centrado en conocer cómo identificar, desarrollar, acumular y proteger los recursos y en cómo impedir su imitación por los competidores (Barney, 1986; 1991; Dierickx & Cool, 1989; Peteraf, 1993; Rumelt, 1987; Wernerfelt, 1984). En este sentido, el que la ventaja competitiva generada por los recursos y capacidades se mantenga en el tiempo y sea sostenible, dependerá de los mecanismos que aislen a la empresa de la imitación de los competidores y de que

las rentas logradas por los recursos y capacidades no sean compensados por los costos asociados con su adquisición y control.

Desde la teoría de recursos y capacidades se ha destacado el papel primordial que juegan en el sostenimiento de la ventaja competitiva aquellos mecanismos de aislamiento que impiden la réplica o imitación por los competidores. Estos mecanismos están ligados al conocimiento de la naturaleza de la ventaja competitiva que se trata de imitar o, dicho de otro modo, permiten saber en qué consiste o sobre qué recursos se apoya. El grado en el que la competencia pueda conocer la naturaleza de la ventaja competitiva de la empresa depende de la ambigüedad causal de la propia ventaja competitiva (Lippman & Rumelt, 1982; Reed & De Fillippi, 1990).

Es importante destacar que la ambigüedad causal de las ventajas competitivas se asienta principalmente en el conocimiento tácito. Cuando los recursos que sustentan las ventajas competitivas de la empresa se basan en conocimiento tácito y configuran complejas capacidades o rutinas organizacionales insertadas en la cultura de la empresa que se han formado con el paso del tiempo y que cristalizan en las interacciones entre individuos y grupos en la realización de determinadas tareas, se establecen importantes barreras para impedir o dificultar su imitación y transferencia por y hacia los competidores (Dierickx & Cool, 1989), como ocurre en el proceso de creación de capacidades organizacionales.

19

Los recursos y las capacidades de la empresa

La primera dificultad que se encuentra al tratar de definir los recursos y las capacidades es de carácter terminológico. Basándonos en los fundamentos teóricos subyacentes en la teoría de recursos y capacidades podemos encontrar, como hemos señalado anteriormente, diferentes perspectivas de análisis con respecto a la conceptualización de los elementos centrales de la teoría, recursos y capacidades, en la que se halla una gran variedad de términos como recursos, activos, habilidades, capacidades, rutinas o com-

petencias, por enumerar solo los más frecuentes. Algunos autores utilizan el término recursos con un sentido muy amplio, englobando tanto recursos como capacidades (Barney, 1991; Cool et al., 2002; Hall, 1992), otros, por el contrario, diferencian entre recursos y capacidades (Amit & Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Markides & Williams, 1996; Teece et al., 1997). Es evidente que los recursos y las capacidades son elementos muy relacionados que representan, en cierto modo, dos niveles distintos de análisis de los factores determinantes de la ventaja competitiva en la empresa. No obstante, la opción más acertada es la que defiende que los recursos serían activos específicos de la empresa y las capacidades, el conjunto de actividades altamente complejas y desarrolladas en forma de rutinas que la organización es capaz de llevar a cabo a partir de los recursos.

20

Los recursos son la unidad básica de análisis de la ventaja competitiva y pueden definirse como los activos –factores de producción o medios– que la organización posee, controla o tiene a su disposición de manera estable. Entre los recursos se encuentran las instalaciones, las máquinas, las herramientas, el capital financiero, las marcas comerciales, las patentes, las licencias, los contratos, la información, el conocimiento, el prestigio de la organización y, por supuesto, las habilidades, capacidades y conocimientos de los empleados, el saber y la cultura de la organización.

Para una mejor comprensión de los mecanismos a través de los cuales los recursos generan una ventaja competitiva, estos se han clasificado en dos grandes categorías: los recursos tangibles y los recursos intangibles. Los primeros tienen un soporte físico o material que los hace fáciles de identificar y valorar por parte de la empresa a través del análisis contable. Los segundos no poseen un soporte físico y por lo tanto, son más difíciles de identificar y valorar en el análisis contable.

Los recursos intangibles poseen una serie de particularidades muy relevantes desde el punto de vista de la gestión. En primer lugar, tienen un

importante componente de información y conocimientos que no siempre son codificables. Además, los derechos sobre su propiedad en muchos casos no están claramente definidos. A diferencia de los recursos tangibles que pierden valor con el uso, los recursos intangibles no se deprecian con su utilización. Se han elaborado diferentes propuestas para el estudio y clasificación de los recursos intangibles. Siguiendo a Hall (1992), los recursos intangibles pueden ser clasificados en dos grandes categorías: los activos y las habilidades. Los activos son cosas que posee o controla la empresa. Dentro de esta categoría se incluirían las marcas, los derechos de propiedad intelectual, las patentes, los contratos, etc. En las habilidades se tendrán en cuenta aquellos recursos que dependen de las personas, entre ellos estaría el saber hacer de los empleados, es decir, su conocimiento y el conjunto de características relevantes para el desempeño de la empresa, como actitudes, motivación, etc., que cristalizan en la cultura organizacional.

Lo sustancial del análisis es que esta clasificación de los recursos intangibles permite entender la naturaleza de la ventaja competitiva de la empresa. Los recursos intangibles con dependencia de los recursos humanos generarían ventajas competitivas que podemos definir, de acuerdo con Coyne (1986), como diferencial funcional y cultural, mientras que los recursos intangibles sin dependencia de los recursos humanos generarían ventajas competitivas como diferencial en posición y regulación. En resumen, el conjunto de habilidades, conocimientos, experiencias y saber hacer constituye un recurso intangible que la empresa posee o controla y que puede ser la base de una ventaja competitiva.

21

El otro elemento esencial de la visión basada en los recursos es el de capacidad. Al igual que el concepto de recursos, presenta cierta ambigüedad y confusión terminológica. De hecho, con frecuencia se habla de capacidades y rutinas organizacionales indistintamente. Como se ha señalado, las capacidades organizacionales se definen como el conjunto de habilidades

que despliega la organización para llevar a cabo una actividad o tarea. Por tanto, es aquello que la organización es capaz de hacer o realizar con fiabilidad. Se trata, en definitiva, de un concepto dinámico, ya que implica la conjunción de los recursos y las habilidades para conseguir la eficaz realización de una tarea (Grant, 1991). Estas habilidades residen en las rutinas de la organización, es decir, en los patrones de actividad regular y predecible. Están integradas por secuencias de acciones coordinadas, por el conjunto de relaciones y pautas de interacción, involucran procesos de aprendizaje y contienen el conocimiento de la organización (Nelson & Winter, 1982).

22

Las capacidades de la organización se caracterizan porque son, por definición, intangibles. Se encuentran tanto en los individuos como en los grupos, en su forma de interactuar, cooperar y tomar decisiones dentro de la organización. Por lo tanto, se trata de fenómenos sociales, ligados al capital humano y creado con el paso del tiempo dentro de las organizaciones. Son formas de conocimiento más o menos complejas de la organización. Su naturaleza intangible y de conocimiento organizacional hace que compartan las cualidades que permiten definir a un recurso como activo intangible. Son valiosas y escasas, fruto de su heterogeneidad entre empresas y de su imperfecta movilidad, y, al mismo tiempo, son insustituibles, difíciles de imitar e intransferibles.

Nelson (1991) sostiene que las capacidades están organizadas de forma jerárquica. En el primer nivel se encontrarían las capacidades relacionadas con las actividades funcionales de la empresa, en el segundo las capacidades dinámicas que le permiten el desarrollo de nuevas capacidades para ser competitivas en un entorno cambiante (Tece et al, 1997; Helfat, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000) y en el tercer nivel, la capacidad de aprender y de hacerlo más rápidamente que la competencia (Collis, 1994). A este último nivel parece hacer referencia el concepto introducido por Prahalad & Hamel (1990) de competencias nucleares, conjunto de habilidades y tecnologías que surgen del aprendizaje colectivo en las organizaciones, especial-

mente las relativas al modo de coordinar las habilidades de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnología.

Esta perspectiva implica que la empresa debe intentar conocerse a sí misma, profundizando en la comprensión de sus capacidades para poder formular una estrategia que permita explotarlas al máximo y desarrollar aquellas que se necesitan para el futuro. En este sentido, el enfoque de capacidades dinámicas otorga gran relevancia a la innovación en la empresa, siendo las capacidades dinámicas uno de los instrumentos más eficaces para neutralizar las amenazas y explotar las oportunidades que ofrece el entorno, como muestran empíricamente numerosos trabajos (Bueno & Morcillo, 1997; Helfat & Raubitschek, 2000; Zahra & Nielsen, 2002; DeCarolis, 2003; Bueno, Morcillo & Salmador, 2006; García & Navas, 2007; Cruz, López & Martín, 2009; Acosta-Prado, 2010; Escandón, Rodríguez & Hernández, 2013; Acosta-Prado, Longo-Somoza & Fischer, 2013).

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN CAPACIDADES DINÁMICAS

23

Desde sus orígenes, la dirección estratégica trata de dar respuesta a las condiciones cambiantes del entorno, especialmente aquellas que impiden que en ocasiones la dirección empresarial pueda adoptar siquiera una actitud de anticipación. Ante estas circunstancias, se vuelve vital una actitud que permita detectar los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados (Bueno, Morcillo & Salmador, 2006). La incorporación de la estrategia en los procesos de toma de decisiones comienza a mediados del siglo XX, con la asunción del principio de heterogeneidad empresarial más o menos sostenible en el tiempo (Penrose, 1959). Este principio asume la existencia de competencias empresariales distintivas que dotan de personalidad propia a las organizaciones y que explican su nivel de eficiencia (Peteraf, 1993; Bueno & Morcillo, 1997).

La evolución de la dirección estratégica evidencia la existencia de diversas posiciones y perspectivas de análisis complementarias, tanto teóricas

como metodológicas (Cuervo, 1995). Este contexto justifica la multiplicidad de definiciones (Ansoff, 1965, 1980; Hax & Majluf, 1984; Hofer, Murray, Charan & Pitts, 1980; Teece, 1990; Porter, 1991; Roumelt, Schendel & Teece, 1991) que han ido apareciendo en la literatura como consecuencia de los enfoques empleados a la hora de estudiar el problema.

Este campo de conocimiento busca nuevos modelos que fundamenten las decisiones estratégicas que afectan a las organizaciones. Por ello, la dirección estratégica centra gran parte de sus esfuerzos en discernir las causas de las diferencias existentes entre los resultados de las empresas y al hacerlo identifica aquellos factores y decisiones que influyen de manera sustancial en la competitividad empresarial y en la creación de valor (Bueno, Morcillo & Salmador, 2006). No obstante, como se ha señalado, a partir de la década de los años 80 del siglo pasado, la literatura comienza a destacar la relevancia de los recursos y capacidades empresariales que han dado origen a los enfoques de recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991) y conocimiento (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Spender, 1996). Estos, de forma alternativa a los postulados de la Economía Industrial (Marshall, 1890), establecen que las variables que mejor explican los resultados empresariales hay que buscarlas en el seno mismo de las organizaciones.

24

Dentro de estas corrientes se han analizado dos cuestiones fundamentalmente. Por un lado, se aborda el estudio de las características de los recursos que son considerados fuente de ventajas competitivas sostenibles (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Hall, 1992; Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993) y, por otro lado, se analizan los procesos y rutinas organizacionales que permiten acumular y explotar nuevos recursos y capacidades relevantes para enfrentarse a las amenazas y oportunidades de entornos dinámicos (Teece et al., 1997; Cool et al., 2002; Grant, 2002). Desde este punto de vista, se define la empresa como una entidad de aprendizaje cuyo éxito de forma sostenida depende de la capacidad para renovar con agilidad y eficacia su base de conocimientos (Nelson & Winter, 1982).

En palabras de Tsoukas (1996), la empresa es un sistema en que las personas, creadoras básicas del conocimiento, intercambian lo que saben a través de una estructura de buenas prácticas sociales, que la dirección deberá diseñar para que los conocimientos poseídos por los individuos puedan ponerse en acción a partir de determinadas reglas y rutinas organizacionales, con el fin de facilitar la incorporación a la organización del conocimiento en todas sus categorías disponibles.

Por su parte, Spender (1996) propone una teoría dinámica de la empresa basada en la forma de crear conocimiento entre los individuos que la integran, es decir, existen diferentes clases o tipos de conocimiento en la organización, como expresión relacionada de las dimensiones epistemológica y ontológica,¹ que son las que van a generar las rentas económicas de las empresas, con el fin de obtener ventaja competitiva. Estas clases de conocimiento deberán ser objeto de análisis por parte de la dirección de la empresa para su buen gobierno y de la consecuente gestión de los procesos interactivos de creación, intercambio y aplicación de conocimiento (Bueno, 2005).

25

De otro lado, Grant (1996), siguiendo la visión precursora de Machlup (1967, 1980), destaca la importancia diferenciadora que el conocimiento genera en los mercados y la diversidad de grados de significación que pueden llegar a tener los distintos conocimientos puestos en acción. Para ello, la empresa debe saber desarrollar unas capacidades organizacionales, como resultado efectivo de una dirección estratégica basada en capacidades dinámicas, que se van concretando en un conjunto de reglas o directrices, en unas rutinas organizacionales, en unas interacciones o espirales y en unos sistemas que faciliten la puesta en común de los conocimientos requeri-

¹ Por un lado, la dimensión epistemológica es conocida por los trabajos de Polanyi (1958, 1966); Hedlund (1994); Nonaka y Takeuchi (1995) y Scharmer (2000), hace referencia en los procesos cognitivos del ser humano y en los modelos mentales, a partir de la distinción entre conocimientos tácito y explícito. Por otro lado, la dimensión ontológica relaciona la cognición individual con la social de la empresa y distingue entre conocimiento a nivel individual, de grupo, organizacional e inter-organizacional (Argyris & Schön, 1978; Prahalad & Bettis, 1986).

dos para comprender las condiciones de incertidumbre y rápido cambio del entorno (Acosta-Prado et al., 2013).

Estos conocimientos expresan las capacidades derivadas de la integración y coordinación de conocimientos personales en un proceso de aprendizaje que supera el nivel individual para pasar al organizacional, sobre el que se irá generando conocimiento nuevo, expresado en determinadas competencias esenciales, como combinación de actitudes y valores, recursos intangibles, conocimientos explícitos, capacidades basadas en conocimientos tácitos y en el talento de las personas y de los grupos sociales, configurando, en suma, el conjunto de competencias básicas distintivas o aspectos que estructuran aquellas competencias (Bueno & Morcillo, 1997). A pesar de las referencias existentes en la literatura, no hay consenso respecto a los atributos particulares de los recursos estratégicos, específicamente de las capacidades dinámicas, ni a los procesos necesarios para su desarrollo eficiente (Shuen, Feiler & Teece, 2014). Por tanto, el propósito de este capítulo es avanzar en el estudio de estas cuestiones; concretamente, analiza los factores a través de los cuales las organizaciones pueden mejorar el desarrollo y la renovación de las capacidades dinámicas.

26

CAPACIDADES DINÁMICAS: PROCESOS DE CONOCIMIENTO

Para determinar las implicaciones y valor estratégico de las organizaciones nos debemos centrar en el enfoque de capacidades dinámicas, que busca superar las limitaciones del enfoque de las fuerzas competitivas (Porter, 1980) y el enfoque de la empresa basada en recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). El enfoque de capacidades dinámicas establece que aquellas capacidades que favorecen la adaptación y desarrollo de las empresas, responden a un determinado conjunto de criterios que explican su valor y escasez, fruto de su heterogeneidad entre empresas y de su imperfecta movilidad, y son, al mismo tiempo, insustituibles, difíciles de imitar e intransferibles (Barney, 1991; Felin & Powell, 2016; Teece, Perferat & Leih, 2016).

Con base en los aportes de los autores expuestos en el epígrafe anterior, se realiza una categorización de los elementos organizacionales relacionados con las capacidades dinámicas en función del grado de combinación de conocimiento. Los recursos son la unidad básica. Las capacidades son el resultado de la combinación de recursos. La combinación de capacidades genera habilidades esenciales para conseguir una ventaja competitiva. A esta combinación se le da el nombre de capacidades centrales, las cuales son muy difíciles de replicar ya que poseen componentes distintivos de cada organización. En este sentido, las capacidades dinámicas presentan el mayor grado de combinación de conocimiento porque integran las capacidades centrales de la organización y además, permiten su evolución en el tiempo, por la absorción, integración y reconfiguración de nuevo conocimiento de acuerdo con la dinámica del mercado (Felin & Powell, 2016).

Teece et al. (1997) definen las capacidades dinámicas como la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio. Estas reflejan la habilidad de la organización de alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva (Teece, et al., 2016). Eisenhardt y Martin (2000) argumentan que las capacidades dinámicas consisten en procesos estratégicos y organizacionales específicos (como desarrollo de productos, alianzas, o toma de decisiones estratégicas) en empresas que operan en mercados dinámicos mediante la manipulación de recursos hacia nuevas estrategias de creación de valor. En esa línea, Zahra y George (2002) señalan que estas capacidades permiten a la empresa reconfigurar su base de recursos y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado con el objetivo de lograr una ventaja competitiva.

Winter (2003) describe las capacidades dinámicas como capacidades organizacionales (rutinas de alto nivel o conjunto de rutinas) afectadas por el cambio y que pueden cambiar el producto, el proceso de producción, la escala, o los clientes (mercados) servidos. Se trata de inversiones que rea-

liza la empresa para renovar su *stock* de capacidades. Teece (2007) define en un sentido amplio las capacidades dinámicas como aquellas capacidades de la empresa difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades. También incluye 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.

Una vez expuestas algunas de las definiciones más significativas sobre las capacidades dinámicas, en este estudio se considera oportuno realizar una definición amplia sobre el constructo a partir de la definición de Teece, et al., (1997, 2016) siendo esta la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas, que permitirán implementar estrategias competitivas, para afrontar condiciones de incertidumbre y rápido cambio del entorno (Acosta-Prado et al., 2013). Teniendo en cuenta esta definición de capacidades dinámicas y la dada por Eisenhardt y Martin (2000), a continuación se resumen los procesos organizacionales más estudiados en la literatura científica, que a su vez han sido relacionados con las capacidades dinámicas.

28

Proceso de absorción de conocimiento

Algunos de los trabajos más importantes desarrollados sobre el proceso de absorción de conocimiento que se pueden encontrar en la literatura son los de Cohen y Levinthal (1990), quienes definieron la capacidad de absorción como la habilidad de la organización para reconocer el valor de nuevo conocimiento, asimilarlo y aplicarlo a fines comerciales.

Woiceshyn y Daellenbach (2005) encontraron que la capacidad de absorción es crítica para el éxito en mercados competitivos de continuos cambios tecnológicos. Según estos autores, las diferencias de la capacidad de absorción entre las organizaciones se derivan de: i) el compromiso de inversión en proyectos de I+D, ii) el aprendizaje de los socios y de las investigaciones propias, iii) la selección y aplicación correcta de nuevas tecnologías,

desarrollo y uso de tecnologías complementarias, iv) cómo se comparte la información entre los equipos multidisciplinares.

Otros estudios muestran que la habilidad para adquirir conocimiento externo, integrarlo con el existente y crear nuevo conocimiento es un factor importante para la construcción de capacidades dinámicas (Salvato, 2003). También, estudios utilizan la intensidad de I+D como un indicador para la medición de la capacidad de absorción de (Nellore & Balachandra, 2001; Ernst, 2002). Otros utilizan múltiples indicadores para medir la habilidad para asimilar nuevo conocimiento derivado de fuentes externas (Chen, 2004). Finalmente, Zahra y George (2002) reconocen que la capacidad de absorción es un constructo multidimensional compuesto de adquisición, asimilación, transformación y explotación de conocimiento. Sin embargo, los estudios empíricos no han validado este postulado.

Proceso de integración de conocimiento

La integración de conocimiento según Van den Bosch, Volberda, y de Boer (1999) es la combinación de conocimiento de múltiples fuentes heterogéneas. Para otros autores como Grant (1996), la fuente principal que permite la ventaja competitiva es la integración de conocimiento especializado del personal en la organización. Otras investigaciones como la de Lin y Chen (2006) consideran las redes formadas en los sectores industriales como otra de las fuentes fundamentales para la generación de nuevas combinaciones de conocimiento. Estos autores concluyen que la complementariedad de recursos, la orientación al mercado y compartir información, influyen positivamente en la integración de conocimiento.

La mayoría de las investigaciones realizadas en los últimos años sobre el proceso de integración están relacionadas con el desarrollo de nuevos productos. Así, se han utilizado conceptos como: integración funcional (Song & Montoya-Weiss, 2001), fusión tecnológica (Kodama, 1992), fusión de conocimiento (Preece et al., 2001), en las investigaciones del proceso de integra-

ción de conocimiento relacionadas con el desarrollo de nuevos productos.

Proceso de reconfiguración de conocimiento

La reconfiguración del conocimiento según Álvarez y Merino (2003), es la habilidad de la organización para adaptar los recursos y la estructura; para alinearlos con la demanda del mercado. Este concepto coincide con la definición de reconfiguración dada por Brown y Eisenhardt (1997), quienes la consideran como un proceso por medio del cual las organizaciones frecuentemente renuevan su estructura, para adaptarse a las turbulencias del mercado. Transfiriendo de esta forma la combinación de los recursos entre las diferentes áreas de la organización. Finalmente, Karim y Mitchell (2004) completan las definiciones dadas del proceso de reconfiguración, incluyendo la experimentación y la búsqueda de nuevas oportunidades organizacionales.

30

CONSIDERACIONES FINALES

El propósito de este capítulo ha sido, en primer lugar, ofrecer una definición de consenso en la que se plasmaran las principales definiciones que la literatura ha dado sobre el concepto de capacidades dinámicas. En función de la revisión teórica realizada, parece que la definición del trabajo seminal de Teece et al. (1997) es la que ha imperado en la literatura relativa al Enfoque de las Capacidades Dinámicas, aunque las definiciones encontradas diferían en la manera de enunciarse. Los procesos de absorción, integración y reconfiguración de conocimientos, favorecen la adaptación a entornos de rápido cambio, o en los que los cambios resultan imprevisibles, constituyen, por tanto, una adecuada síntesis del concepto.

Por otra parte, a partir de la Visión de Recursos y Capacidades, se pretendió identificar los componentes que configuran el mecanismo mediante el cual la empresa consigue mantenerse continuamente adaptada a los cambios que se producen en el entorno en el que esta opera. Con tales

cambios como condición necesaria, dos parecen ser los componentes de las capacidades dinámicas, a saber, los procesos de absorción e integración de conocimientos, que permite a la empresa identificar e interiorizar el nuevo conocimiento externo, y el proceso de reconfiguración, que permite capitalizar dicho conocimiento a través de respuestas adecuadas a tales cambios (Felin & Powell, 2016).

A modo de cierre, resumimos este capítulo señalando que toda organización es un sistema socio-técnico en la medida en que percibe las transformaciones del entorno –actuales o potenciales– y reduce la inadecuación que pueda originarse en sus conocimientos. De esa forma, las capacidades dinámicas de la organización dependen de los *stocks* de conocimientos existentes y de la forma en que estos *stocks* evolucionan por medio de una compleja dinámica de flujos de conocimiento que hacen posible su generación, absorción, difusión y utilización. Estos *stocks* y flujos de conocimiento deben relacionarse y reforzarse mutuamente en un ciclo continuo que ocurre a través de los cuatro niveles de conocimiento en una organización: individuo, al grupo, al organizacional e inter-organizacional (Argyris & Schön, 1978; Prahalad & Bettis, 1986). El vínculo existente entre los cuatro niveles configura la forma en que los conocimientos fluyen entre todos ellos, haciendo posible tanto el desarrollo o exploración de conocimientos –por los que, desde los individuos, se obtienen nuevos conocimientos que son posteriormente absorbidos por los diferentes niveles del sistema–, como la explotación de conocimiento –que hace posible la difusión y utilización de los conocimientos del pasado para la creación de valor– (Cohen & Levinthal, 1990).

31

En definitiva, se trata de identificar los componentes facilitadores del conocimiento para lograr la eficiencia organizacional y realizar acciones efectivas que conduzcan a la mejora de su contexto de actividad. Este contexto permite mantener una continua y rápida adaptación entre la organización, su estructura de conocimiento y sus actividades para crear y desarrollar las capacidades dinámicas.

No podemos olvidar que el campo de estudio del Enfoque de Capacidades Dinámicas se encuentra en una continua evolución y no debe considerarse una panacea para transformar a las organizaciones y garantizar su éxito o la obtención de resultados superiores. Por tanto, hay que ser prudentes al considerar lo que las capacidades dinámicas pueden o no alcanzar en cada organización, por lo que el equilibrio debe imponerse a la hora de presentar las distintas concepciones que se ofrecen en la literatura. No obstante, se ha comprobado la necesidad de comprender cuáles son los componentes que facilitan el que tanto los *stocks* como los flujos de conocimiento, resultado del conjunto de recursos y capacidades disponibles en la organización, constituyen una fuente de ventaja competitiva a partir de la creación y desarrollo de las capacidades dinámicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta-Prado, J.C. (2010). *Creación y desarrollo de capacidades tecnológicas: Un modelo de análisis basado en el enfoque de conocimiento*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Acosta-Prado, J. C., Longo-Somosa, M. & Fischer, A. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 35-62.
- Álvarez, V. S. & Merino, T.G. (2003). The history of organizational renewal: Evolutionary models of Spanish savings and loans institutions. *Organization Studies*, 24(9), 1437-1461.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic Asset and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. (1980). Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal* (April-June), 131-148.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading, EE.UU: Addison-Wesley.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*, 32, 1512-1514.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Bueno, E. & Morcillo, P. (1997). Dirección estratégica por competencias básicas distintivas: propuesta de modelo. Documento IADE, 51, Madrid: UAM.
- Bueno, 2005 y Polani, 1966 Julio Bueno, E. (2003). Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento, en Hernández, R. (Ed): *Dirección del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*, Ediciones: La Coria, Cáceres, 21-54.
- Bueno, E., Morcillo, P. & Salmador, M. P. (2006). Distinctions that matter: a classification of resources and discussion of implications for dynamic capabilities of firms.
- Camisón, C. (2002). Las competencias distintivas basadas en activos intangibles. En P., Morcillo, J. Fernández, (eds.), *Nuevas claves para la dirección estratégica*. (pp.117-151). Barcelona: Ariel Economía.
- Castanias, R. P. & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17, 155-157.
- Chen, C. J. (2004). The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance. *R&D Management*, 34(3), 311-321.
- Cohen, W. & Lenvinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Collis, D. (1994). How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17, 121-154.
- Cool, K., Costa, L. & Dierickx, I. (2002). Constructing Competitive Advantage. En A. Pettigrew, H. Thomas. & R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*. (pp.55-71). Londres: Sage.

- Coyne, K. (1986). Sustainable competitive advantage: GAT it is and what it isn't. *Business Horizont*, 29(1), 54-61.
- Cruz, J., López, P. & Martín, G. (2009). La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, 105-128
- Cuervo, 1995 Julio Cuervo, A. (1995). *La dirección estratégica de la empresa, Dirección de empresas de los noventa*. Editorial Civitas. Madrid.
- DeCarolis, D.M. (2003). Competences and Imitability in the Pharmaceutical Industry: An Analysis of Their Relationship with Firm Performance. *Journal of Management*, 29, 27-50.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: The Evolution of Resources in Dynamic Markets. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Ernst, H. (2002). Success factors of new product development: a review of the empirical literature. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 1-40.
- Escandón, D. M., Rodríguez, A. & Hernández, M. (2013). La importancia de las capacidades dinámicas en las empresas born global colombianas. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 141-163.
- Felin, T. & Powell, T. C. (2016). Designing Organizations for Dynamic Capabilities. *California Management Review*, 58(4) (Summer).
- Fernández, E., Montes, J. & Vázquez, C. (1997). La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(3), 11-32.
- Foss, N. J. (1997). *Resources, Firms and Strategies*. Oxford: Oxford University Press.
- García, F.E. & Navas, J.E. (2007). Las Capacidades Tecnológicas y los Resultados Empresariales: Un Estudio Empírico en el Sector Biotecnológico Español. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 32, 177-210.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33, 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments:

- Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7, 375-387.
- Grant, R.M. (2002). The knowledge-based view of the firm, En: Choo and Bontis (Eds.) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York: Oxford University Press, 133-148
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hax, A. C. & Majluf, N. S. (1984). The Corporate Strategic Planning Process. *Interfaces*, 14, January-February, 47-60.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 73-90.
- 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.
- Helfat, C. E. & Raubitschek, R. S. (2000). Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 961-979.
- Hofer, C.H., Murray, E.A., Charan, R. y Pitts, R.A. (1980). *Strategy Management*, San Francisco: West Publishing Company.
- Karim, S. & Mitchell, W. (2004). Innovating through acquisition and internal development: A quarter-century of boundary evolution at Johnson & Johnson. *Long Range Planning*, 37(6), 525-547.
- Kodama, F. (1992). Technology Fusion and the New Research-And-Development. *Harvard Business Review*, 70(4), 70-78.
- Lin, B. W. & Chen, C. J. (2006). Fostering product innovation in industry networks: the mediating role of knowledge integration. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 155-173.
- Lippman, S. A. & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability, an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13, 418-438.
- Little, A. D. (1977). *New Technology Based Firms in the United Kingdom and the Federal Republic of Germany*. London: Wilton House.

- Machlup, F. (1967). Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial. *American Economic Review*, 57, 201-220.
- Machlup, F. (1980). *Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance, I*. New Jersey: Princeton University Press.
- Markides, C. & Williams, P. (1996). Corporate diversification and organization structure: a resource-based view. *Academy of Management Journal*, 39, 340-367.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. Londres: MacMillan & Co.
- Montgomery, C. A. (1995). *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a synthesis*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Nellore, R. & Balachandra, R. (2001). Factors influencing success in integrated product development (IPD) projects. *Ieee Transactions on Engineering Management*, 48(2), 164-174.
- Nelson, R. R. (1991). Why do firm differ and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12, 61-74.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 14-37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley and Sons.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage. A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*, Routledge y Kegan, Londres.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitor*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, Special Issue, 95-117.
- Prahalad, C. & Bettis, R. (1986). The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.

- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 3, 79-91.
- Preece, A., Hui, K., Gray, A., Marti, P., Ch-Capon, T., Cui, Z. & Jones, D. (2001). KRAFT: An agent architecture for knowledge fusion. *International Journal of Cooperative Information Systems*, 10(1-2), 171-195.
- Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Is the resources-based view a useful perspective for the strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Reed, R. & De Fillippi. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15, 88-102.
- Roumelt, R. P., Schendel, D. & Teece, D. J. (1991). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Rumelt, R.P. (1987). Theory, strategy, and entrepreneurship. En Teece, D.J. (Eds.), *The competitive challenge*, New York: Harper & Row, 137-158.
- Salvato, C. (2003). The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. *Journal of Management Studies*, 40(1), 83-108.
- Scharmer, O. (2000). Presencing: Learning from the Future as it Emerges. On the Tacit Dimension of Leading Revolutionary Change. Paper presented at the Conference on Knowledge and Innovation, May 25-26, Helsinki School of Economics, Finland.
- Schulze, W. (1994). Two Schools of thought in resource-based theory. In P. Shrivastava y colaboradores (eds), *Advances in strategic management*, (pp.127-151), New York: JAI Press.
- Shuen, A., Feiler, P. & Teece, D. (2014). Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. *Energy Strategy Reviews*, 3, 5-13.
- Song, M. & Montoya-Weiss, M.M. (2001). The effect of perceived technological uncertainty on Japanese new product development. *Academy of Management Journal*, 44(1), 61- 80.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basic of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Teece, D. (1990). Competition, Corporation and Innovation. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18, 1-25.

- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D., Perefat, M. & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4) (Summer).
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Tsoukas, H. (1996). The Firm as a Distributed Knowledge Systems: A Constructionist Approach. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter special issue), 11-25.
- Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., & de Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.
- Woiceshyn, J. & Daellenbach, U. (2005). Integrative capability and technology adoption: evidence from oil firms. *Industrial and Corporate Change*, 14(2), 307-342.
- Zahra, S.A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zahra, S.A & Nielsen, A. (2002). Sources of capabilities, integration and technology commercialization. *Strategic Management Journal*, 23(5), 377-398.

Como citar este capítulo:

Acosta Prado, J. C. (2017). Fundamentos y análisis estratégico de las capacidades dinámicas. En J. C. Acosta Prado, M. A. Garzón Castrillón, K. Barrios Hernández, E. Olivero Vega, J. M. Mendoza Guerra, R. C. Díaz, y otros, & J. M. Mendoza Guerra (Ed.), *Las Capacidades Dinámicas. Desarrollos teóricos y evidencias empíricas* (pág. 13-38). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.

Capítulo 2

EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DINÁMICAS

Manuel Alfonso Garzón Castrillón

La creación de capacidades dinámicas pueden comenzar muy temprano en la vida de una organización y el entendimiento de este proceso se encuentra aún en una etapa inicial de desarrollo, siendo necesaria mayor investigación empírica que apunte a identificar cómo se generan y desarrollan, fruto, en gran medida, de su carácter novedoso. La literatura sobre capacidades dinámicas adolece de importantes carencias terminológicas.

Por tanto, en este documento se pretende contribuir a la clarificación de este relevante aspecto de la estrategia empresarial, tratando de identificar sus factores claves en el desarrollo y capitalización por parte de las organizaciones.

40

También existe cierta confusión en la literatura respecto al papel del dinamismo del entorno en el desarrollo de capacidades dinámicas. Obviamente, estas al igual que el resto de capacidades de la organización, constituyen un aspecto interno de la empresa que las ha generado. Esto es, una empresa puede desarrollar capacidades dinámicas, aunque no se vea afectada por un entorno de carácter dinámico. Del mismo modo, resulta igualmente obvio que el medio en el que opera la empresa, como elemento externo que es, no forma parte de sus capacidades dinámicas. Sin embargo, aquellos entornos con un mayor nivel de dinamismo son los más propicios para la utilización de capacidades de tipo dinámico, configurándose como un estímulo para el desarrollo de este tipo de capacidades, como el escenario perfecto para obtener el máximo partido de ellas.

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 llegarán a un estado en el que presenten los mismos atributos claves. En este orden de ideas, se requiere determinar la existencia de atributos comunes, lo cual significa 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.

Aunque las capacidades dinámicas y su desarrollo constituyen un elemento interno de la empresa, su análisis no puede llevarse a cabo sin tener en cuenta el nivel de dinamismo del entorno, de esta manera, el análisis a profundidad debe incluir tanto los aspectos internos de la organización, que representan las herramientas con las que cuenta para sobrevivir, como los aspectos de su contexto, que definen el panorama competitivo y la forma en la que deben desplegarse tales herramientas competitivas; por consiguiente, el estudio del ajuste entre el dinamismo del entorno y el dinamismo de las capacidades de la empresa obliga a su análisis en paralelo.

41

En este orden de ideas, y con base en la argumentación ofrecida, y partir de la exhaustiva revisión de la literatura, el presente trabajo pretende contribuir a la clarificación conceptual de las capacidades dinámicas, tratando de identificar los factores claves para su desarrollo y capitalización por parte de la organización.

A partir de la revisión de las principales contribuciones que han abordado el fenómeno, se realiza un análisis a profundidad del concepto de capacidades dinámicas. Posteriormente, se estudian los paradigmas anteriores a las capacidades dinámicas; los fundamentos teóricos de la escuela de las capacidades dinámicas; las definiciones de las capacidades dinámicas y los enfoques; se realiza una aproximación a la definición propuesta de las capacidades dinámicas; se propone el constructo de las capacidades

dinámicas con la de absorción 3 variables: la capacidad de innovación, la capacidad de aprendizaje y la capacidad de adaptación; se describe cada una de las capacidades dinámicas del constructo propuesto, entendiendo los factores potencialmente causantes de dinamismo en el entorno, así como las implicaciones que se derivan de un elevado nivel de dinamismo ambiental para la empresa y se bosquejan unas conclusiones.

El presente capítulo de libro, busca avanzar en el entendimiento de los procesos que dan lugar al surgimiento y posterior desarrollo de las capacidades dinámicas, explicar las causas del grado de posesión de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo por parte de las empresas y servir de ayuda a los directivos para evitar la condición de ganancia cero cuando empresas homogéneas compiten en mercados perfectamente competitivos, porque para Olea-Miranda, Contreras, Barcelo-Valenzuela (2016), las empresas deben replantear su estrategia para implementar acciones que posibiliten desarrollar ventajas competitivas basadas en el conocimiento que les permitan mantenerse y prosperar en el mercado, donde el desempeño innovador parece ser la clave del éxito, por tanto, las organizaciones, incluso las de mayor tamaño y tecnológicamente avanzadas, necesitan adquirir conocimiento fuera de sus fronteras organizacionales para innovar de manera exitosa. (Arvanitis, Likshin, Mohenen & Wörter, 2015).

42

REVISIÓN DE LITERATURA

Las publicaciones sobre capacidades dinámicas son amplias y están sustentadas en focos de interés diversos. En general, podríamos decir que se ha ocupado de la cuestión fundamental de cómo las empresas desarrollan habilidades y competencias que les permiten competir y obtener ventajas competitivas duraderas. Sin embargo, a medida que profundizamos el análisis, surgen claramente algunas diferenciaciones.

Las prácticas organizacionales se basan en la aplicación y el uso del cono-

cimiento e incluyen los sistemas operativos, las habilidades, y el know-how necesario para la solución de problemas día a día. Sin embargo, las capacidades centrales actuales pueden convertirse en rigideces centrales en el futuro si la firma no logra adaptarlas a los cambios del entorno. Por ello, los investigadores se han enfocado en las capacidades dinámicas, como los mecanismos a través de los cuales la firma logra adaptarse, integrando, construyendo y reconfigurando competencias internas y externas ante los cambios rápidos del entorno (Caratolli, D'Annunzio & Dupleix, 2013).

Según Teece (2012), las capacidades dinámicas permiten a las empresas crear, ampliar, mejorar, proteger y mantener la importancia de sus recursos intangibles que sostienen su excelente desempeño a largo plazo. Con el fin de facilitar su análisis, las divide en la capacidad de: 1) percibir y determinar oportunidades y amenazas; 2) aprovechar oportunidades, y 3) mantener la competitividad mediante la mejora, la combinación, la protección y, cuando fuera necesario, la reconfiguración de los recursos tangibles e intangibles de la empresa.

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 el gráfico 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 (1980), quien ideó un modelo estratégico sistemático para determinar la rentabilidad de un sector específico con el fin de 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 de lo que un rival cree que haría su otro rival en una situación particular, cuyo principal aporte para Teece, Pisano y Shuen (1997) muestra que una organización puede influenciar el comportamiento y acciones de las organizaciones rivales y, por lo tanto, el ambiente del 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.

44

De esta manera la perspectiva de las capacidades dinámicas surge para mejorar la capacidad explicativa de los tres enfoques 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 (Nelson, 1991; Wang & Ahmed, 2007).

El enfoque de los recursos y las capacidades señala que el valor de la or-

ganización y su posición competitiva vienen marcados 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 numerosos aportes de no menos numerosas teorías, a la vez que integrador, en cuanto permite un acercamiento entre la economía y la organización.

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 Einsenhardt y Martin (2000), quienes muestran cómo estudios sobre prácticas repetidas en adquisición de empresas (en este caso la adquisición es una capacidad dinámica), genera una acumulación de conocimiento que logra desempeños exitosos para la organización, en este orden de ideas Liao y Marsillac (2015) han demostrado la existencia de complementariedad entre la adquisición externa y el desarrollo de conocimiento interno para la creación de nuevos productos y procesos. Así, parece existir cierto consenso en la literatura con respecto a la necesidad de que la empresa posea una base interna de conocimiento tecnológico, la cual permita hacer un uso eficiente del conocimiento externo a través de su absorción e implementación.

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 su supervivencia y reproducción. 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-organizadas, 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 "autoproduce", en este caso seleccionando sistemas más consistentes por estar mejor adaptados. Para entender el cambio evolutivo en organismos complejos hay que 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 y Hamel (1990), Teece et al. (1997), Penrouse (1959, 1965), Selznick (1957), todos ellos citados por Volberda (2004).

46

Definiciones de capacidades dinámicas y enfoques

En primer lugar, se revisó en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española la definición de la capacidad como la aptitud, talento o cualidad que dispone alguien para el buen ejercicio de algo, así como la oportunidad, lugar o medio para ejecutarlo. Así mismo se abordó el término "dinámico" que refleja la capacidad para renovar, cambiar o modificar las competencias, los recursos, las capacidades y los modelos de negocio para que sea congruente con el entorno cambiante (Pavlou & Sawy, 2011).

Para Peñate (2013) la mayoría de las definiciones reflejan el carácter transformacional de las capacidades dinámicas, o sea señalan que su esencia radica en su potencial de cambio para lograr sincronía con el entorno, a

partir de la creación, extensión o modificación continua de las capacidades organizacionales u operacionales.

El análisis cronológico de la literatura permite observar la evolución de las definiciones de las 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 empleada 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 42 definiciones de capacidades dinámicas, empezando cronológicamente con Nelson y Winter (1982) y cerrando con Teece (2009). Desde el enfoque de la construcción de capacidades se encontraron 29 definiciones y 9 desde el enfoque de innovación iniciando con Teece y Pisano (1994), y finalizando con Teece (2007). Desde el enfoque de contingencias 10 definiciones, revisando desde Zajac, Kraatz y 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 de la 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; implica adaptación, cambio y combinación de recursos difíciles de imitar; capitaliza 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 y Winter, (1982); Nelson (1991); Collins (1994); Henderson y Cockburn (1994); Teece y Pisano (1994); Zollo & Winter (2002); Teece, Pisano y Shuen (1997); Makadok (2001); Winter (2003); Zahra, Sapienza y Davidson (2006); Wang y Ahmed (2007); Lavie (2006); Hou (2008); Teece (2009).

48

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 y Pisano, (1994); Helfat (1997); Adler, Goldftas y Levine (1999); Helfat y Raubitschek (2000); Galunic y 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 oportuni-

dades 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 y Bresser (2000); Eisenhardt y Martin (2000); Cockburn, Henderson y Stern (2000); Rindova y Kotha (2001); Priem y Butler (2001); Aragón-Correa y Sharma (2003); Zahra, Sapienza y Davidson (2006); Wang y Ahmed (2007); Hou (2008).

Las tres corrientes para Cruz, Navas, López y Delgado (2009) responden a esquemas distintos, no podemos considerar que sean excluyentes entre sí. En este sentido, tanto la corriente o enfoque de innovación, como la perspectiva contingente, parecen definir a las capacidades dinámicas en función de sus resultados o efectos, innovación y estado de adaptación, respectivamente.

49

El análisis cronológico de la literatura permite identificar la evolución de la consideración de los factores externos y la tendencia hacia alguna de las tres corrientes a lo largo del tiempo, la inmensa mayoría de los trabajos revisados incluyen el dinamismo del entorno en el que opera la empresa como aspecto fundamental en su definición de capacidades dinámicas. Además, también podemos inferir que hay una tendencia creciente hacia la consideración de este elemento. En efecto, a medida que nos acercamos a fechas más recientes, se incrementan los trabajos que consideran a los factores del contexto de la organización como parte fundamental en la definición de las capacidades dinámicas.

Definición propuesta de capacidades dinámicas

Con base en la revisión bibliográfica realizada, resaltando que las definiciones revisadas, difieren en cuanto a la forma, se pueden identificar dos de sus aspectos comunes, a saber: i) capacidad de la empresa de mantenerse adaptada, y ii) a entornos de rápido cambio, se propone la siguiente defini-

ción 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 constructo de capacidades dinámicas

Como resultado de la revisión bibliográfica, en la cual se establecen tres enfoques: 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 Aprendizaje y 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.

50



Gráfico 1
Constructo de capacidades dinámicas

Fuente: Garzón (2015)

A continuación, se describe cada una de las capacidades dinámicas del constructo 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 y Levinthal (1990) y que de esa fecha en adelante se ha constituido en un constructo esencial al abordar las capacidades dinámicas y la capacidad de absorción, como aquella capacidad dinámica que ayuda a la organización a crear, extender o modificar su base de recurso, va a permitir reconfigurar, integrar y originar nuevas habilidades, procesos y rutinas a partir de la adquisición de nuevo conocimiento del exterior de la empresa, esta capacidad dará soporte al proceso innovador (Patterson, & Ambrosini, 2015).

Con relación al concepto de capacidad de absorción, como un constructo multidimensional que puede verse influido por distintos factores, los cuales inciden en su desarrollo y evolución (Patterson, & Ambrosini, 2015), se identificaron diferentes perspectivas, caracterizadas por: el conocimiento del entorno; valorar, asimilar y aplicar conocimiento; rutinas organizacionales y otras, en autores como Cohen y Levinthal (1989); Cohen y Levinthal (1990); Lane, Koka y Pathak (2006); Nieto y Quevedo (2005); Minbaeva, Pedersn, Biorkman, Fey y Park (2003); Mowery y Oxley (1995); Todorova y Durisin (2007); Arbussà, Bikfalvi y Falk (2004); Gluch, Gustafsson y Thuvander (2009); Escribano, Fosfuri y Tribó (2009); Grimpe y Sofka (2009); Lichtenthaler, Lichtenthaler (2009); Rothaermel y Alexandre (2009); Liao et al. (2010); Kostopoulos, Papañexandris, Papachorni y Loannou (2010); Xiong y Bharadwaj (2011); Schildt, Keil y Maula (2012); Ritala y Hurmelinna (2013); Dyer y Singh (1998); Lane y Lubatkin (1998); Caloghirou, Kastelli y Tsakanikas (2004); Murovec y Prodan (2009); Zahra y George (2002); Flor Peris, Oltra Mestre y García Palao (2011); Camisón y Forés (2010); Datta (2011).

De la revisión de literatura realizada y después de un proceso de integra-

ción, 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 propone que la definición de capacidad de absorción como es la habilidad de una organización para utilizar conocimiento, a través de cinco dimensiones: reconocimiento; adquisición; asimilación; transformación; explotación, obtenidas de fuentes externas a la organización. Zahra y George (2002); Jansen, Van Den Bosch y Volberda (2005) Vega-Jurado et al. (2008) Gluch et al. (2009); Flatten Engalan, Zuhay y Brettol (2011), Jiménez Barrionuevo, et al. (2011), Datta (2011), Ritala y Hurmelinna (2013), Waranantakul y Ussahawanitchakit (2012) Maynez-Guaderrama, Cavazos-Arroyo, Nuño-de la Parra (2012); Gebauer, Worch y Truffer (2012); Cepeda-Carrión et al. (2012); Caloghirou et al., (2004) Escribano et al., (2009); Todorova y Durisin (2007); por tanto, las organizaciones deben evaluar sus capacidades actuales con respecto a las cinco dimensiones y luego decidir qué recursos pueden ser asignados para cada dimensión.

52

La revisión bibliográfica realizada nos permite afirmar que existe una gran cantidad de investigaciones sobre el constructo capacidad de absorción, en Estados Unidos, Europa y Asia, y un menor número en Iberoamérica, pero no se ha creado una base consistente sobre el constructo y la investigación no ha sido acumulativa. Esta variedad de conceptos y dimensiones ha conducido también a la creación de diversos modelos que intentan explicar la dinámica del proceso de capacidad de absorción en las organizaciones, identificando desde sus antecedentes hasta sus consecuencias. La capacidad de absorción es considerada por Cohen y 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.

En 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 concibe la capacidad de absorción como la habilidad de una empresa para identificar, asimilar y explotar conocimiento originado en el ambiente exterior. En la misma línea de pensamiento, encontramos que Lane y Lubatkin (1998), y Zahra y 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, Oktengil y 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 su explotación.

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 y 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).

54

Otros de los autores consultados para este artículo son Zahra y George (2002), quienes introdujeron al desarrollo 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 y 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.

Por su parte, Patterson, y Ambrosini (2015) proponen la siguiente definición de capacidad de absorción: Proceso a través del cual el conocimiento se mueve entre sus distintos componentes o dimensiones de manera secuencial, desde el punto de las capacidades dinámicas, con las siguientes dimensiones: Búsqueda y reconocimiento, asimilación, adquisición y transformación, y explotación.

Para Roberts (2015), quien estudia la influencia de las capacidades sistémicas y de coordinación sobre la capacidad de absorción en su conjunto, de manera concreta, demuestra cómo los mecanismos de integración de datos ayudan a la identificación, asimilación y aplicación de conocimientos valiosos, relación que además está moderada de manera positiva por la conectividad existente entre las unidades funcionales de la empresa.

De lo propuesto por Espinoza, Chaparro, Orero y Araya (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.

La literatura sobre capacidad de absorción se ha estudiado por, Seo, Chae y Lee (2015) desde el desarrollo de activos intangibles como la generación de conocimiento y experiencia, transferencia de conocimiento o interorganizacional, aprendizaje interorganizacional, búsqueda de conocimiento o innovación.

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 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.

56

Continuando con el proceso de revisión, las dimensiones de la capacidad de absorción de Kogut y Zander (1992), Grant (1996); Camisón y Julián (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.

Una organización con capacidad de absorción sabe valorar qué información puede ser útil (*know-what*), cómo compartirla rápidamente por toda la institución (*know-how*) y cómo utilizarla con propósitos comerciales para mejorar las metas estratégicas de la empresa (*know-why*), en concordancia con lo anterior, para que exista capacidad de absorción debe existir una mezcla entre fuentes externas de conocimientos; los antecedentes

necesarios para la capacidad de absorción: el conocimiento previo y la experiencia; el autoaprendizaje, conocimiento interno y externo, para el conocimiento interno, se debe especializar en determinada área, lo cual afecta al conocimiento externo, además de un conocimiento del entorno, que implica proactividad y establecer unos mecanismos de activación de la capacidad de absorción, dividida en dos grandes grupos de capacidades: el primero, la capacidad de absorción potencial con tres dimensiones: el reconocimiento, la adquisición y la asimilación; el segundo gran grupo es el de la capacidad de absorción realizada que contiene las dimensiones de transformación y explotación, esto afectado por las contingencias endógenas y exógenas, todo lo anterior para la creación de valor con base en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que son siguiendo a Peteraf (1993), la heterogeneidad, los límites a la competencia ex post, la movilidad imperfecta y los límites a la competencia ex ante, convirtiéndose en una variable estratégica de la organización, con una proposición de valor, soportado en flexibilidad estratégica y orientada a la innovación.

57

A partir de lo expuesto, y teniendo en cuenta que la capacidad de absorción se ha convertido en una "caja negra" cuyo funcionamiento es difícil de comprender y aplicar por parte de las empresas (Patterson, y Ambrosini, 2015), por tanto, se considera la conveniencia de desagregar el concepto de capacidad de absorción en dos grandes grupos: el primero es la capacidad de absorción potencial que contiene tres dimensiones: reconocimiento de capacidad de absorción, reconocimiento de capacidades de adquisición, y reconocimiento de capacidades de asimilación; y la capacidad de absorción realizada, que contempla dos dimensiones: la capacidad de transformación; y la capacidad de explotación con base en Zahra y George (2002).

Capacidad de absorción potencial

Esta capacidad captura los esfuerzos realizados en el reconocimiento, identificación, adquisición de nuevo conocimiento externo, y en asimilar conocimiento obtenido de fuentes externas (Zahra & George, 2002), esta

capacidad juega un papel importante en el proceso de renovar la base de conocimientos de una organización y las habilidades necesarias para competir en los mercados cambiantes, de esta manera proporciona flexibilidad estratégica para adaptarse y evolucionar en entornos de alto dinamismo, por tanto si se posee capacidad de absorción potencial y es flexible a la hora de utilizar los recursos y capacidades puede reconfigurar sus bases de recursos para aprovechar oportunidades estratégicas emergentes.

- **Reconocimiento de capacidades de absorción**

58

El reconocimiento de capacidades de absorción externo hace referencia a la capacidad de una organización para reconocer, localizar y adquirir conocimiento crítico para su actividad de fuentes externas. Para lo cual la organización debe poseer cierto conocimiento previo básico común al conocimiento nuevo, es decir una comprensión general de las tradiciones técnicas en las que se basa la disciplina, y una parte de conocimiento de la organización que enseña debe ser totalmente distinto para permitir una efectiva y creativa utilización del nuevo conocimiento por parte de la que lo recibe. Esta primera dimensión de identificación se corresponde con la noción de implicar un control y análisis continuo del entorno para detectar oportunidades y amenazas (Garzón, 2016).

El reconocimiento de conocimientos valiosos constituirá el primer paso del proceso de capacidad de absorción, ya que conllevan la evaluación de la oportunidad que supondría adquirir un determinado conocimiento. Una vez reconocido el valor del conocimiento, este debe ser asimilado, de manera que su valor potencial pueda ser validado. El siguiente paso sería la adquisición, definida como la acción literal de adquirir el conocimiento, la cual estaría asociada a las actividades que permiten llevarla a cabo (Patterson, & Ambrosini, 2015).

- **Reconocimiento de capacidades de adquisición**

Representa la habilidad de la organización para identificar y adquirir conocimiento generado externamente, que es crítico para la operatividad de la empresa (Alarcón et al., 2014), de esta manera con el conocimiento que es adquirido o generado como recurso y que posteriormente habrá de convertirse en una herramienta de valor estratégico que proporcione ventajas competitivas a una organización en particular, es probable que durante el proceso de adquisición se produzcan fugas de conocimiento que la empresa podrá aprovechar para crear nuevas capacidades que puedan resultar valiosas con lo que asimilación y adquisición de conocimiento pueden darse de forma simultánea (Patterson & Ambrosini, 2015).

Esta dimensión fue nombrada originalmente por Cohen y Levinthal (1990) como “el reconocimiento del valor”, si bien, el resto de investigadores han utilizado con más frecuencia el término “adquisición”, Zahra y George (2002) lo redefinen poniendo el énfasis no solo en la evaluación de la utilidad del conocimiento sino también en su transferencia de una empresa a otra. Los atributos que influyen en la capacidad de la organización para identificar y adquirir el conocimiento generado en el exterior son: la intensidad, la velocidad y la dirección de los esfuerzos de la empresa en la adquisición del conocimiento.

- **Reconocimiento de capacidades de asimilación**

La asimilación implica adaptar el nuevo conocimiento con la base de conocimiento existente en la empresa. El conocimiento externo se encuentra en contextos específicos, lo que dificulta su comprensión y su réplica fuera del ámbito en que este conocimiento ha sido generado. Por tanto, es crucial para la empresa la dotación de procesos internos que permitan convertir todo este conocimiento en útil y disponible para la organización (Teece, 1981).

En relación con la asimilación y transformación, son procesos alternativos y por tanto, no tienen por qué producirse de manera subsecuente. Dependiendo de la similitud entre la base de conocimiento de la empresa y el nuevo conocimiento adquirido será necesario transformarlo o no, pudiendo ser este integrado directamente dentro de los esquemas cognitivos de la empresa (Patterson & Ambrosini, 2015).

Se centra en las rutinas y procesos de la organización que le permiten analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida del exterior (Alarcón et al., 2014). El objetivo de la fase de asimilación es entender el conocimiento que proviene de fuentes externas a través de rutinas específicas de la empresa. Los miembros de la organización, para asimilar el conocimiento y obtener las ventajas que de él se derivan, tendrán que interpretarlo y comprenderlo para poder finalmente aprenderlo. Las organizaciones cuentan con algunos instrumentos para estos procesos de asimilación. Por ejemplo, las tecnologías de la información proveen de procesos sistemáticos de adquisición, almacenamiento y diseminación del conocimiento organizativo (Garzón, 2016).

60

Sin embargo, para ganar el potencial valor agregado del conocimiento organizacional no es suficiente con adoptar y explotar los procesos existentes, la tarea de asimilación de conocimiento debería actualizar la base de conocimiento de forma continua. Para Nelson y Winter (1982) este proceso de asimilación está altamente influenciado por el conocimiento tácito de la empresa, basado en la experiencia, el *know-how* y otros valores similares que lo distinguen del conocimiento explícito o codificado.

Capacidad de absorción realizada

Representa la habilidad de la organización para desarrollar productos y servicios a partir de ese *stock* de conocimientos, esto implica el apalancamiento y recombinación de conocimientos para ampliar la línea de productos o el desarrollo de nuevos (Garzón, 2016). En consecuencia, y con el

objetivo de desarrollar sus capacidad de absorción, las empresas deben implementar mecanismos organizacionales que permitan la transferencia interna de los conocimientos adquiridos externamente, de modo que estos puedan ser integrados y combinados con la base de conocimientos que ya posean (Cruz, López & Navas, 2015).

- **Reconocimiento de capacidades de transformación**

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 (Alarcón et al., 2014). Esta fase no había sido tenida en cuenta hasta su introducción por Zahra y George (2002). Por tanto, esta dimensión es realmente importante, pues enlaza fuertemente las dimensiones de asimilación y de explotación. La capacidad de transformación implica la interiorización y conversión del nuevo conocimiento adquirido y asimilado, combinando el conocimiento ya existente con el nuevamente adquirido para lo cual es necesario ser capaz de reconocer dos conjuntos aparentemente incongruentes de información y combinarlos logrando nuevas estructuras cognitivas.

61

- **Reconocimiento de capacidades de explotación**

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 (Alarcón et al., 2014). Siguiendo a Cohen y Levinthal (1990), encontramos que enfatizan en sus trabajos la importancia que tiene la aplicación del conocimiento asimilado. La dimensión explotación hace referencia a las rutinas que permiten a una empresa perfeccionar, ampliar y explotar competencias existentes, o crear nuevas, mediante la incorporación del conocimiento identificado y analizado en su actividad (Tiemessen, Lane, Crossan & Inkpen, 1997). Esto supone interiorizar el conocimiento creado previamente para obtener como resultado el desarrollo de nuevos productos, procesos, conocimientos o nuevas formas organizativas (Spender, 1996).

En esta fase los intercambios y combinaciones de recursos de conocimiento requieren unas condiciones y capacidades específicas relacionadas con el aprovechamiento del nuevo conocimiento obtenido. Por tanto, se requiere una información de alta calidad, y adquiere un protagonismo destacado la capacidad de las organizaciones y de las unidades internas para compartir y cooperar con otras unidades y organizaciones.

Esta dimensión es muy importante para una organización, pues es la que provoca todos los resultados tras los esfuerzos de adquirir, asimilar y transformar el conocimiento, requiere la creación de rutinas para la aplicación del conocimiento, para su uso e implementación lo que dará lugar a nuevos bienes, sistemas, procesos, a nuevas formas organizacionales, o a la mejora de las competencias existentes o incluso a la creación de otras nuevas (Garzón, 2016).

62

La explotación tampoco ocurrirá de manera secuencial tras la transformación, sino que se producirá de manera iterativa en el proceso junto a la asimilación y la transformación. En industrias intensivas en conocimiento, en muchos casos no se consigue una explotación efectiva del mismo en cuanto al desarrollo de productos exitosos. Sin embargo, durante el proceso de transformación se desarrollan capacidades valiosas que posteriormente pueden ser usadas para crear valor agregado (Patterson & Ambrosini, 2015).

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 el objetivo de creación de valor.

Capacidad de innovación

En relación a esta capacidad encontramos trabajos de investigación que

la referencian como una capacidad dinámica, teniendo en cuenta la variedad de propuestas de dimensiones. Con base en Wang y Ahmed (2007), 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 de 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 Nonaka y Takeuchi (1999) con la búsqueda y la explotación activa del conocimiento nuevo y único, y viene determinada por la creación de conocimiento y su integración. 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 interorganizacional 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, Navas, López y Delgado (2009) que, cuando la organiza-

ción 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 Kuo y Goh (1992); Scott, Jeffrey y Raymond (2011); Henderson y Clark (1990); Tushman y Anderson (1986); Valdés (2004); Afuah (1999); Afuah (2003); Hamel y Getz (2007); Molina y Munuera (2008); Hamel (2000); son: innovación 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 el objetivo de creación de valor.

64

Capacidad de adaptación

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 de las empresas.

La capacidad de adaptación es una de las características más relevantes para una mayor competitividad en el mundo del trabajo hoy en día –especialmente en situaciones de cambio– tanto para la persona como para la organización. El dinamismo del entorno creciente y la capacidad de adaptación de las organizaciones han recibido un nuevo interés académico sobre cómo estas organizaciones se adaptan a su medio ambiente y crean un rendimiento empresarial superior (Tuominen, Rajala & Möller, 2004).

Del mismo modo, es teóricamente factible para Fraga (2014) el supuesto de que, como individuos pueden ser descritos en términos de adaptabilidad y sus dimensiones (preocupación, de control, de curiosidad y de confianza), tal como la construcción puede aplicarse también a la configuración organizativa. La adaptabilidad organizacional denotaría la disposición y los recursos de una organización para hacer frente a las tareas y demandas actuales o previstas de acuerdo con su funcionamiento, y para hacer frente a las transiciones y eventos claves experimentados a lo largo de su existencia.

Según McKee, Vasadajaran y Pride (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 transi-

torio 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.

La doble búsqueda de estabilidad y cambio constituye una paradoja fundamental en todas las formas de organización y plantea un importante reto a las firmas que operan en el entorno empresarial actual (Farjoun, 2010). En el pasado, muchos teóricos de la organización sostenían que las estructuras, los procesos y las prácticas que garantizan la estabilidad y la fiabilidad eran en gran medida incompatibles con los necesarios para el cambio y la flexibilidad.

66 Definición de la capacidad de adaptación

Sobre la base de las definiciones y la literatura existente, se define la capacidad de adaptación como las características inherentes a las organizaciones que le permiten responder a los impactos a corto y largo plazo, ya sea por medio de medidas previstas o a través de permitir y estimular respuestas creativas, tanto *a priori* como *a posteriori*, para lo cual desarrollan: 1) Flexibilidad estratégica, 2) Flexibilidad intelectual, 3) Resiliencia, 4) liderazgo, 5) Recursos, y 6) Gobernabilidad. Esto implica que las organizaciones deben permitir aprender nuevos conocimientos y experiencias con el fin de generar flexibilidad y creatividad para “manejar” lo esperado y lo inesperado, manteniendo al mismo tiempo su identidad.

- **Hipótesis 3.** En entornos de rápido cambio, cuanto mayor sea la capacidad de adaptación de la empresa, en mayor medida cumplirá 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 es la propuesta por Mertens y Palomares (2006): 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, Nelson & Winter, 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 interorganizacional, 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 & Ibarra, 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 y 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.

68

La visión dinámica propuesta por Mertens y 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 y 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 y Du (2011), quienes analizaron los mecanismos de capacidades dinámicas desde la perspectiva de KBT¹ y su relación con el rendimiento de la innovación en entornos

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

de red en una base de 218 empresas manufactureras chinas. El trabajo es importante en dos aspectos. El primero es la propuesta de la construcción llamada capacidades dinámicas basadas en el conocimiento (CDBC). El segundo es la validación empírica de este constructo. Para los autores, el CDBC consta de tres dimensiones:

- **KAC (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 y 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 solo 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 combi-

nación 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 apunta a esta reserva dinámica de productividad, proponen Mertens y 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 y 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 compartir y explorar, dentro y fuera de la organización.

70

Por tanto, en función del análisis seguido hasta el momento, se plantea la cuarta hipótesis:

- **Hipótesis 4.** En entornos de rápido cambio, cuanto mayor sea la capacidad de aprendizaje de la empresa, en mayor medida cumplirá 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 adaptación, capacidad de aprendizaje o capacidad de innovación.

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.

71

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 y Martín (2000).

Con la pretensión de aclarar el significado del término capacidad de absorción, se propone una nueva definición que precisa el significado del constructo, con cinco dimensiones a través de las cuales pueda: 1. Reconocer; 2. Adquirir; 3. Asimilar; 4. Transformar; y 5. Explotar, el conocimiento adquirido del exterior con el propósito de crear valor, recogiendo todas las definiciones anteriormente acuñadas e incide en el carácter relativo de dicha capacidad.

Estudios experimentales realizados por Einsenhardt y Martin (2000), y 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 constructo se pueden identificar como lo muestra la Tabla 1, cuatro capacidades: Capacidad de absorción, Capacidad de innovación, Capacidad de adaptación y Capacidad de aprendizaje, cada una de ellas con sus categorías y dimensiones.

72

La capacidad de absorción tiene dos categorías: la primera se denomina capacidad de absorción potencial, la cual contiene tres dimensiones: reconocimiento, adquisición y asimilación; la segunda es la capacidad de absorción realizada que contempla dos dimensiones: la capacidad de transformación y la capacidad de explotación, que incluye a las categorías de transformación y de explotación.

La capacidad de innovación se divide en dos categorías: la primera es la intención de la innovación y tiene seis dimensiones: inversión en formación y desarrollo de los empleados, inversión I+D y asunción de riesgos, innovación radical, innovación gradual o incremental, innovación conceptual, e innovación arquitectural. La segunda categoría es infraestructura para la innovación que se divide en cinco dimensiones: innovación en dirección y gestión, sistemas de recompensa, postura tecnológica, colaboración con universidades y centros tecnológicos (como vía para la innovación) e Inversión en formación y desarrollo de los empleados.

La capacidad de adaptación, con seis categorías: flexibilidad estratégica, con cuatro dimensiones: variedad de marcos de problemas; multi-actor, multi-nivel, multi-sector; diversidad de soluciones y redundancia (duplica-

ción). La categoría de flexibilidad intelectual, con cuatro dimensiones: confianza, aprendizaje simple, el aprendizaje de doble bucle y discusión de dudas. La categoría de resiliencia, con tres dimensiones: continuo acceso a la información, acta de acuerdo para planificar y la capacidad para improvisar. La categoría de liderazgo, con tres dimensiones: visionario, emprendedor y colaborador. La categoría de recursos, con tres dimensiones: autoridad, capital humano recursos financieros, y la gobernabilidad con cuatro dimensiones: legitimidad, equidad, capacidad de respuesta y Rendición de cuentas.

Tabla 1
Capacidades, categorías y dimensiones

Capacidades	Categorías	Dimensiones
Capacidad de absorción	Capacidad de absorción potencial	Reconocimiento
		Adquisición
		Asimilación
	Capacidad de absorción realizada	Transformación
		Explotación
Capacidad de innovación	Intención de la innovación	Inversión en formación y desarrollo de los empleados.
		Inversión I+D y asunción de riesgos
		Innovación radical
		Innovación gradual o incremental
		Innovación conceptual
		Innovación arquitectural
		Innovación en dirección y gestión
Capacidad de aprendizaje	Capacidad de adquisición de conocimiento (KAC)	Los clientes
		Unidades especializadas
		La competencia
		La experiencia y los practicantes
		La tecnología
		La historia
	Capacidad de generación de conocimiento (KGC)	Competencias
		La estructura
		Comunidades de práctica
		Comunidades de aprendizaje
		Comunidades de compromiso
	Capacidad de combinación de conocimiento (KCC)	Memoria organizacional
		Cultura organizacional para el AO.
		Clima organizacional para el AO.

Fuente: Elaboración propia (2016) con base en el constructo de capacidades dinámicas

La capacidad de aprendizaje, con tres categorías: la primera es la capacidad de adquisición de conocimiento (KAC), con siete dimensiones: crisis y problemas, los clientes, unidades especializadas, la competencia, la experiencia y los practicantes, la tecnología, la historia. La segunda categoría es la capacidad de generación de conocimiento (KGC), con seis dimensiones: competencias, la estructura, comunidades de práctica, comunidades de aprendizaje, comunidades de compromiso y la memoria organizacional, y la tercera categoría es la capacidad de combinación de conocimiento (KCC) con dos dimensiones: la cultura organizacional para el AO y el clima organizacional para el AO.

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

74

- Hipótesis 1. En entornos de rápido cambio, cuanto mayor sea la capacidad de absorción de la empresa, en mayor medida cumplirá el objetivo de creación de valor.
- Hipótesis 2. En entornos de rápido cambio, cuanto mayor sea la capacidad de innovación de la empresa, en mayor grado cumplirá 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 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 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 adaptación, 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 BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, P., Goldoftas, B. & Levine, D. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota productions system. *Organization Science*, 10, 43-68.
- Alarcón, J., García, P. M., Parra, G., Ruiz, M. J. (2014). La capacidad de absorción como factor conductor del capital social cognitivo hacia la innovación. *Revista Economía Industrial*, ISSN 0422-2784, (391), 33-42. Universidad de Castilla-La Mancha. Consultado el 12 de agosto de 2014.
- Afuah, A. (2003). *Innovation Management*. Oxford U. UK: Oxford Press.
- 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*, 8(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*, 20(S1), S9-S24.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Aragón-Correa, J., & Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.
- Arbussá, A., Bikfalvi, A. & Valls, J. (2004). La I+D en las pymes: intensidad y estrategia. *Universia Business Review*, (1), 40-49.

- Arvanitis, S., Lokshin, B., Mohenen, P. & Wörter, M. (2015). Impact of external Knowledge acquisition Strategies on Innovation: A Comparative Study based on Duch an Swiss panel data. *Review of Industrial Organization*, 46(4), 359-382.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 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. & Hämäläinen, T. (1995). Organizational Learning and Strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 11(3), 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/comunicacioncio_parapublicacion2R.pdf
- Caloghirou, Y., Kastelli, I. & Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: Complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, 24(1), 29-39.
- Camisón, C. & Julian, B. (2008). *Factores de la capacidad de absorción de conocimiento: Un estudio empírico*. España: Universitat de Jaumei.
- Camisón, C. & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63, 707-715.
- Carattoli, M., D'Annunzio, C., Dupleix, D. (2013). Proceso de desarrollo de capacidades dinámicas en pequeñas y medianas empresas de software. *Revista pymes, Innovación y Desarrollo*, 2(1), 2-31.
- Carrión, J. & Ortiz, M. (2000). *La Teoría de Recursos y Capacidades y La Gestión del Conocimiento*. Recuperado el 12 de 06 de 2012: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/archivodocs/ager/jc1.pdf>.

- Cockburn, J., Henderson, R. M. & Stern, S. (2000). Untangling the Origins of Competitive Advantage. In *SMJ Special Issue on the Evolution of Firm Capabilities*, 21, issue 10-11, 1123-1145.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1989). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 99(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*. Universidad Complutense de Madrid Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Organización de Empresas, Campus de Somosaguas 28223, Pozuelo de Alarcón (Madrid). http://www.aeca.es/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaecca/cd/64c.pdf Consultado 18 de julio de 2013.
- Cruz, J., López, P. y Navas, J. E. (2015). Absorbing Knowledge from Supply-chain, industry and Science: The Distinct moderation role of formal liaison devices on new product development and novelty. *Industrial Marketing Management*, 47, 75-85.
- Cullen, P. A. (2000). Contracting, cooperative relations and extended enterprises. *Technovation*, 20(7), 363-372.
- Datta, A. (2011). Information Technology Capability, Knowledge Assets and Firm Innovation: A Theoretical Framework for Conceptualizing the Role of Information Technology in Firm Innovation. *International Journal of Strategic Information Technology and Applications (IJSITA)*, 2(3), 9-26. <http://www.igi-global.com/article/internationaljournal-strategic-information-technology/58939>. Consultado el 17 de agosto de 2014.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Dyer J. & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- 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*, 2, 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*.
- Escribano, A., Fosfuri, A. & Tribó, J. (2009). Management External Knowledge-Flows: The Moderating role of Absorptive Capacity. *Research Policy*, (39), 96-105.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35, 202-225.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A. & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
- Fraga, S. (2014). Organizational adaptability: a conceptual contribution for today's organizations. *REOP*, 25(1), 128-136.
- Flor Peris, M. L., Oltra Mestre, M. J. & García Palao, C. (2011). La relación entre la capacidad de absorción del conocimiento externo y la estrategia empresarial: un análisis exploratorio. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 69-88.
- Galunic, D. C. y Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44, 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. y Nakata I. (2012). Organizational learning in Latin America: a descriptive study in Brazil and Colombia. *The Economic Research Guardian - Econ Res Guard*, 2(1), 2-26.
- Garzón, M & Ibarra, A. (2013). Revisión sobre la Sostenibilidad Empresarial. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3).

- Garzón, M. A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión empresarial*, 12(2), 111-131. ISSN 16928563 Indexada Publindex, DOTEC-Colombia: Documentos de Trabajo en Economía de Colombia; Scielo, EBSCO Publishing, DIALNET.
- Garzón, M. (2016). Capacidad dinámica de absorción. Estudio de caso. *Revista ORINOQUIA*, 20(1), 101-122. *Revista A2* ISSN 0121-3709.
- Gebauer, H., Worch, H., & Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30, 57-73. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.02>.
- Ghemawat, P. (2000). *La estrategia en el panorama del negocio*. New Jersey: Editorial Prentice Hall.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Gluch, P., Gustafsson, M. & Thuvander, L. (2009). An absorptive capacity model for green innovation and performance in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 27, 451-464.
- Grimpe, C. & Sofka, W. (2009). Search Patterns and Absorptive Capacity: Low- and High- Technology Sectors in European Countries. *Research Policy*, (38), 495-503.
- Hamel, G. y Getz, G. (2007). Cómo innovar en una era de austeridad. *Harvard Business Review Publishing Corporation*, 82(8), 10-21.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. USA: HBS Press.
- Hammel, G. y Prahalad, C. (1999). *Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter a controle de seu setor criar mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hamel, G. & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-65.
- Helpat, C. E. y Raubitschek, R. S. (2000). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010. Special Issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity.

- 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, 63-84.
- Henderson, R. y Clark, K. (1990). Architectural Innovation, The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.
- Hou, J. J. (2008). Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1251-1268.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015.
- Jiménez-Barrionuevo, M., García-Morales, V. J. & Molina, L. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, 31(5/6), 190-202.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of firma, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kostopoulos, K., Papañexandris, A., Papachorni, M., Loannou, G. (2010). Absorptive Capacity, innovation and financial performance. *Journal Business Research*. Doi: 10.1016/j.jusres.2010.21.005
- Kuatko, D., Hoegestts, R. (1992). *Entrepreneurship a Contemporary Approach. Second Edition*. Illinois: Driden Press.
- Lane, P. & Lubatkin, M. (1998). Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.
- Lane, P., Koka, B. y Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.
- 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.

- Liao, S., Fei, W., & Chen, C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, XX(X), 1-20.
- Liao, Y. & Marsillac, E. (2015). External Knowledge Acquisition and Innovation: The role of supply chain Network-Oriented Flexibility and organisational Awareness. *International Journal of Production Research*, 53(18), 5437-5455.
- Lyn, B. & Chen, J. (2006). Fostering product innovation in industry networks: the mediating role of knowledge integration. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1).
- Lichtenthaler, U. & Lichtenthaler, E. (2009). A Capability-Based framework for open innovation complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1315-1338.
- Maynez-Guaderrama, A., Cavazos-Arroyo, J., Nuño-de la Parra, J. (2012). La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. *Estudios Gerenciales*, 28, 191-211.
- 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*, 53(1), 21-35.
- Mendoza, J. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de Administración Universidad Javeriana Bogotá (Colombia)*, 26(47), 63-85.
- 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.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Biörkman, L., Fey, C. F. & Park, H. J. (2003). MNC Knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586-599.

- Molina, F. J. & Múnuera, 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*, 20, 68-83.
- Mowery, D. & Oxley, J. (1995). Inward technologies transfer and competitiveness: The role of national innovation systems. *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), 67-93.
- Murovec, N. & Prodan, I. (2009). Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 29, 859-872
- 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.
- Nieto, M. & Quevedo, P. (2005). Absorptive capacity, technological opportunity, Knowledge Spillovers and innovative effort. *Technovation*, (25), 1141-1157
- 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*, 19(5), 461-477.
- Olea-Miranda J., Contreras, O. & Barcelo-Valenzuela, M. (2016). Las capacidades de absorción como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor. *Revista Estudios gerenciales Scopús*, 32, 127-136.
- 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), 18-31.
- Pavlou, P. & Sawy, O. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Patterson, W. & Ambrosini, V. (2015). Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. *Technovation*, 36, 77-89.
- 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.
- Peñate, Y. (2013). *Factores determinantes del crecimiento de las pymes: El papel de las capacidades dinámicas y la orientación emprendedora* (Tesis Doctoral). Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Oviedo, España.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Priem, R. & Butler, J. (2001). Is the Resource-based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1), 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*, 32, 47-75.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resourcebased view. *Strategic Management Journal*, 14, 171-191.
- Rindova, V. P. & Kotha, S. (2001). Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-1280.
- Ritala, P. & Hurmelinna, P. (2013). Incremental and Radical Innovation in Coopetition. The Role of Absorptive Capacity and Appropriability. *Journal Prod InnovManag*, 30(1):154-169.
- Roberts, N. (2015). Absorptive Capacity, organizational antecedents and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 68(11), 2426-2433.
- Roitter, S. A., Erbes, G., Yoguel, M., Delfini, & Pujol, A. (2007). Conocimiento, organización del trabajo y empleo en agentes pertenecientes a las tramas productivas automotriz y siderúrgica. *Revista Economía: Teoría y Práctica*, (26).
- Roncancio, P. (2011). Enfoque de la estrategia a la integración de competen-

cias para la construcción de un entorno colaborativo Universidad - Empresa. *Ciencias Estratégicas*, 19(26), 295-305.

Rosenberg, N. (1982). *Inside the black box: technology and economics*. Cambridge: Cambridge University Press.

Rothaermel, F. & Deeds, D. (2001). More good things are not necessarily better: An empirical study of strategic alliances, experience effects, and innovative output in high technology start-ups. In Hitt, M. A., Amit, R., Lacier, C. y Nixon, R. D. (eds). *Creating value: Winney in the New Business Environment*. Oxford: BlakWell.

Seo, Y. W., Chae, S. W. & Lee, K. C. (2015). The impact of absorptive capacity, exploration, and exploitation on individual creativity: Moderating effect of subjective well-being. *Computers in Human Behavior*, 42, 68-82.

Shapiro, C. (1989). The theory of business strategy. *Rand Journal Economics*, 37.

Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, Winter special issue, 45-62.

Schildt, H., Keil, T. y Maula, M. (2012). The temporal effects of relative and firm-level absorptive capacity on inter-organizational learning. *Strategic Management Journal*, 33, 1154-1173.

Szulanski, G. (1996). Exploring Stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firms. *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, 27-3.

Scott, C. E., Jeff S. & Raymond, M. H. (2011). Making sense of supply disruption risk research: a conceptual framework grounded in enactment theory. *Journal of Supply Chain Management*, 47(2), 65-96.

Todorova, G. & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786.

Teece, D. J. (1981). Economics of Scope and the Scope of an Enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 223-247.

Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Micro foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing*

- for *Innovation and Growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D.J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49, 8.
- Teece, D. & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tiemessen, I., Lane, H. W., Crossan, M. & Inkpen, A. C. (1997). Knowledge management in international joint ventures. In P. W. Beamish, & J. P. Killing, (Eds.). *Cooperative strategies: North American perspective*. San Francisco: New Lexington Press.
- Todorova, G. y Durisin, G. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786.
- Tuominen, M., Rajala, A. & Möller, K. (2004). How does adaptability drive firm innovativeness? *Journal of Business Research*, 57, 495-506.
- Tushman, M. L. & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31.
- Valdés, L. (2004). *La innovación: el arte de inventar el futuro*. Bogotá: Editorial Norma.
- Van Den Bosch, H. F; Michiel de Boer, M.(1999) Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment, *Organization Science* 10(5):551-568, DOI: 10.1287/orsc.10.5.551.
- Vega-Jurado, A., Gutiérrez-Gracia, A. & Fernández-de-Lucio I. (2008). ¿Cómo innovan las empresas españolas? una evidencia empírica. *Journal Technology Management & Innovation*, 3(3), 100-111
- Volberda, H. (2004). Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis. *European Management Review*, 1, 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), 819-835.
- Wang, C. y Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A Review and Research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.

- Waranantakul, W. & Ussahawanitchakit, P. (2012). Marketing knowledge absorptive capacity and marketing performance: an empirical investigation of food product exporting businesses in Thailand, *IJBS*, 12(3).
- Wernerfelt, B. (1984). A Resources-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Xiong, G. & Bharadwaj, S. (2011). Social Capital of Young Technology Firms and Their IPO Values: The Complementary Role of Relevant Absorptive Capacity. *Journal of Marketing*, 75, 87-104.
- Zahra, S.A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A Review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 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), 917-955.
- Zahra, S.A & Nielsen, A. P. (2002). How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(8), 632-657.
- Zheng, S., Zhang, W. & Du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1045-1051.
- Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

Como citar este capítulo:

Garzón Castrillón, M. A. (2017). El desarrollo de las Capacidades Dinámicas. En J. C. Acosta Prado, M. A. Garzón Castrillón, K. Barrios Hernández, E. Olivero Vega, J. M. Mendoza Guerra, R. C. Díaz, y otros, & J. M. Mendoza Guerra (Ed.), *Las Capacidades Dinámicas. Desarrollos teóricos y evidencias empíricas* (pág. 39-86). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.

**CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN INSTITUCIONES
DE EDUCACIÓN SUPERIOR.
UN MODELO CONCEPTUAL**

87

Karelis Barrios-Hernández

Enohemit Olivero-Vega

Julio César Acosta-Prado

El gran reto al que se enfrentan las organizaciones hoy es cómo responder o adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. Algunos autores expresan que esto se logra a través del desarrollo de la capacidad de innovación (Acosta-Prado & Ficher, 2013; Aguilar & Yepes, 2006; Haapaniemi, 2005; Barrios & Olivero, 2015). La capacidad de innovación va antecedida por lo que el economista Joseph Schumpeter (1934) denominó destrucción creativa, pero también supone la sustitución de lo viejo por lo nuevo, dando lugar a la explotación de la base de conocimiento acumulado, es por tanto, una ruptura en algunas oportunidades radical con el pasado, que posibilita la investigación y el desarrollo de talentos de individuos únicos (Acemoglu & Robinson, 2012).

Las Instituciones de Educación Superior (IES) no han sido ajenas a esta apreciación, porque el rol que asumen como actor fundamental de la sociedad, también ha cambiado en la última década, dando paso al desarrollo de nuevas actividades que han reconfigurado su razón de ser, contribuyendo a resolver la problemática local, regional y nacional.

88

La capacidad de innovación en el contexto de la educación superior representa cambios favorables en todo el proceso educativo, involucrando no solo las prácticas de transmisión del saber, sino la transformación en el ejercicio docente, la investigación y la relación con el sector externo, con el fin de atender a las necesidades y condiciones presentes y futuras del entorno. Es así como, el papel tradicional de las IES como formadoras de profesionales universitarios se ve dinamizado al transferir el conocimiento fuera de sí mismas, mediante estrategias que les permiten la interacción entre sus actividades internas de docencia e investigación, con instituciones externas con las que podrían generar beneficios mutuos.

En este sentido, las IES podrían ser más eficientes en la utilización y desarrollo del conocimiento disponible y nuevo, en la medida que se logre configurar y coordinar una serie de rutinas que propicien los procesos de trans-

formación organizacional que requieren capacidad para innovar (Aguilar & Yepes, 2006). Por esta vía disponen de capacidades organizacionales para convertir la información y el *know-how* en productos y servicios comercialmente viables (Ghafele, 2012).

Este capítulo es parte de las reflexiones generadas en la investigación titulada "La innovación en Instituciones de Educación Superior: Un modelo basado en capacidades dinámicas", centrado en la relación entre las capacidades de las IES y los resultados en innovación; por tanto, se propone un modelo integrado por dos grupos de análisis relacionados entre sí. El primer grupo contiene las capacidades que deberían desplegar la IES para la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, por medio del desarrollo de las capacidades de monitoreo, relacionamiento, diseño e implementación y, en el segundo grupo se muestran los resultados de la interacción de la capacidad de innovación, basados en la mejora o generación de nuevos procesos, productos y servicios, cuyo efecto permite comprobar cómo se desarrolla la capacidad de innovación en las IES.

89

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Desde sus inicios, la innovación ha generado procesos de transformación acelerados hasta lograr una velocidad vertiginosa en todos los contextos en los que se puede aplicar: organizaciones, universidades, productos, servicios, etc. En el ámbito de las IES, en Colombia, estas han ido desarrollando ajustes de cambio sin ser la innovación el motor que impulsa el proceso de renovación, sino que actúan, más bien, como ejecutoras de cambios impuestos a nivel político, o bien por influencia de la competencia u otras presiones externas (Dondi, 1999). Sin que esto signifique negar la existencia de una habilidad interna de las IES para fomentar e implementar procesos innovadores. El dilema que enfrentan hoy es encontrar una manera de adaptarse con efectividad a la incertidumbre y condiciones de rápido cambio del entorno.

Es así como el desafío de las IES es lograr la diferenciación en docencia, investigación y desarrollo, y extensión. Al respecto, se puede mencionar el caso de la Universidad Oberta de Catalunya, que entiende la innovación como modelo abierto, cuyo objetivo principal es producir una apertura a la colaboración y el conocimiento (Gros & Pablo, 2009).

En este sentido, el estudio realizado por Gómez y Mitchell (2014) "Emprendimiento en Colombia: Balance, Perspectivas y Recomendaciones de Política, 2014-2018", menciona que uno de los pilares de la estrategia: ciencia, tecnología, innovación y generación de emprendimientos dinámicos (CT&IE) se debe fundamentar en una institucionalidad coordinada y articulada entre sí, y con los demás actores del sistema, incluyendo particularmente las empresas, universidades y centros de investigación. Además argumentan que para promover la innovación, se tiene el reto de consolidar los Comité Universidad-Empresa-Estado (CUEE).

90

Por tanto, las IES deberían ser organizaciones flexibles, que respondan de manera coherente, estratégica y oportuna ante los cambios del entorno, generando con sus acciones sostenibilidad en el mercado, sin que ello signifique una amenaza para su misión académica tradicional (Clark, 1998; 2004).

Sin embargo, para desarrollar la capacidad de innovación se requiere que el cambio de las IES se dé en las organizaciones, mediante una estructura flexible enfocada hacia el mercado, es decir, que se necesita generar la capacidad de innovar desde la gestión, así como también la contratación de docentes preparados académicamente y motivados para crear iniciativas (Clark, 2004), que den paso a procesos innovadores que respondan a las necesidades del entorno.

Es por eso que las IES han pasado de ser instituciones formadoras a monitorear permanentemente el medio, para establecer relaciones que le

permitan desarrollar nuevas estrategias que se reflejen en innovaciones de procesos o productos, que respondan rápidamente a los cambios y garanticen su permanencia en el mercado.

De esta manera, la capacidad de innovación en las IES se puede constituir en un tipo de capacidad dinámica que les permite responder o adaptarse a los cambios permanentes del entorno. En consecuencia, se constituye en una fuente de ventaja sostenible (Acemoglu & Robinson, 2012; Aguilar & Yepes, 2006; Bravo, 2005; Teece, 2009; Consuegra & Ariza, 2016).

Siguiendo a Barrios y Olivero (2015), se entiende por capacidades dinámicas, al despliegue de capacidades insustituibles, intransferibles y difíciles de imitar como proceso estratégico de conformación, reconformación, configuración, reconfiguración y protección de la base de recursos y capacidades esenciales de una organización, para la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno y la generación de ventaja competitiva sostenible.

91

Se evidencia entonces que para que la capacidad de innovación se desarrolle como capacidad dinámica, debe promover la asimilación de los cambios dados en el entorno. La capacidad de innovación es definida por Wang & Ahmed (2007) como la habilidad de la empresa para el desarrollo de nuevos productos y servicios, el desarrollo de nuevos métodos de producción, la identificación de nuevos mercados, el descubrimiento de nuevas fuentes de suministro y el desarrollo de nuevas formas organizativas. Esta definición guarda una estrecha relación con la expuesta por Burns y Stalker (1961), quienes la definen como la capacidad de adoptar o poner en práctica nuevas ideas, procesos o productos con éxito. Por su parte, Kogut y Zander (1992) argumentan que es la capacidad para movilizar los conocimientos de sus empleados y combinarlos para crear nuevos conocimientos que derivan en productos o procesos de innovación.

En definitiva, la capacidad de innovación es la capacidad dinámica de una

empresa para cambiarse a sí misma, repetida y rápidamente, con el fin de responder o adaptarse a los cambios del entorno y seguir generando valor, transformando los procesos empresariales, para dar lugar a organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces (Mathison, Gándara, Primera, & García, 2007), por tanto, es el resultado de un proceso de acumulación de conocimiento, que puede verse afectado por condiciones facilitadoras e inhibidoras de dicha capacidad (Cohen & Levinthal, 1990).

La capacidad de innovación se configura como un elemento clave para la obtención de resultados empresariales a través de los procesos de explotación, exploración y ambidestreza organizacional¹ (Acosta-Prado & Ficher, 2013).

Así la capacidad de innovación como capacidad dinámica debe permitir un equilibrio entre las actividades de exploración y explotación de recursos y capacidades (Vivas, 2013), ya que una empresa puede generar muchas innovaciones de una pequeña cantidad de nuevos conocimientos o por el contrario, puede carecer de la capacidad para explotar una gran base de conocimientos que ha generado y mantenido (Lane, Koka, & Pathak, 2006).

Acorde a lo anterior, para la generación de capacidad de innovación en las IES, es importante desarrollar la capacidad de monitoreo y relacionamiento con el sector externo y así percibir cualquier oportunidad que surja en el mercado, para explorar sobre las necesidades, los problemas y los requerimientos existentes (Rodríguez, Ruiz & Martín, 2012). Se trata entonces de obtener información en tiempo real (Mendoza, 2013a), que permita desplegar las capacidades de diseño e implementación de procesos, productos y servicios innovadores que respondan a las necesidades del entorno (Tara-puez, Osorio, & Parra, 2012).

¹ La alineación de los procesos de exploración y explotación dan lugar a la ambidestreza organizacional (Duncan, 1976); es decir la empresa es capaz de desarrollar procesos simultáneos para explorar y explotar y lograr rendimientos superiores (Acosta-Prado & Ficher, 2013).

En este orden de ideas, es conveniente precisar cómo las IES pueden desarrollar la capacidad de innovación y cuáles son las condiciones facilitadoras para su desarrollo, sin olvidar que el campo de estudio de las capacidades dinámicas en general, y de la capacidad de innovación en particular, se encuentra en una continua evolución. Por tanto, hay que ser prudente al considerar que la capacidad de innovación puede o no desarrollarse en cada IES. No obstante, es inminente la necesidad de comprender cómo se puede desarrollar, para responder al dilema de encontrar una manera en que las IES puedan adaptarse a las condiciones de incertidumbre y rápido cambio del entorno.

MODELO PROPUESTO

El modelo pretende demostrar que para desarrollar capacidad de innovación en las IES, es necesario que existan unas condiciones facilitadoras y que favorezcan el despliegue de capacidades, como: monitoreo constante del medio, relacionamiento con el sector externo, diseño de estrategias e implementación de políticas que revelen congruencia entre los objetivos organizacionales y las necesidades de un entorno altamente cambiante (Gráfico 1). Por tanto, se propone que la capacidad de innovación se desarrolla como capacidad dinámica en la medida que se fortalece la generación y despliegue de las capacidades señaladas, que propician la mejora y desarrollo de procesos, productos y servicios.

Las relaciones de interacción que componen el modelo se sintetizan en dos grupos que se explican a continuación:

- a) El primer grupo, contiene las capacidades que debe desplegar la IES, las cuales contribuyen a la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, por medio del desarrollo de las capacidades de monitoreo, relacionamiento, diseño e implementación.
- b) En el segundo grupo se muestran los resultados de la interacción de las capacidades: mejora y desarrollo de procesos e innovación de productos y servicios, cuyo efecto permite comprobar los resultados de la capacidad de innovación.

Para ello, se plantea el análisis de la relación causal que combina la capacidad de monitoreo, relacionamiento, diseño e implementación, y los resultados en la mejora y desarrollo de procesos, productos y servicios. Por tanto, se considera que el desarrollo de capacidades de innovación favorece la adaptación al entorno y la obtención de mejores resultados en las IES.

94

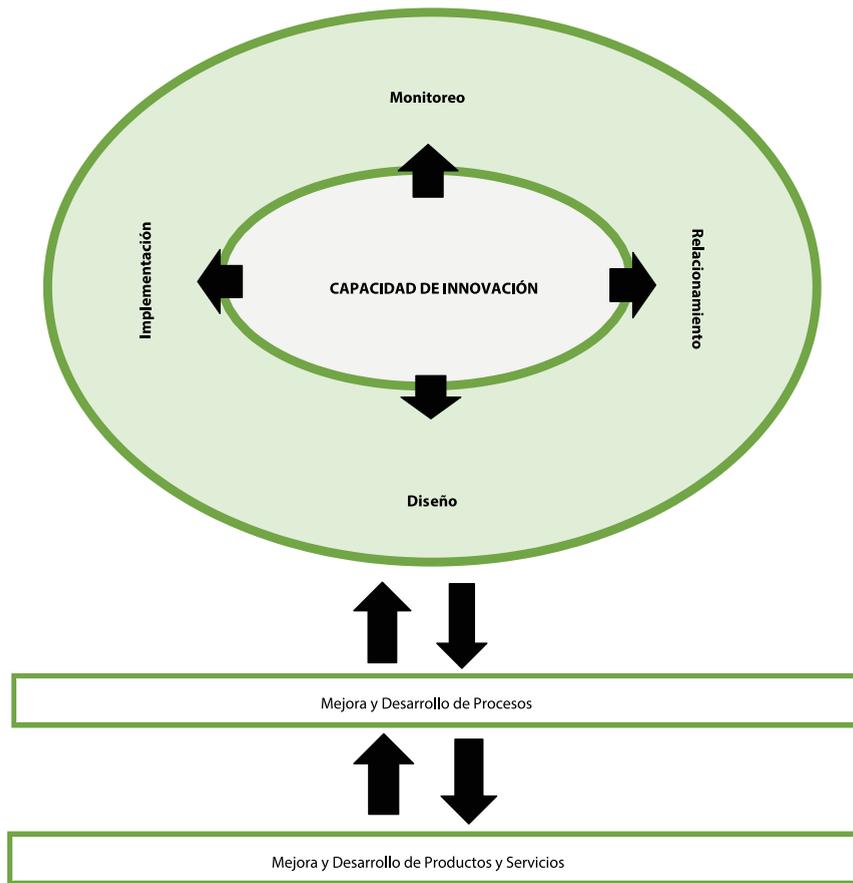


Gráfico 1
Modelo propuesto para el desarrollo de la capacidad de innovación en las IES.
Fuente: Adaptado de Barrios & Olivero (2015)

Desarrollo de la Capacidad de Innovación

· Capacidad de Monitoreo

Se define como la capacidad de mantener la percepción organizacional orientada hacia el medio (Mendoza, 2013b). Esta se forma, siempre y cuando la IES tenga una posición mental previa de estar alerta (Toffler, 1985). Esta capacidad requiere de una actitud vigilante para el análisis del entorno con visión periférica, analizando todas sus variables.

En el análisis del entorno institucional, el ejercicio consiste, por un lado en identificar aquellos factores o variables que constituyen oportunidades para la IES, con el propósito de tomar ventaja de ellas y aprovecharlas para el desarrollo de la organización y, por otro lado, reconocer las posibles amenazas que enfrenta o deberá enfrentar la institución, con el fin de neutralizar y minimizar su impacto negativo. Estas oportunidades y amenazas pueden presentarse en el contexto jurídico o normativo, económico, social, político, ambiental y cultural (Banguero, 2008).

95

Por otra parte, es importante dentro del despliegue de esta capacidad realizar prospección (Mendoza, 2013a), para reconocer las tendencias, potencialidades y rupturas que afectarán el desarrollo futuro de la institución, por lo que requiere de conocimientos y habilidades necesarias para captar ideas y explorar el medio.

Según Levinthal & March (1993) la exploración supone la búsqueda de conocimientos que pueden llegar a ser conocidos, por tanto la exploración implica la innovación, es decir, la búsqueda de la novedad y la asunción de riesgos, así como la realización de todas aquellas actividades orientadas hacia el descubrimiento de nuevas oportunidades (Acosta-Prado, Longo-Somosa & Fischer, 2013).

Además, la capacidad de monitoreo se crea entre una doble lógica, es decir,

mientras que se van desarrollando las capacidades para innovar, al mismo tiempo se reflexiona sobre su práctica (Luhmann, 1995; March, 1991). Esta capacidad permite monitorear el comportamiento de todas las capacidades organizacionales, su evolución, su uso, sus efectos hacia el interior y exterior de la organización; estos resultados del monitoreo muestran las alternativas de asignar nuevos recursos o por el contrario proveer la oportunidad de detectar de forma prematura los riesgos y desajustes de cualquier proyecto.

Es así como las IES se conciben como sistema abierto que recibe influencias de un entorno que es fuente de recursos para sobrevivir, así como de oportunidades de éxito y amenazas para su futuro. Lo anterior indica que la capacidad de monitoreo, supone analizar y buscar señales sobre innovaciones potenciales, amenazas y oportunidades de cambio (Fernández & Velasco, 2008). Asimismo necesita de la capacidad de relacionamiento con el sector externo para detectar oportunidades y amenazas (Teece, 2009).

96

- **Capacidad de Relacionamiento**

Se refiere a la capacidad de una organización de establecer contacto efectivo con los actores del entorno (Mendoza, 2013). Para las IES es de vital importancia las relaciones que pueda establecer con sus grupos de interés (*stakeholders*).

No obstante, no se puede olvidar que uno de los ejes principales de cualquier IES, es fortalecer y consolidar los procesos de investigación básica y aplicada en las diferentes unidades académicas, así como lograr la transversalidad en el currículo, por lo que se hace necesario establecer vínculos con el sector productivo y el Estado, para la generación de proyectos de gran impacto en las regiones, los cuales alineados a la estrategia y política nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, generen e integren el conocimiento al desarrollo social, económico y cultural del país.

La relación Universidad-Empresa-Estado es clave para mejorar las condiciones de innovación en una sociedad basada en el conocimiento, además es un tema que ha cobrado importancia desde 1980, sobre todo por su papel en el proceso de innovación. Numerosos estudios evidencian la relación entre la universidad, el entorno y las actividades de I+D¹ (Castellanos, Chávez & Jiménez, 2003; Etzkowitz & Leydesdorff, 2000, entre otros).

La evolución de esta relación inicia con la incorporación de la investigación como segunda misión de la universidad después de la enseñanza. Posteriormente, se incorporaron las actividades a través de las cuales la universidad se relaciona con su entorno, es decir, con la sociedad, las empresas y el Estado, como función de extensión de las IES, esta constituyó la llamada tercera misión de las universidades (Bueno, 2007).

Esta capacidad de innovación de relacionamiento tiene su correlación con la capacidad de diseño, porque no se trata solo de relacionarse con el entorno, sino de establecer entornos colaborativos para el diseño de nuevas estrategias.

97

- **Capacidad de Diseño**

Se refiere a preparar respuestas creativas frente a los cambios del medio, esta respuesta se asocia también con la capacidad de innovación, porque se puede hablar de una respuesta incremental o radical (Mendoza, 2013).

La innovación es incremental cuando posee poco valor agregado de innovación y es una respuesta a entornos de poca turbulencia o de cambio gradual. Mientras la innovación radical sirve para enfrentar entornos de alta turbulencia. Por tanto, la capacidad de diseño se relaciona con la identificación y formulación de la estrategia que responda a la turbulencia del entorno.

¹ Investigación y Desarrollo.

En definitiva, la capacidad de diseño supone la reconfiguración de recursos (Teece, 2009). Debido que para diseñar la estrategia adecuada se debe partir de las fuerzas internas que trabajan en la configuración y reconfiguración de recursos y en especial, de la dirección de la compañía con capacidad para coordinar e integrar activos complementarios o co-especializados (Teece, 2009).

La gestión de un buen diseño va directamente relacionada con el engranaje de todas las áreas de la empresa (Arbonies, 1993). Sin embargo, Walsh, (1996) plantea que para la creación de un diseño se deben integrar las funciones especializadas de la empresa y el conocimiento del exterior.

Es así como, la capacidad de diseño debe estar centrada en la innovación y su característica principal debe ser el conocimiento, la reconfiguración constante de sus recursos y capacidades, para generar cambios significativos en el mercado o ajustes positivos en los procesos, productos y servicios existentes (Chiva & Camisón, 2002).

98

- **Capacidad de Implementación**

Consiste en responder apropiadamente a los cambios del entorno (Mendoza, 2013). Esto implica decisiones de asignación de activos y la orquestación de recursos complementarios o co-especializados (Teece, 2009).

La capacidad de implementación necesita de la dirección, considerada por Penrose (1959) como el recurso fundamental de una organización. No obstante, se requiere de un estilo de dirección flexible, que fomente la aportación de nuevas ideas, que propicie la sinergia entre las áreas y sea la base de una cultura innovadora.

Además, la dirección de las IES puede desarrollar la capacidad de implementación en la medida que logra alinear los objetivos particulares con los organizacionales. Dentro de esta capacidad juega un papel fundamen-

tal incentivar al personal y es la dirección quien lidera este proceso, como una forma de motivar al personal y promover el cambio interno, esto implica enfrentarse a rigideces centrales¹ (Leonard-Barton, 1992).

En general, es aquí donde la gestión constituye un soporte fundamental en una organización educativa, debido a que las IES funcionan como sistemas complejos, lo que significa que solo rectores con una visión amplia y estratégica podrían gestionar, de forma eficiente, una organización de este tipo. Según Hamel y Breen (2007), esta práctica implica fijar y programar objetivos, motivar y alinear el esfuerzo, coordinar y controlar actividades, desarrollar y asignar el talento, acumular y aplicar el conocimiento, amansar y asignar los recursos, construir y cultivar las relaciones, equilibrar y satisfacer las exigencias de los actores interesados.

Lo anterior guarda estrecha relación con lo expuesto por Dávila (2013), quien menciona que la dirección debe establecer una estructura de gobierno y unas condiciones de gobernabilidad que le permitan orientar, administrar e integrar las actividades de las unidades operativas, monitorear su desempeño y tomar las decisiones sobre la asignación de recursos que aseguren la supervivencia de la organización.

Sin embargo, para que esta capacidad contribuya a la generación de ventajas competitivas sostenibles es necesario que la dirección tome conciencia de su papel en el desarrollo de capacidades distintivas, la mayoría de ellas asociadas con activos intangibles (Muñoz & Calderón, 2008), en algunos casos modificando como los gerentes hacen lo que hacen para mejorar el desempeño de la organización (Hamel & Breen, 2007).

¹ Las rigideces centrales según Langlois & Robertson (2000), se presentan debido a situaciones que suceden al interior de la organización, como pueden ser: la homogeneidad de los procesos de control que hace que las reglas establecidas se conviertan en mecanismos de restricción a la posibilidad de crear nuevas capacidades; los criterios de control de la dirección orientados tradicionalmente al manejo de comportamientos homogéneos, que pueden inhibir lo heterogéneo, por considerarlo anomalías que deben evitarse, y las dificultades de coordinación operativa para transformar recursos y procesos en nuevas formas organizacionales. Estas situaciones pueden dificultarse más si existen inercias que generen aversión al cambio por parte de los recursos de la organización.

Es así como la capacidad de implementación analiza diversos aspectos del conocimiento externo e interno, para determinar cuánto conocimiento externo es capaz de asimilar la empresa en función de sus conocimientos actuales, y qué conocimientos pueden llegar a ser útiles para poder adaptarse de la mejor manera posible, a los cambios que se produzcan en el sector en donde está ubicada la empresa (Cohen & Levinthal, 1990).

Estas exigencias requieren que las IES identifiquen y analicen el conocimiento disponible y requerido, además que planifiquen y controlen las acciones para generar activos de conocimientos que permitan alcanzar objetivos organizacionales (Flores, 2005).

Mejora y desarrollo de procesos, productos y servicios en IES

100

Como ya se ha mencionado, el desafío del sistema universitario es responder a las necesidades del entorno. No obstante, la mayoría de las IES no se ha planteado la innovación como algo propio del sistema, pensando que esta es una actividad exclusiva del sistema empresarial. La capacidad para generar innovación tiene mucho que ver con la posibilidad de trabajar interdisciplinariamente, que supone elementos de hibridación; sin embargo, en Colombia los entornos académicos son, en muchos casos, cerrados o poco flexibles y no resulta fácil desarrollar esta capacidad (Gros & Pablo, 2009).

La capacidad de innovación en las IES incluye la relación efectiva con el sector externo, pero también se trata de plantearla desde los procesos misionales (docencia, investigación y extensión) y desde la gestión administrativa.

Sin embargo, la capacidad de innovación en los procesos pedagógicos ha sido poco valorada (Gros & Pablo, 2009), debido a que las IES han centrado sus esfuerzos en los últimos años, en la obtención de resultados en investigación, tanto en la evaluación del desempeño docente como en publi-

caciones de impacto en revistas indexadas, internacionalmente. Razón por la cual las IES intentan atraer docentes altamente cualificados para fortalecer no solo sus procesos pedagógicos, sino también sus procesos de investigación, demostrando que existe una preocupación por relacionarse cada vez más con el entorno.

Las IES desarrollan investigación para la generación, apropiación y divulgación del conocimiento en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI). Pero la baja inversión histórica de Colombia en actividades de ciencia, tecnología e innovación, y en particular de investigación y desarrollo, se ha traducido en una falta de cultura de innovación y emprendimiento vinculada a las necesidades del medio.

La extensión universitaria es la forma que existe para vincular las IES con su entorno, es decir, se orienta a la necesidad de saber aplicar la ciencia y transferir el conocimiento a la sociedad, para responder a la demanda social y se viene concretando en el desarrollo de la función emprendedora y de innovación, como el gran compromiso de las IES como agente de creación y transferencia de conocimiento en la sociedad actual (Bueno, 2007).

En la Comisión Europea en su comunicación del 6 de abril de 2005 bajo el lema de "Construir la Europa del Conocimiento para el Crecimiento" se concretó en la metáfora gráfica del "triángulo de la sociedad del conocimiento en Europa", el papel relevante del mayor esfuerzo en I+D, de una nueva orientación en la educación, que lleve a una armonizada convergencia de acciones orientadas a la generación de innovación (Bueno, 2007).

Otra forma de innovar en extensión es a través de la internacionalización, porque promueve la movilidad estudiantil como elemento constitutivo de las nuevas dinámicas de aprendizaje en la sociedad del saber, la presión hacia nuevas pertinencias globales, la flexibilización de las estructuras curriculares y, sobre todo, un nuevo rol del Estado, estableciendo procesos de

fiscalización y control sobre la calidad y pertinencia de la educación superior (Rama, 2006).

Sin embargo, alinear los procesos innovadores en las IES, desde la docencia, los programas académicos, la investigación y la extensión, no sería suficiente si no se genera una innovación administrativa. De acuerdo a Hamel y Breen (2007) se debe modificar la manera como los gerentes hacen lo que hacen para mejorar el desempeño de la organización.

Por tanto, la innovación administrativa en las IES se refiere a la modificación sustancialmente de la forma como se administra para promover los fines institucionales, es así como, esta va dirigida a los procesos de gestión de la organización (Hamel y Breen, 2007). Sin que esto signifique una amenaza para su misión académica tradicional (Clark, 1998; 2004).

102

En conclusión, la innovación de procesos, productos y servicios en las IES se formaliza a través de los cambios en sus procesos pedagógicos, programas académicos, investigación, extensión y gestión administrativa, de tal manera, que se logre propiciar y generar transferencia de conocimiento que aporte al crecimiento y el desarrollo sostenible de la sociedad.

Aportaciones del modelo

El modelo propuesto pretende que las IES puedan desplegar sus capacidades y facilitar el proceso de desarrollo de la capacidad de innovación, para responder en la actual sociedad del conocimiento a los cambios permanentes del entorno y seguir avanzando en el estudio de la capacidad de innovación en las IES, poco analizado tanto de forma académica como empírica en Colombia.

En este sentido, los fundamentos teóricos del modelo pretenden agrupar el desarrollo de las capacidades de monitoreo, relacionamiento, diseño e

implementación, asumiendo una coordinación entre ellas, para explicar cómo la innovación se puede constituir en una capacidad en las IES.

Además, brindamos la apreciación de cómo las IES desarrollan sus capacidades, a través de la interacción de los diferentes actores de la sociedad en general y de la comunidad académica, así como también, el modelo representa un esfuerzo por aumentar el número de investigaciones sobre el desarrollo de la capacidad de innovación en las IES (Fuenmayor, 1995; Clark, 1998; 2004; Tomás, Borrell, Castro, & Feixas, 2009; Cebrián, 2003; Benítez, Reategui, Varvaskis & Santos, 2011).

CONSIDERACIONES FINALES

A partir de la revisión de la literatura, se plantea la relación causal que combina la capacidad de monitoreo, relacionamiento, diseño e implementación, y los resultados en mejora y desarrollo de procesos, productos y servicios.

La capacidad de monitoreo se aborda desde la perspectiva de la percepción organizacional orientada hacia el medio, sin embargo para su pleno desarrollo necesita de la capacidad de relacionamiento para detectar oportunidades y amenazas (Teece, 2009). Dentro de esto, juegan un papel fundamental las percepciones individuales y relaciones internas, especialmente la del cuerpo directivo, el sistema de información y el sistema de conocimiento (Mendoza, 2013), pero también requiere de la construcción de entornos colaborativos (Roncacio, 2011).

Lo anterior indica que el desarrollo de la capacidad de relacionamiento en las IES, depende de las alianzas y convenios con el sector productivo, que unidas a las relaciones con el gobierno, a través de sus diferentes entes reguladores, contribuyan a la creación de estos entornos.

No obstante, la vigilancia del entorno y las relaciones que se consoliden con el sector externo no son suficientes, debido a que se requiere del despliegue de la capacidad de diseño e implementación de nuevas estrategias centradas en la innovación. Al hablar de estas capacidades implícitamente se parte del conocimiento de la organización, así como también de la reconfiguración constante de los recursos y capacidades de las IES, para generar cambios significativos en el mercado o ajustes positivos en los procesos, productos y servicios existentes (Chiva & Camisón, 2002). Por tanto, el despliegue de ellas, supone el desarrollo de la ambidestreza organizacional, es decir la IES es capaz de desarrollar procesos de exploración y explotación simultáneamente.

Este análisis sobre las capacidades de innovación que desarrollan las IES para propiciar procesos, productos y servicios innovadores, permitió la construcción del modelo propuesto, a través de la relación causal entre las capacidades y los resultados en innovación.

104

En este sentido, se plantea que la innovación se desarrolla como capacidad dinámica en la medida que se fortalece el desarrollo de las capacidades de monitoreo, relacionamiento, diseño e implementación, las cuales contribuyen a la adaptación de la IES a las condiciones cambiantes del entorno. De tal manera que de la interacción de estas capacidades se propicien la innovación de los procesos y la innovación de los productos y servicios, cuyo efecto permite comprobar cómo se desarrolla la innovación como capacidad dinámica.

Sin embargo muy a pesar que las IES están desarrollando este tipo de capacidades, los resultados en innovación son pocos, teniendo en cuenta que los cambios desde las IES, se están realizando a un ritmo menor que la dinámica del entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acemoglu, D. & Robinson, J. (2012). *¿Por qué fracasan los países?* Barcelona: Planeta Colombiana S.A.
- Acosta-Prado, J. & Ficher, A. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento y Gestión*, 35, 25-63.
- Acosta-Prado, J., Longo-Samoza, M., & Fischer, A. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 35-62.
- Aguilar, J. & Yepes, E. (2006). Gestión de capacidades dinámicas e innovación: Una aproximación conceptual. *Revista de Ciencias de Administración*, 8(16), 1-15.
- Arbonies, A. L. (1993). *Nuevos enfoques en la innovación de productos para la empresa industrial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Banguero, H. (2008). Un marco conceptual para el análisis del entorno económico de la empresa. *El hombre y la Máquina*, 30, 65-68.
- Barrios, K. & Olivero, E. (2015). *La innovación en Instituciones de Educación Superior. Un modelo basado en capacidades dinámicas*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- Benítez, S., Reategui, R., Varvaskis, G. & Santos, N. (2011). *Gestión del conocimiento y capacidades dinámicas en las instituciones educación superior*.
- Bravo, E. (2005). *Identificación y caracterización de las capacidades dinámicas que intervienen en el contexto de la innovación de producto: estudio de casos*. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.
- Bueno, E. (2007). La tercera misión de la universidad: el reto de la transferencia del conocimiento. *Revista Electrónica de Madrid*, 41, 11.
- Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Castellanos, O., Chávez, R. & Jiménez, C. (2003). Propuesta de formación en liderazgo y emprendimiento. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 22, 145- 156.
- Cebrián, M. (2003). *Enseñanza Virtual para la Innovación Universitaria*. Madrid: Narcea, S.A.

- Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon-Elsevier.
- Clark, B. (2004). *Sustaining Change in Universities, Society for Research into Higher Education*. Londres: Open University Press.
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Consuegra, I. & Ariza, C. (2016). *La capacidad de innovación en la Universidad Simón Bolívar a partir de la interacción con el sector externo*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- Chiva, R. & Camisón, C. (2002). *Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: implicaciones en la gestión en el diseño del producto*. Castelló: Athenea.
- Dávila, L. J. (2013). Capacidades organizacionales: dinámica por naturaleza. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 11-33.
- Dondi, C. (1999). El papel de la tecnología de la información y la comunicación en el proceso de innovación de la educación superior. *En La universidad en la Sociedad de la Información. Documentos Columbus sobre Gestión Universitaria*. Francia: Documentos Columbus.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. En R. H. Kilmann, L. R. Pondy, and D. Slevin (Eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation*. New York: North Holland, 167-188.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The Dynamic of Innovation: From National Systems and "mode2" to triple helix of University - Industry - Government Relations. *El sevier science*, 109-123.
- Fernández, S. & Velasco, E. (2008). ¿Gestionan mejor la innovación las empresas de economía social que las sociedades anónimas? Estudio comparativo de empresas innovadoras vascas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 5-37.
- Flores, M. (2005). Gerencia del conocimiento: Su relación con la generación de capacidades innovativas. *Revista de Ciencias Sociales*, XI(2), 229-245.
- Fuenmayor, L. (1995). *Universidad, poder y cambio*. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela, Ediciones Venezolana.
- Ghafele, R. (2012). *Financing University Research*. Oxford: University of Oxford & Oxfrst Ltd: MPRA Paper.

- Gómez, H. & Mitchell, D. (2014). Emprendimiento en Colombia: Balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018. En G. Botero de los Ríos, (Ed.). *Cuadernos Fundesarrollo*, (50). Bogotá: Fundesarrollo.
- Gros, B. & Pablo, L. (2009). Estrategias de innovación en la educación superior: El caso de Universitat Oberta de Catalunya. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49, 223-245.
- Hamel, G. & Breen, B. (2007). *El futuro de la administración*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Haapaniemi, S. (2005). Innovar para ser competitivo. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 66, 76-79
- Hamel, G. & Breen, B. (2007). *El futuro de la administración*. Bostón: Harvard Business Scholl Press.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Lane, P. J., Koka, B. R. & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31, 833-863.
- Langlois, R. & Robertson, P. (2000). *Empresas, mercados y cambio económico*. Barcelona: Biblioteca Episteme.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities or core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Levinthal, D. & March, J. (1993). The myopia of learning. *Management Journal*, 14, 95- 112.
- Luhmann, N. (1995). *Social System*. New York: Stanford University Press Inc.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C. & García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*, 3(7), 65-83.
- Mendoza, J. M. (2013a). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: Confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 63-85.
- Mendoza, J. M. (2013b). La estrategia y las capacidades dinámicas. *Ide@s CON-CYTEG*, 8(99), 887-902.

- Muñoz, J. & Calderón, G. (2008). Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 7(15), 131-154.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Rama, C. (2006). La tercera reforma de la educación superior en América Latina y el Caribe: masificación, regulaciones e internacionalización. *Revista Educación y Pedagogía*, XVIII(46), 11-24.
- Rodríguez, M., Ruiz, C. & Martín, E. (2012). Las empresas Born Global: un enfoque de capacidades dinámicas. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(4), 49-67.
- Roncancio, P. (2011). De las capacidades dinámicas como enfoque de la estrategia a la integración de competencias para la construcción de un entorno colaborativo universidad-empresa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 295-305.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Tarapuez, E., Osorio, H. & Parra, R. (2012). Burton Clark y su concepción acerca de la universidad emprendedora. *Tendencias*, 13(2), 103-118.
- Teece, D. (2009). *Dynamic Capabilities & Strategic Management. Organizing for Innovation and Growth*. New York: Oxford University Press Inc.
- Toffler, A. (1985). *La empresa flexible*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Tómas, M., Borrel, N., Castro, D., Feixas, M. & Fuentes, M. (2009). *La cultura innovadora de las universidades. Estudio de casos*. Barcelona: Octaedra, S. L.
- Vivas, S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 119-139.
- Walsh, V. (1996). Design, innovation and the boundaries of the firm. *Research Policy*, 25(4), 509-529.
- Wang, C. & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities. A review and research agenda. *Strategic Management Journal*, 9, 31-51.

Como citar este capítulo:

Barrios Hernández, K., Olivero Vega, E., & Acosta Prado, J. C. (2017). Capacidad de innovación en instituciones de educación superior: Un modelo conceptual. En J. C. Acosta Prado, M. A. Garzón Castrillón, K. Barrios Hernández, E. Olivero Vega, J. M. Mendoza Guerra, R. C. Díaz, y otros, & J. M. Mendoza Guerra (Ed.), *Las Capacidades Dinámicas. Desarrollos teóricos y evidencias empíricas* (pág. 87-108). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.

Segunda parte

***LAS CAPACIDADES
DINÁMICAS EN ORGANIZACIONES***

Capítulo 4

**LA CAPACIDAD
DINÁMICA DE RIPOSTAR EN EMPRESAS PYMES**

José María Mendoza Guerra

Este capítulo busca examinar el impacto de la capacidad dinámica de ripostar sobre el desempeño empresarial expresado por la tasa de crecimiento de las ventas de empresas pymes de Barranquilla, Colombia, por lo que pretende aclarar el constructo capacidad de ripostar, establecer las subcapacidades que lo integran y luego evaluar su impacto sobre los resultados (crecimiento de las ventas).

Las capacidades dinámicas son las habilidades que desarrolla una empresa para enfrentar un entorno cambiante y por definición son muy importantes en un mundo de negocios dominado por la turbulencia y la volatilidad y por supuesto, en entornos de este tipo se requieren competencias esenciales centradas en la forma de responder a los cambios, de lo cual se ocupa la capacidad dinámica de ripostar. A lo largo de este trabajo se entiende por ripostar la capacidad dinámica que busca que la empresa responda de manera pertinente, oportuna y efectiva a las condiciones cambiantes del medio, en especial a las oportunidades y amenazas que él brinda.

112

En línea con ello, en esta investigación realmente se trata de responder la pregunta central: ¿Cómo la capacidad dinámica de ripostar incide en el rendimiento de las empresas? Se ha planteado como objetivo central de la investigación: Estudiar la relación de la capacidad dinámica de ripostividad y los resultados (expresados en términos de crecimiento de ventas) en el caso de empresas pymes de la ciudad de Barranquilla.

El tema es importante en la medida en que en el campo de las capacidades dinámicas se han trabajado capacidades como el aprendizaje organizacional, la innovación, las alianzas y la coordinación, pero no se ha abordado en forma explícita el tema de responder al medio, a pesar de que por definición las capacidades dinámicas son formas de integrar, desarrollar y reconfigurar capacidades para responder al entorno dinámico. En consecuencia, el objeto de investigación es la capacidad dinámica de ripostar de

las empresas pymes de Barranquilla y su impacto en el crecimiento de las ventas.

El paradigma de investigación empleado es positivista, de carácter cuantitativo y se aplica una metodología hipotético-deductiva. La medición se obtiene mediante la elaboración de una encuesta instrumentada por un cuestionario estructurado que emplea una escala de Likert. De la misma manera, se trata de una investigación explicativa, donde se aclara el impacto de la capacidad de ripostar sobre los resultados, o sea que se busca entender las consecuencias del riposte, especialmente por las subcapacidades que lo integran.

La principal conclusión que se extrae de los hallazgos del trabajo es que en general las empresas pymes de Barranquilla usan la capacidad de ripostarla, pero su incidencia en el rendimiento es más bien baja. Solo unas pocas variables de las subcapacidades que componen la capacidad de ripostar tienen un impacto positivo sobre la tasa de crecimiento de las ventas. Específicamente solo las siguientes variables son efectivas: el contacto directo con actores del entorno, la percepción acerca de su cambio, el desarrollo de ideas creativas, el pensamiento flexible y el aprovechamiento de las oportunidades.

El desarrollo de este capítulo incluye los siguientes temas: revisión de la literatura relacionada, de manera tangencial o fundamental, con la capacidad de ripostar y a partir de un análisis crítico se estructura una propuesta teórica que incorpora una conceptualización de esta capacidad y sus componentes y su relación con el rendimiento. Esta propuesta integra de manera dinámica las subcapacidades de monitorear, diseñar y ejecutar que son los elementos de la capacidad de ripostar. El segundo aparte presenta los aspectos metodológicos de la investigación y finalmente en el acápite tres se ofrecen los hallazgos logrados y se realiza una discusión de los resultados alcanzados a la luz de los planteamientos teóricos incluidos en el marco referencial.

DESARROLLO TEÓRICO

Para el abordaje teórico se establecen dos bloques de trabajo: las capacidades dinámicas en general y la capacidad dinámica de ripostar.

Capacidades dinámicas

Como producto de su trayectoria estratégica, una empresa desarrolla capacidades a partir de sus recursos e incluso comprándolos. Estas capacidades se concretan en rutinas y procesos que se aplican de manera reiterativa. Pero, ¿qué sucede si el entorno de la empresa cambia? En este caso se pueden dar dos situaciones: Una, que el cambio en el medio externo sea evolutivo, así que las capacidades solo requieren ajustes pequeños, por ejemplo, en el marco de una estrategia de diferenciación por calidad, se puede llevar a cabo un mejoramiento de la capacidad; y dos, que el entorno cambie de manera discontinua de tal forma que se necesiten desarrollos radicales. En este último caso lo más probable es que las capacidades adquiridas no sirvan para apoyar la estrategia, por tanto se requiere un cambio en ellas, lo cual implica un ajuste significativo. Este necesita una definición clara de la gerencia en tal sentido, porque si se espera que las capacidades evolucionen de manera espontánea, se pueden perder las oportunidades planteadas por el medio o sufrir las consecuencias negativas de un embate de las amenazas emergentes del entorno. Así que las capacidades dinámicas se refieren a la renovación estratégica frente a las exigencias de un medio altamente cambiante (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

114

En estas situaciones complejas, Eisenhardt y Martin (2000) proponen una manera simple de definir capacidades dinámicas, con pocas reglas, donde se enfrentan restricciones y se establecen prioridades en un ambiente experiencial más que el estructurado que se emplea en situaciones de entorno estable o evolutivo. Se pueden distinguir dos formas de actuar en una empresa (Edmondson, 2008): ejecución eficiente y ejecución de aprendizaje; en la primera se limita a los trabajadores a realizar rutinas previamente definidas o mejorar las existentes, y en la segunda, se busca que la gente tenga la oportunidad de experimentar, aprender e innovar. De esto último es de lo que se trata cuando se trabaja en entornos turbulentos y con capacidades dinámicas.

En este mismo sentido, Tofler (1985) considera que el entorno altamente turbulento de las empresas requiere una forma de pensamiento radical e innovador. Christensen (1997) propone dos maneras de abordar un entorno turbulento: primero, la innovación de mantenimiento o sostenibilidad que desarrolla innovaciones incrementales o radicales con mejoramiento del rendimiento para los clientes actuales, y las disruptivas que se aplican a cambiar significativamente el nivel de rendimiento atendiendo mercados emergentes.

Pero si bien se ha abordado el caso de los entornos turbulentos, así mismo se ha planteado el tema del gradualismo, que se asocia con ambientes poco dinámicos. La teoría del incrementalismo lógico (Brian Quinn, 1995) plantea que la respuesta que se da por parte de los gerentes a lo incierto, consiste en que:

Constantemente reevalúan el futuro, encuentran nuevas congruencias a medida que los hechos se desarrollan, y combinan las habilidades y los recursos de las organizaciones en nuevos equilibrios de dominación y prevención de riesgos cuando se cruzan diversas fuerzas que sugieren mejores, pero nunca perfectas alineaciones(p. 22)

Agrega: "la lógica pide que se proceda con flexibilidad y experimentalmente partiendo de los conceptos amplios hacia compromisos específicos..." (p. 22).

Pero no se debe desconocer que las capacidades dependen de la vida pasada de la empresa, lo que se ha denominado dependencia del camino, así que la formación de capacidades dinámicas puede ser frenada por la cultura, la estructura y la estrategia desarrolladas en el pasado, lo que crea rigideces centrales (Leonard-Barton, 1992; Tripsas & Gavetti, 2000). A propósito de esto, Gavetty (2011) y Julian, Ofori-Dankwa y Justis (2008) sostienen que la participación de ciertos grupos de interés externos a la empresa pueden generar rigideces debido a que castigan las propuestas estratégicas que se alejen de la manera normal o tradicional de comportarse la compañía, es el caso de los accionistas o entidades financieras que descuentan las nuevas posiciones de manera negativa.

Así mismo en términos competitivos es menester comparar las capacidades de la compañía con las del competidor (Lavie, 2006) e incluso evaluar la capacidad de los rivales para reconfigurar las propias capacidades que es, a su vez, una capacidad de tercer orden. En todo caso es importante ver cómo el cambio de capacidades afecta la ventaja competitiva de la compañía.

Para fundamentar mejor la naturaleza de las capacidades dinámicas a continuación se presenta una síntesis de las principales definiciones al respecto (Tabla 1).

Tabla 1
Definiciones de capacidades dinámicas

Autor (es)	Definición de Capacidad dinámica
Tece, Pisano & Shuen (1997)	La habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para afrontar entornos rápidamente cambiantes (p.516).
Eisenhardt & 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).
Zollo & Winter (2002)	Un patrón estable y aprendido de actividades colectivas a través de las cuales la organización sistemáticamente genera y modifica sus rutinas operativas en pos de una efectividad mejorada (p.340).
Zahra, Zapienza & Davidsson (2006)	Habilidades para reconfigurar recursos y rutinas de la manera visionada y apreciada por el principal tomador de decisiones (p.924).
Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S. (2007)	Es la capacidad de modificar la base de recursos de una organización e incluye la capacidad de identificar la necesidad u oportunidad de cambio, formulación de respuesta e implementación. (p.30).
Teece (2009)	La particular (inimitable) capacidad que poseen las empresas de negocio para conformar, reconfigurar, configurar y reconfigurar los activos, de tal manera que puedan responder a los mercados y tecnologías cambiantes y escapar del beneficio cero (p. 87). La habilidad para percibir y luego dimensionar las nuevas oportunidades y reconfigurar y proteger los activos de conocimiento, las competencias y los activos complementarios así como lograr una ventaja competitiva sostenida (p. 206).
Barreto (2010)	Es el potencial de la firma para resolver problemas sistemáticamente, formada por su propensión a captar oportunidades y amenazas, tomar decisiones oportunas y orientadas a mercado y cambiar la base de recursos (p.271).

Fuente: Elaboración propia

Este ramillete de definiciones permite evaluar las diferencias de concepciones y los aspectos comunes. En lo integral se notan aspectos como la consideración del entorno cambiante donde algunos destacan las oportu-

tunidades y situaciones amenazantes (Helfat et al., 2007, y Barreto, 2010), un elemento de creatividad para reorganizar los recursos de la empresa por todos y la afectación de resultados sea la efectividad, el beneficio o la ventaja competitiva (Zollo & Winter, 2002; y Teece, 2009). Pero también se aprecia la diferencia entre los que identifican capacidades dinámicas con rutinas (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002) y los que la ven como potencialidades (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Helfat et al., Teece, 2009; Barreto, 2010); se puede observar que hay unos que combinan los dos conceptos (Zahra, Zapienza & Davidsson, 2006). En fin, se debe ver como Helfat et al., 2007 asocian las capacidades dinámicas con las respuestas al medio, esto es, como ripostividad.

Por otra parte, otro tema clave en las capacidades dinámicas es su clasificación. Por este lado, Eisenhardt y 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. Sin embargo, la calidad basada en mejoramiento no es una capacidad que permita afrontar un medio externo fuertemente cambiante. En este caso el despliegue de las capacidades en actividades rutinarias se convierte en una barrera para enfrentar los cambios externos radicales que se presentan, este punto ha sido demostrado específicamente en la gestión de procesos en el marco de certificaciones ISO (Benner, 2009). El trabajo basado en las rutinas de los procesos o incluso su mejoramiento no alcanza a absorber el fuerte movimiento procedente de afuera.

También se ha reconocido que las capacidades son de diferentes órdenes, a la manera como son las derivadas en el cálculo diferencial. Existen capacidades de orden 0, 1 y así sucesivamente (Winter, 2003). En una situación estacionaria donde una empresa trabaja con los mismos productos, iguales procesos en idénticos mercados, tenemos el nivel cero, nuevos productos y nuevos mercados originan un nivel uno, mientras que el proceso de

investigación y desarrollo es de segundo orden; en el campo de la calidad, la gestión de procesos es una capacidad de orden 0, en el sentido en que se limita a racionalizar lo actual, pero el mejoramiento continuo es de orden 1; mientras que en materia de innovación el proceso de desarrollo de productos es de orden 2 porque genera bienes nuevos, el estudio de dicho proceso es de orden 3, el cambio del proceso de innovación es de orden 4 y la teoría de la innovación de producto en el marco de estudios doctorales o investigación, es de orden 5.

Por supuesto que las capacidades dinámicas pertenecen a órdenes superiores. También es cierto que en la medida en que el orden de la capacidad aumenta, el costo de desarrollarla se eleva (Winter, 2003). El orden de una capacidad es importante desde el punto de vista competitivo porque cuando es superior, ella es menos imitable y puede asegurar un valor alto debido a que tiene un impacto mayor. Así, si una empresa tiene un sistema de innovación bien estructurado (orden 2), o posee una competencia central en innovación (orden 3), tiene una mayor ventaja competitiva.

Por lo demás, en la Gráfico 1 se representan las capacidades dinámicas en su movimiento.

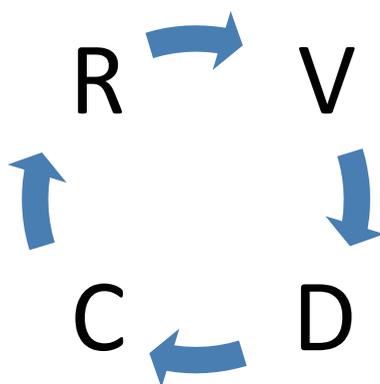


Gráfico 1
Capacidades dinámicas

Fuente: Elaboración propia

Convención:

R: Relacionamiento

V: Vigilancia

D: Diseño

C: Coordinación

El relacionamiento (R) es la capacidad de establecer contacto efectivo con los actores del entorno, incluye a las relaciones con clientes (Kaplan & Norton, 2000), cabildeo en entidades públicas y alianzas e integración a clústeres (Porter, 1998). Una capacidad de relacionamiento se desarrolla siguiendo un camino como este: identificación de actores claves, estudio prospectivo de su comportamiento, análisis de la contribución potencial de cada actor, determinación de la capacidad de enlace necesaria, definición de la estrategia de enlace y el seguimiento respectivo. Las relaciones más destacadas son las de los clientes, competidores y proveedores (Briónes & Cegarra, 2007).

La capacidad de vigilancia (V) consiste en la habilidad para monitorear los desarrollos del entorno. La de diseñar (D) es la que permite preparar una respuesta creativa frente a los cambios del medio, y la coordinación (C) integra la acción, alineando los objetivos particulares a los objetivos generales.

Una capacidad dinámica que se ha reconocido mucho es la de aprendizaje (Eisenhard & Martin, 2000), sin embargo ella parece ser poco usada en Colombia. Precisamente Calderón, Álvarez, y Naranjo (2014) encuentra que en empresas manufactureras del eje cafetero el desarrollo de una cultura de aprendizaje solo alcanza una calificación de 3,5 sobre 5.

Indudablemente que las capacidades tienen que ver mucho con el talento humano, aunque ellas son de estirpe organizacional, por ello se requiere la intervención del área de talento humano, en especial en lo que tiene que ver con la práctica de formación y desarrollo (Calderón et al., 2014).

Capacidad de ripostar

Aunque la capacidad de ripostar no ha sido explícitamente trabajada por los teóricos de las capacidades dinámicas, si ha estado de manera tácita en los análisis del área, por ejemplo, Teece, Pisano y Shuen (1997) dicen que:

Los ganadores en el mercado global han sido firmas que han podido demostrar respuesta oportuna e innovación rápida y flexible de productos acoplada con la capacidad de gestión para coordinar de manera efectiva y re-emplear competencias externas e internas. (p.518).

Indudablemente estos autores destacan la respuesta al medio.

La capacidad de ripostar de una empresa es la que permite dar respuestas contundentes a situaciones nuevas del entorno, especialmente cuando se trata de amenazas, oportunidades o crisis, e implica diferentes dimensiones como las actitudes, por ejemplo, estar alerta a paradigmas que impiden analizar objetivamente los hechos; el sistema de información empresarial que facilita el estudio del medio, las relaciones que permiten la percepción organizacional y la dependencia del camino o componente inercial, que condiciona la percepción y la actuación. Ripostar realmente deriva de la capacidad humana de enfrentar las amenazas u oportunidades del entorno, lo que llevó a los cerebros a buscar indicios para predecir y responder (Damasio, 2010). Este autor mira la capacidad de reaccionar como un mecanismo homeostático mediante el cual el organismo busca metas, guiado por la gratificación y el castigo donde puede responder de manera rápida en situaciones que así lo requieran. Ha señalado también que el ser humano, en su interactuar con el medio ha desarrollado cerebros complejos que tienen anticipación y predicción, sistemas motivacionales avanzados, curiosidad y sistemas sofisticados de alarma para mantenerse con vida.

Realmente ripostar implica tres puntos claves:

- **Certeridad.** Es el grado de precisión de la respuesta ofrecida.
- **Oportunidad.** Consiste en responder en el intervalo de tiempo

apropiado para enfrentar con éxito una amenaza o crisis o aprovechar una oportunidad. La respuesta a tiempo es derivada de la capacidad de anticipación que es importante en el monitoreo.

- **Focalización.** Es el nivel de concentración de la acción en un punto, lo contrario es la disipación o extensión del alcance.

De la misma manera, la ripostividad tiene diferentes dimensiones, primero está la dimensión fuente que es la que estimula la respuesta y puede ser de oportunidad o de crisis. Después, la dimensión tiempo que permite hablar de riposte anticipado, instantáneo o demorado. Finalmente, la de valor agregado de innovación, la cual se relaciona con la respuesta incremental o radical.

Por otro lado, la capacidad de ripostar presenta diversos ingredientes que se pueden agrupar en los siguientes tipos: Cognitivos, relacionados con la comprensión de los factores estimulantes (oportunidades o amenazas); emocionales, referentes al impacto de los factores externos sobre la afectividad de la gente como la confusión, la negación y la proyección hacia otros; el volitivo, que se relaciona con la decisión y asignación de recursos; la creatividad, que tiene que ver con la estructuración de una respuesta nueva; y los políticos o de poder, pues se sabe que en la ripostividad intervienen los intereses personales y grupales. Estos ingredientes se relacionan entre sí, siendo el más decisivo el volitivo, pues se relaciona directamente con el comportamiento, pero es afectado por los otros, por ejemplo, los emocionales que retrasan la acción e impiden conocer, y bloquean la creatividad, mientras que la comprensión permite estructurar una respuesta efectiva y ejecutarla, y los intereses impiden actuar a la voluntad.

Pero en cuanto se refiere a la composición, esta capacidad se integra por las subcapacidades de vigilar (V), diseñar (D) y ejecutar (E), las cuales se muestran en el Gráfico 2, donde se puede ver que además de la secuencia lógica V-D-I, existe una secuencia que a partir de la ejecución conduce a revisar el diseño y aún la vigilancia en un proceso de aprendizaje.

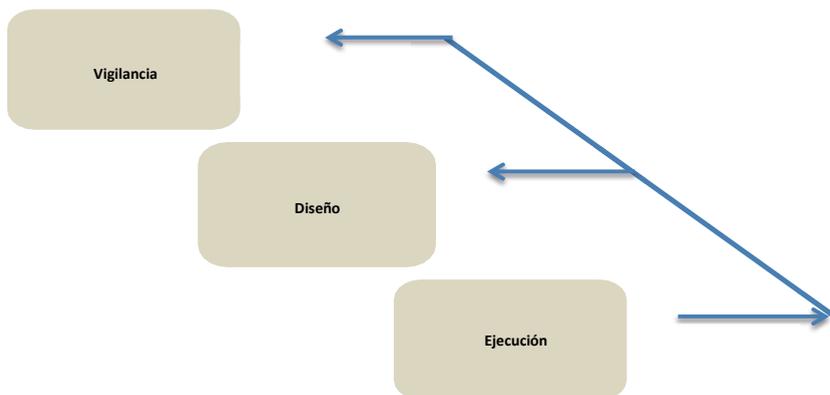


Gráfico 2
Capacidad de ripostar
 Fuente: Elaboración propia

Subcapacidad de vigilancia

La vigilancia consiste en mantener la percepción organizacional orientada hacia el medio y está constituida por una serie de acciones que se integran en el Gráfico 3.

122

La capacidad de buscar y decidir se consideran críticas en las capacidades dinámicas (Helfat et al., 2007). La subcapacidad dinámica de vigilar o buscar se inicia con una posición mental previa (actitud), estar alerta (Toffler, 1985), que trabaja con un criterio de desaprendizaje, detección temprana y visión periférica (Day & Schoemaker, 2006; Kotler & Caslione, 2009), la detección precoz requiere un sistema de información en tiempo real, con procesadores robustos. La posición mental adoptada también es fundamental en el monitoreo: Extroversión, apertura mental a información externa (Carson, 2012) y objetividad son centrales, pero igualmente es clave el enfoque de un análisis dinámico para poder entender los movimientos del entorno, un pensamiento dialéctico (Heráclito, 1984; Hegel, 1985; Adorno, 1984) es básico para apreciar los cambios externos. La capacidad de relacionamiento sirve a la de monitoreo, especialmente por las posibilidades de percepción e información que brinda, lo que facilita la prospección y en esta última, es indispensable la capacidad imaginativa (Mendoza, 2006, 2011a).



Gráfico 3
Dinámica de la subcapacidad de vigilancia

Luego de la actitud de alerta, se debe monitorear el entorno, lo cual incluye la identificación de las variables, actores, estructura y dinámica del ambiente, que implica considerar bloques del mismo como el económico, tecnológico, sociocultural, gobierno y ambiental, examinando actores como clientes, competidores, proveedores, entidades públicas y aliados. Se trata de descubrir las necesidades manifiestas y latentes de los clientes, las estrategias de los competidores, puntos de colaboración de los proveedores, políticas públicas, actuación de los aliados y tendencias tecnológicas; monitorear también implica procesar la información para darle sentido (Narayanan, Zane & Kemmerer, 2011). El producto del esfuerzo de monitoreo del entorno debe ser en última instancia, el aprovechamiento de las oportunidades de mercado y la captación de ideas, pero también enfrentar situaciones amenazantes y de crisis. Los dos últimos aspectos generan problemas de carácter emocional como confusión, negación (Grove, 1997), desplazamiento de la culpa (Senge, 1992) y crisis de identidad. Pero también se dan problemas de cognición como la disonancia y los paradigmas. Aquí desempeña un papel crucial la percepción organizacional, entendida

como el conjunto de apreciaciones basadas en las relaciones con el contexto, percepciones individuales, relaciones internas, especialmente la del cuerpo directivo y el sistema de información. Es necesario destacar que para efectos de riposte, es ideal que la información se reciba en tiempo real (Klingebiel & Lange, 2010). Así mismo, el trabajo de monitoreo del entorno está condicionado por la experiencia pasada de la empresa (Patel y Pavitt, 2000), esto es, la dependencia del camino, de tal forma que la cultura, la estructura y las formas de gestión que ha empleado la empresa, así como sus capacidades actuales, que vienen por vía institucional, prefijan la percepción organizacional. Para tener una ilustración acerca de cómo es necesario estar atento al medio basta con examinar el comportamiento de la empresa Zara, la cual estudia en forma minuciosa los comportamientos de los clientes, los pasos de la competencia y las pasarelas (Martínez, 2015).

124

La información alcanzada en la fase de monitorear debe someterse a la actividad de analizar, lo cual implica interpretar la información obtenida, establecer patrones de comportamiento, estructuras subyacentes, la dinámica externa y determinar el nivel de favorabilidad o turbulencia del entorno, implica detectar cambios y requiere análisis crítico. Una forma de ver el comportamiento es aplicar el análisis de los gráficos que se aprecia en cálculo y geometría analítica porque en análisis dinámico se necesita comprender el comportamiento de las curvas de las variables de desempeño para saber cuándo se presenta un punto de inflexión o cuándo una variable se desacelera o si sigue un comportamiento uniforme, exponencial, asintótico o hiperbólico.

La vigilancia necesita capacidad investigativa y manejo del método científico para el estudio crítico de la realidad. En este trabajo son de gran ayuda las personas externas, esencialmente los recién llegados, quienes tienen poco anclaje con la historia de la organización; por esta vía, también son de alto valor los investigadores externos, los consultores y la gente que está

fuera del estado mayor (Grove, 1997), la cual tiene mayor conexión con el medio específico de su área y ha estado menos comprometida con el *statu quo*. En la actualidad, las redes facilitan la vigilancia, la cual también implica la detección temprana.

Después se aplica la prospección que se basa en la proactividad (anticipación) y la previsión y consiste en enfrentar la tarea de conocer el futuro, sin lo cual es imposible fijar objetivos y explicitar oportunidades y amenazas; precisamente el conocimiento del futuro requiere un alto nivel de cognición que involucra la percepción de lo actual o lo pasado como referencia, la explicación o comprensión, que es el análisis de factores incidentes, y el imaginar, especialmente el uso de la prospección (Mendoza, 2006, 2011a), que es una operación de la imaginación que nos permite colocarnos en el futuro. Hay empresarios que son grandes prospectivistas como Jobs, lo cual ilustra su negociación con Disney (Catmull, 2015). Para enfrentar la dinámica, elementos cognoscitivos importantes son: la intuición, la imaginación y el pensamiento dialéctico, todo lo cual lleva a la flexibilidad mental. Este pensamiento flexible implica: abandonar paradigmas mediante el cuestionamiento y la suspensión de supuesto, la asimilación de la crítica por parte de los demás, modificar el pensamiento (aceptar el cambio, la contradicción y lo ambivalente) e ir del análisis a la síntesis y viceversa. La proactividad implica también el análisis de escenario (Koltler & Caslione, 2009) con la ¿pregunta, qué pasaría si?... Por último, el análisis de impacto se refiere a la tarea de examinar cómo las acciones del exterior afectan los resultados de la compañía.

Se debe anotar que la subcapacidad de vigilancia no está aislada del conjunto de la capacidad de ripostar sino que se inserta de manera sistémica en ella. En este sentido, la vigilancia se desarrolla para fundamentar la toma de decisiones como respuesta al medio (Pisano, 2000; Levinthal, 2000).

Subcapacidad de diseño

Diseñar es la subcapacidad que se ocupa de la estructuración de una respuesta al medio, la cual puede ser de dos formas: De rutina o creativa. Esta última se basa en la aplicación de la imaginación organizacional (Mendoza, 2011a) como fundamento para generar estrategias, políticas, proyectos y nuevas rutinas (Nelson & Winter, 1982). En realidad el diseño implica el mejoramiento en general, el desarrollo de productos y servicios disruptivos e incluso el replanteamiento del modelo de negocio de la empresa (Chesbrough, 2009; Teece, 2009), también tiene que ver con la formulación de la estrategia y el ajuste de la estructura en un espacio de flexibilidad.

126

La formulación de la estrategia es central en la tarea gerencial y crucial para el desarrollo futuro de la compañía (Ansoff, 1976; Andrews, 1985; Chandler, 1962; Porter, 1980; Hamel & Prahalad, 1994, Drucker, 1972) y ha sido considerada como una capacidad dinámica (Eisenhardt & Martin, 2000; Salvato & Rerup, 2011). Además de la estrategia de crecimiento, se estiman importantes para afrontar el entorno competitivo la de valor (diferenciación), la de respuesta competitiva (ofensiva y defensiva) y la de enlace, o sea, traer competitividad de fuera (Mendoza, 2011b), por tanto ellas están relacionadas con las capacidades dinámicas. En lo que se refiere a la formulación de la estrategia se pueden identificar dos importantes formas de abordaje cognitivo: la que se recomienda por parte de los teóricos claves, la formal o deliberada (Porter, 1980) que analiza el entorno, la realidad interna (ventaja competitiva) y luego plantea la estrategia y la heurística o emergente (Mintzberg, 1991) que emplea el método de prueba y error.

Otro elemento de ajuste al entorno de carácter importante es la estructura organizacional, la cual se desarrolla de manera contingente (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1973) con base en la flexibilidad, de tal forma que para entornos estables tiende a la mecanización y en ambientes volátiles es adaptable.

La respuesta también puede ser incremental o radical. Es incremental cuando posee poco valor agregado de innovación y es una respuesta a entornos de poca turbulencia o de cambio gradual. En cambio, la radical posee un alto valor agregado de innovación y sirve para enfrentarse a entornos de alta turbulencia; para todo esto se necesita adaptabilidad (Hamel, 2012) que a su vez está basada en la flexibilidad (Kianto & Ritala, 2010; Klingebiel, 2010): mental, organizacional y operativa.

Por lo demás, hay dos formas de abordar el diseño: primero, investigar el entorno y luego diseñar (estrategia de halar); la primera fase es de alto aprendizaje, allí se concentra el trabajo de ripostar, de tal forma que se elaboran productos que se adaptan a las necesidades de los clientes con un esquema modular (Haeckel, 2000), en el segundo caso primero se diseña y luego se aprende de la adopción por parte del mercado, aquí el aprendizaje se concentra en la segunda fase.

En el caso de entornos volátiles como los actuales, en el diseño juega un papel importante la capacidad creativa de la empresa, la cual se basa en la imaginación organizacional (Mendoza, 2011a). Esta posee unos mecanismos de operación que se sintetizan en cuatro formas: simbolización o construcción de símbolos, que se expresa en la conformación de la cultura organizacional y la elaboración de mapas, organigramas y flujogramas; la prospección, que tiene que ver con construcción del futuro y la proyección hacia los actores del entorno, que se concreta en actividades de planeación, en especial el establecimiento de la visión y los objetivos; el desplazamiento, que permite desviarse de lo corriente para plantear opciones distintas y que se expresa en la generación de alternativas en los procesos de decisión, y finalmente, la combinación, mediante la cual se reconfigura la realidad a partir de pedazos ya existentes como en el caso de las fusiones. La imaginación organizacional se puede desarrollar mediante el uso de las técnicas de creatividad que se dividen en dos grupos (Mendoza, 2006): espontáneos, como la pausa creativa (De Bono, 1992), la lluvia de ideas y la

relajación; y de provocación, que incorpora a la analogía, el punto fijo (De Bono, 1992), la inversión (De Bono, 1992), el desplazamiento inverso (Mendoza, 2006) y el pensamiento integrador (Martin, 2002). En general, el diseño se supone en el término reconfiguración de recursos, utilizado en el lenguaje de la teoría de recursos y capacidades (Teece, 2009).

Subcapacidad de ejecución

Esta subcapacidad consiste en señalar el camino, alinear los objetivos de la gente y las áreas hacia el direccionamiento estratégico de la empresa, de tal forma que la respuesta al entorno sea apropiada e integral. Implica decisiones de asignación de activos y requiere sobre todo la orquestación de recursos complementarios o co-especializados (Teece, 2009); se entiende por recursos complementarios aquellos que necesariamente deben confluír, de manera conjunta, a la realización de una capacidad, la cual no se puede realizar sin esto, mientras que los activos co-especializados son aquellos que desempeñan un rol particular pero deben integrarse con otros.

128

Así mismo, la ejecución implica energizar al personal que trabaja (dar sentido y vender), (Narayanan, Zane & Kemmerer, 2011), para realizar la respuesta, lo cual se hace a través de la motivación e implica el manejo de una canasta de incentivos. También involucra el aspecto de la determinación, que es la toma de partido en la decisión y está sustentada en la voluntad, que es, a su vez, una función mental que se relaciona con la acción. Igualmente se incluyen los valores e intereses del tomador de decisiones (Andrews, 1985) que se tienen en cuenta al momento de decidir, e incluso se deben tener en consideración los valores de los otros ejecutivos acompañantes. De la misma manera aquí se incorporan los criterios de decisión (Optimizar, satisfacer).

El liderazgo es importante en la implementación por su valor energizante e implica el establecimiento de la visión, el control, la motivación, la comu-

nicación y la promoción del cambio interno, que a su vez se reflejan en la dinámica interior, un aspecto más difícil debido a que hay que vérselas con elementos inerciales.

En un ambiente altamente competitivo, la capacidad de ripostar estratégicamente implica actuar con sorpresa y astucia para engañar la competencia enviando señales equívocas, así mismo suele ser importante esconder (Day & Schoemaker, 2006) y también poseer bisilencia que es un término que se introduce en este trabajo para hacer referencia al hecho de que la empresa responde de manera adecuada a las situaciones difíciles (resiliencia), pero además aprovecha bien las oportunidades, es decir, la compañía afronta bien las situaciones de crisis y de bonanzas.

La ripostividad también exige rapidez, que se basa en el manejo del tiempo, la descentralización, el empoderamiento y la simplificación de los procesos. Diseñar una respuesta al entorno implica manejar el tiempo y tomar decisiones, y tiene un ingrediente psicológico. La implementación también requiere la asignación de recursos, pues para enfrentar al entorno, tomando una determinación, es menester definir los niveles de inversión implicados. Se trata de realizar las inversiones que se necesitan en capital físico y humano (Sirmon & Hitt, 2009).

Existe una psicología en la actuación frente al entorno. Además de la negación, que ha sido señalada por varios autores (Grove, 1997, Day & Schoemaker, 2006; Kanter, 2006, Hamel, 2012 y Collins, 2010), se da la desesperación (Collins, 2010), producto de la falta de ripostividad y en consecuencia de acción oportuna, que lleva a las empresas y a su alta dirección a procesos de reestructuraciones sin evaluar lo que está pasando realmente.

Así mismo para un buen riposte se debe realizar una coordinación efectiva (Barnard, 1938; Teece, 2009; Gandlgruber, 2010) que unifique la respuesta al medio, lo cual es mandatorio debido a la necesidad de utilizar recursos

complementarios y co-especializados y esto incluye la integración con los actores externos para lo cual a su vez se necesita capacidad relacional.

Finalmente la ejecución debe incluir el tema del cambio, así que la empresa requiere que se impulse la transformación necesaria para armonizar el cambio externo con la conducta apropiada de la compañía frente a lo de fuera. A este respecto, Beckhard y Harris (1980) han propuesto un modelo de cambio que implica tres fases: estudiar la situación actual, realizar una transición e incorporar la situación nueva. De esta manera se plantea una subcapacidad dinámica que se puede denominar propensión al cambio que tendría como ingredientes: el pensamiento dinámico, que implica concebir las cosas en movimiento; la extroversión como apertura mental frente al entorno, y la independencia del camino, que es la habilidad de no dejarse dominar por la cultura, valores y esquemas de rutina.

130

Una empresa que ha mostrado sólida capacidad de ripostar es Zara, firma de confección de moda de España. Esta compañía aplica la vigilancia desde los clientes para conocer sus preferencias mediante contacto en las tiendas, asiste a ferias y eventos donde se discuten las tendencias de la moda y monitorea prácticas de gestión. A partir de esto, desarrolla nuevos productos (diseño de moda), y todo lo hace con una aplicación rápida con el criterio de pronto-moda. No se puede uno extrañar de la respuesta rápida de la compañía, la cual habla de su ripostividad (Martínez, 2015). También es ilustrativo el caso de Café Martínez de Argentina, empresa que enfrentó de manera acertada la saturación de mercado sin negación ni desplazamiento de la culpa (Ordóñez, 2013).

Entorno, capacidad dinámica y efectividad

Como consecuencia del trabajo de ripostividad de la empresa frente al entorno, que permite una adaptación proactiva, se obtendrán resultados efectivos que se expresan en una rentabilidad más alta o una tasa de crecimiento de las ventas mayor.

En línea con esto, se debe enfrentar el tema de la eficacia de la capacidad de ripostar. En general, la efectividad de las capacidades dinámicas se mide por su ajuste con el entorno, si este ajuste es alto, ello impacta sobre los resultados elevándolos; así, las capacidades dinámicas impactan a la ventaja competitiva y, como consecuencia, al rendimiento (Teece, 2009; Zollo & Winter, 2002; Makadok, 2001), esta relación puede ser indirecta, a través del ajuste de los recursos al aplicar capacidades y rutinas (Eisenhardt & Martin, 2000; Zott, 2003); pero de todas maneras, un buen ajuste permite aumentar el valor y reducir los costos por lo que se fortalece la capacidad competitiva y ello impacta sobre la rentabilidad y el crecimiento. De esta forma se puede entonces estudiar la manera como la capacidad de ripostar al entorno se relaciona con la rentabilidad y el crecimiento de la compañía.

Diseño metodológico

La investigación que se propone es de carácter cuantitativo y la información fue obtenida mediante la técnica de encuesta; se utilizó un cuestionario estructurado como instrumento, el cual, a su vez, empleó una escala de Likert. Para garantizar la confiabilidad del instrumento de encuesta se realizó una prueba en cabeza de cuatro expertos. Así mismo se aprovechó la ocasión para calcular el coeficiente Alfa de Cronbach, que se ubicó en 0,795 que es significativo (Tabla 2)

Tabla 2
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,795	32

Para efectos de la aplicación se tomó una muestra de 55 empresas en un taller realizado por el investigador en ACOPI, la asamblea regional anual de este gremio y empresarios del clúster de confección de Juan de Acosta, de las cuales se alcanzaron 32 empresas que habían diligenciado el cuestionario de manera adecuada.

Cómo método estadístico se aplicó la regresión lineal múltiple.

Con el fin de guiar el trabajo, se establecieron tres hipótesis a partir de las subcapacidades integrantes de la capacidad de ripostar, las cuales se registran a continuación:

Hipótesis 1

Cuanto más vigilante se mantiene la empresa respecto a las condiciones del entorno, mayor es su nivel de crecimiento de ventas.

Hipótesis 2

Cuanto mayor es la capacidad de diseño aplicada en la respuesta a las condiciones del medio, mayor es el nivel de crecimiento de ventas.

Hipótesis 3

El esfuerzo de ejecución de ripostividad impacta de manera positiva el crecimiento de ventas.

132

Variables

El conjunto de variables e indicadores puede apreciarse en la Tabla 3 donde además se presenta la operacionalización de las primeras.

Presentación de resultados

Como un producto del trabajo de desarrollo teórico y la aproximación metodológica, que finalizó en la construcción del instrumento de investigación, se pasó a la realización concreta del trabajo de campo y ello permitió la obtención de los resultados específicos, con la medición, lo cual habilita contrastar las hipótesis.

Para la obtención de la información necesaria en la contrastación se aplicaron las encuestas, las cuales luego fueron sometidas a procesamiento con SPSS obteniendo los estadísticos descriptivos que se muestran en la Tabla 4.

Tabla 3
Operacionalización de variables

Variable	Expresión	Realidad observable	Medida
Vigilancia	Relacionamiento	Conexiones con actores	Frecuencia, sentido y compatibilidad de conexión según escala de Likert por actores como clientes, competidores, aliados, proveedores y entidades públicas
	Análisis dinámico	Captación del cambio del entorno	Oportunidad (temprano) de la percepción del cambio de oportunidades y amenazas en escala de Likert
	Métodos de investigación	Aplicación de técnicas de investigación para el estudio del entorno	Opciones múltiples de métodos ordenados según nivel de explicabilidad
Diseño	Técnicas de creatividad	Uso de técnicas de creatividad para ripostar	Opciones de técnicas de creatividad según grado de provocación
	I&D	Proceso de I&D empleado	Escala de procesos desde no existencia hasta de conocimiento
	Formas de flexibilización	Flexibilidad de la empresa	Nivel de flexibilidad mental u organizacional según escala de Likert
Ejecución	Métodos de coordinación	Esfuerzo por alinear los objetivos de la gente con relación a la empresa	Opciones con formas de coordinación
	Formas de negación	Frecuencia de empleo de la negación frente amenazas de impacto del competidor	Escala de Likert de formas de negación
	Rapidez de respuesta	Tiempo entre el momento en que se presenta una amenaza u oportunidad y la aplicación de una respuesta efectiva	Escala de tiempo trimestral
	Confusión por un cambio drástico en el medio	El nivel de indeterminación en la toma de decisiones que un cambio produce en la empresa	Escala de Likert de confusión al momento de conocer la noticia del cambio
	Consistencia organizacional	Grado en que las creencias y valores pasados condicionan la respuesta al cambio del medio	Grado de consistencia con valores y creencias en respuesta al cambio
Resultados	Rendimiento	Resultado clave para la empresa	Crecimiento de las ventas según rangos

Tabla 4
Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tip.
Crecimiento ventas	32	1,00	9,00	4,8125	2,57077
Contacto competidores	32	2,00	5,00	3,6875	1,02980
Contacto proveedores	32	1,00	5,00	4,0313	1,14960
Contacto aliados	32	1,00	5,00	3,4375	1,34254
Contacto sector público	32	1,00	5,00	3,3125	1,20315
Contacto directo	32	1,00	5,00	3,7813	1,06965
Contacto doble sentido	32	1,00	5,00	3,5313	1,19094
Cordialidad	32	3,00	5,00	4,1250	,70711
Percepción entorno	32	1,00	5,00	4,3438	,93703
Detección oportunidad	32	1,00	5,00	4,0313	1,12119
Detección amenaza	32	1,00	5,00	3,5938	1,41100
Técnicas análisis	32	1,00	5,00	3,5313	1,21773
Ideas novedosas	32	1,00	5,00	4,0625	1,10534
Técnicas creatividad	32	1,00	5,00	3,7813	1,12836
I&D	32	1,00	5,00	3,8438	1,19432
Flexibilidad mental	32	1,00	5,00	3,6875	,93109
Flexibilidad estructural	32	1,00	5,00	3,9375	,91361
Lentitud respuesta	32	1,00	5,00	3,7813	1,09939
Aprovechamiento oportunidad	32	1,00	5,00	4,1250	,90696
Negociación	32	1,00	5,00	2,2813	1,37335
Confusión	32	1,00	5,00	2,6563	1,59858
Coordinación	32	1,00	5,00	4,0313	,99950
Cultura	32	1,00	5,00	3,7500	1,34404
N válido (según lista)	32				

Se inicia el estudio con la subcapacidad de monitoreo del entorno. Puede apreciarse que el crecimiento medio de las ventas se ubica en 4,8 que equivale al intervalo de 8,1 % a 10 %, el cual si se toma en cuenta la inflación, se puede considerar bajo. Así que prácticamente estas pymes trabajan por la subsistencia con bajas posibilidades de crecimiento.

Analizando la subcapacidad de monitoreo, el mayor nivel de contacto con actores del entorno se realiza con los proveedores, 4,03, que son los socios más importantes, y el más bajo es con el sector público, 3,31. En esta misma línea de acción, en cuanto se relaciona con la forma como se dan las conexiones con el medio, se destaca la cordialidad con 4,13, un nivel alto. La percepción del entorno es muy alta también, 4,34, la calificación mayor, que muestra la importancia que los empresarios le dan al estudio del medio, especialmente a la detección de oportunidades (4,03), la cual recibe más atención que el estudio de las amenazas, 3,6; esto último denota un bajo nivel de alerta. Hay una regular consideración dada a las técnicas de análisis, 3,53, que nos indica que todavía juega la intuición en la apreciación del entorno.

135

En lo que se refiere a la subcapacidad de diseño, se le da énfasis a la generación de ideas nuevas, 4,06, y con algo menos de atención al empleo de técnicas de creatividad, 3,78, que muestra que todavía estas compañías no son manejadas con rigor en esta materia, así que la creatividad aplicada es más bien espontánea, igualmente no sobresale el desempeño en las actividades de I&D, 3,84; con menor calificación aparece flexibilidad mental, 3,67, lo cual confirma el nivel regular de uso de la imaginación y la presencia de modelos mentales o paradigmas; pero se ha avanzado en flexibilidad organizacional, 3,94, pues se trata de empresas pymes, con esquemas adaptables.

En la subcapacidad de ejecución se destaca el aprovechamiento de las oportunidades con 4,13 que es el mayor valor logrado en el total, junto a cordialidad, lo cual se corresponde con la detección de oportunidades que

se había señalado como alta; todo indica que los empresarios le ponen atención a las oportunidades; un poco menor es la lentitud de respuesta al entorno, que se sitúa en 3,78, lo cual registra algo de falta de celeridad y por tanto, un manejo no centrado en el tiempo como variable clave de gerencia. La negación y la confusión, como factores de psicología organizacional, inducidas por el entorno son bajas, 2,28 y 2,66 respectivamente, que señala que no son fenómenos característicos, por tanto no afectan la capacidad de ripostar. Se emplea la coordinación como herramienta de ejecución para alinear el trabajo, 4,03 y un menor peso se le da a la cultura como dependencia del camino 3,75, lo cual es signo de inercia o consistencia organizacional.

En la tabla 5 se puede ver una síntesis del comportamiento general en tres tipos: capacidades destacadas, regulares y buenas.

Tabla 5
Síntesis descriptiva

Capacidades regulares	Capacidades buenas	Capacidades destacadas
Contacto con aliados	Contacto con competidores	Contacto con proveedores
Contacto con sector público	Contacto directo	Cordialidad
Detección de amenaza	Contacto en doble sentido	Percepción de entorno
Técnicas de análisis	I&D	Detección de oportunidades
Flexibilidad mental	Aprovechamiento de oportunidades	Flexibilidad estructural
Lentitud de respuesta		Negación
Cultura		Confusión
		Coordinación

Se procede ahora a examinar los resultados de la regresión de las diferentes subcapacidades contra la tasa de crecimiento de las ventas. En la Tabla 6 se puede ver el coeficiente F con un valor de 2,916 y una significación de 0,05, el cual se debe comparar con un f en la tabla para un grado de libertad de ky y $n-k-1$ respectivamente (22 y 9), que corresponde a 2,915. Por lo tanto, se puede decir que el modelo se ajusta a los datos.

Tabla 6
Resumen del modelo y ANOVA ANOVA(b)

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	179,671	22	8,167	2,916	,050(a)
	Residual	25,204	9	2,800		
	Total	204,875	31			

a Variables predictoras: (Constante), VAR00023, VAR00006, VAR00012, VAR00020, VAR00019, VAR00005, VAR00015, VAR00016, VAR00009, VAR00008, VAR00003, VAR00014, VAR00017, VAR00002, VAR00018, VAR00022, VAR00004, VAR00007,

VAR00021, VAR00010, VAR00013, VAR00011

b Variable dependiente: VAR0000.

137

A partir de la columna de coeficientes de las variables (Tabla 7), se puede estudiar la manera como las subcapacidades se reflejan en el crecimiento de las ventas. El análisis se inicia con la subcapacidad de monitoreo del entorno.

Se observa que las variables de contacto con el entorno (proveedores, aliados y entidades públicas) tienen un impacto escaso sobre el crecimiento de las ventas, a excepción de los competidores que es fuertemente negativo (-1,15).

Tabla 7
Coefficientes(a)

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error tip.	BetaBError tip.		
	(Constante)	-1,777	3,553		-,500	,629
	Contacompetidor	-1,153	,908	-,462	-1,270	,236
	Contaproveedor	-,087	,527	-,039	-,164	,873
	Contaaliados	,250	,587	,130	,425	,681
	Contapublico	,202	,518	,094	,389	,706
	Contadirecto	1,172	,731	,487	1,603	,143
	Contadoblesentido	-,447	,687	-,207	-,651	,531
	Cordialidad	-,227	,776	-,063	-,293	,776
	Percepciontorno	1,224	,601	,446	2,038	,072
	Deteccioportunidad	-1,984	,799	-,865	-2,485	,035
	Deteccamenaza	-1,138	,739	-,624	-1,540	,158
	Tecnianálisis	,383	,859	,181	,446	,666
	Ideasnovedosas	3,280	,901	1,410	3,639	,005
	Tènicascreatividad	-1,856	,598	-,815	-3,103	,013
	I&D	,592	,512	,275	1,156	,277
	Flexibilidadmental	,904	,865	,327	1,046	,323
	Flexestructura	-,855	,923	-,304	-,926	,379
	Lentitudrespuesta	1,647	,555	,705	2,968	,016
	Aprovechoportunidad	1,860	,982	,656	1,893	,091
	Negación	,178	,556	,095	,321	,756
	Confusión	-,287	,564	-,178	-,509	,623
	Coordinación	-2,181	1,043	-,848	-2,091	,066
Cultura		-,036	,433	-,019	,936	

Esto último se explica porque la relación con los rivales es de oposición, así que para las empresas es preferible mantenerse cerrados a ellos, cuanto menos contacto con los rivales tenga la empresa, más crecen sus ventas. En cuanto se refiere a las variables que establecen el tipo de relación guardada con el medio externo, el contacto directo tiene una consecuencia

altamente positiva, 1,17, mientras que la relación en doble sentido y la cordialidad impactan poco (y de manera negativa), todo indica que la estrecha interrelación con los actores no es positiva, aunque sí vale la conexión directa.

Por otro lado, la percepción que los ejecutivos tienen acerca del cambio del entorno impacta de manera positiva (1,22), así que ello tiene un valor cognoscitivo importante; por el contrario la detección temprana de oportunidades presenta un impacto altamente negativo (-1,98) sugiriendo que no es conveniente su detección precoz, es mejor para las empresas esperar a que la oportunidad ya tenga un nivel de desarrollo o maduración, a pesar de que las empresas aplican la detección de oportunidades con un valor medio de 4,03 sobre 5 como se vio en el estudio descriptivo, ello es negativo para el crecimiento, así que a las empresas les conviene más trabajar sin atender rápidamente las oportunidades, a pesar de identificarlas. Así mismo pasa con la detección temprana de las amenazas que presenta una incidencia negativa (-1,14), así que para las empresas resulta mejor detectar amenazas cuando ellas han madurado; si se toma en consideración este punto y la detección no temprana de las oportunidades, se puede decir que a las firmas no les conviene madrugar. Por otra parte, el uso de técnicas de análisis es un poco positivo (0,38) para las ventas, así que puede ser más útil para los empresarios emplear la intuición o la imaginación que aplicar métodos racionales.

En lo que se relaciona con la subcapacidad de diseño, el desarrollo de ideas creativas (3,28) es elevado (de hecho es la variable de mayor peso) como impacto en las ventas, lo que pondera el uso de la imaginación organizacional, cosa que no sucede con el empleo de las técnicas de creatividad, que inciden de manera negativa (-1,86), es decir, es preferible acudir de forma directa al uso de la creatividad humana, de forma espontánea, que aplicar las técnicas de creatividad; y las labores de investigación y desarrollo impactan medianamente, 0,59. Así mismo juega el pensamiento flexible

(0,9) pero no la flexibilidad organizacional (-0,86), o sea que la adaptabilidad efectiva tiene más que ver con lo mental que con lo organizacional; aquí se reafirma que a las empresas les va mejor con los modelos clásicos. Utilizando los resultados de la subcapacidad de monitoreo, se puede decir que percibir el entorno como variable clave debe ser seguido por una flexibilidad basada en la creatividad espontánea y el pensamiento flexible, lo cual es lógico.

140

Finalmente se examina la subcapacidad de ejecución. En este sentido, la lentitud de respuesta al entorno tiene bastante peso (1,647), lo cual equivale a decir que para el riposte las empresas deben tomarse su tiempo, aspecto que está encadenado con la preferencia por esperar en vez de madrugar que se había planteado, vale decir que es necesario pensar antes de actuar. El aprovechamiento de las oportunidades por parte de las empresas incide con fuerza en el crecimiento de las ventas (1,860), así que aunque su detección tiene impacto negativo como se vio antes, su utilización práctica sí juega; esto se relaciona con la positividad de la percepción de los cambios del entorno pues el aprovechamiento de las oportunidades depende de la percepción de los cambios en las variables y actores del entorno; la negación y la confusión afectan un poco los ingresos, la negación, positivamente y la confusión de forma negativa, esto se explica por el efecto nocivo de la carga emotiva de este fenómeno. Por último, la coordinación afecta de manera negativa y fuerte, (-2,181), sugiriendo que el alineamiento es más bien contraproducente por lo que se justifica cierto caos organizacional, coherente con entornos turbulentos como los actuales, este punto también se relaciona con la posibilidad de que los modelos gerenciales de corte autoritario de las pymes tengan un impacto negativo sobre el desempeño por la vía de coordinación, aspecto que implica utilizar la vía jerárquica como mecanismo alineador; y la cultura prácticamente no incide, dando a entender que en entornos dinámicos, como los de hoy, no vale la pena gastar tiempo en la dependencia del camino.

CONCLUSIÓN

El desempeño en términos de crecimiento de las ventas de este grupo de empresas es realmente bajo cuando se le descuenta la inflación y además, tomando en cuenta que en la economía colombiana se pasa por un momento de desarrollo apreciable; pero hay que tomar en consideración que en este sentido el grupo de compañías es heterogéneo en relación con este indicador (desviación de 2,57, el más alto).

Se desprende del estudio descriptivo que la capacidad de ripostar es realmente empleada por las empresas pymes del Atlántico, pues su calificación se sitúa de regular para arriba y se destacan habilidades como contacto con los proveedores, cordialidad, percepción del entorno, detección de oportunidades, flexibilidad en la estructura y coordinación y pesan poco aspectos negativos como la negación y la confusión.

Desde el punto de vista del desempeño en términos de crecimiento de ventas, se puede decir que la subcapacidad de monitoreo es poco significativa y que para las empresas es mejor mantenerse en estado de clausura. Percibir los cambios del entorno es un elemento central, así como lo complementario, que es el aprovechamiento de las oportunidades, todo lo cual se debe afrontar con creatividad espontánea y pensamiento flexible. La anticipación no pesa, así que no vale mucho la detección temprana ni de oportunidades ni de amenazas. Uniendo estas dos variables se puede decir que percibir los cambios del entorno mediante el contacto directo con los actores del medio es la tarea de la subcapacidad de monitoreo.

También es preferible utilizar la intuición y la imaginación que la racionalidad cuando se trata de enfrentar el entorno, lo cual impacta así mismo a la subcapacidad de diseño, así que esta se puede decir que es clave para las empresas. Igualmente se debe resaltar la gran importancia de las ideas novedosas para la salud de la firma, que es la variable que más ha puntuado.

En cuanto se relaciona con la subcapacidad de ejecución, la lentitud de respuesta al entorno es positiva, así que esperar es una acción efectiva y el aprovechamiento de las oportunidades es importante. La coordinación es una función negativa, lo mismo que la cultura. Esta subcapacidad por tanto, se limita a las acciones de aprovechamiento de las oportunidades de manera pensada y lenta.

DISCUSIÓN

A la luz de los hallazgos logrados se puede pasar a contrastar las hipótesis planteadas en este trabajo. Se inicia por la primera que se refiere al impacto de la subcapacidad de monitoreo sobre el crecimiento de las ventas. Se puede decir que esta hipótesis no es confirmada porque las únicas dos variables que inciden con fuerza son: el contacto directo con actores del entorno y la percepción acerca del cambio del entorno.

142

La segunda hipótesis relaciona de manera positiva la subcapacidad de diseño con el crecimiento de las ventas. Se puede decir que se confirma parcialmente, porque solo dos variables impactan significativamente como son el desarrollo de ideas creativas y el pensamiento flexible, dos aportantes altos de la subcapacidad de diseño, pero otras como la investigación y desarrollo aportan poco.

En fin, la hipótesis tres tampoco se confirma, debido a que la única variable que incide de manera positiva y alta es el aprovechamiento de las oportunidades, la cual es muy importante pero insuficiente.

Los resultados alcanzados permiten también analizar algunas propuestas teóricas planteadas alrededor de cierto tema de esta investigación. Se ha encontrado que el único contacto con actores externos que afecta con fuerza a las ventas es el de los competidores pero su incidencia es negativa y el contacto debe ser directo para que sea efectivo. Precisamente Ohmae (1995) plantea que en vez de preocuparse por los competidores las empre-

sas berían interesarse por los clientes. Así que este punto es apoyado por el presente trabajo.

La percepción de entorno cambiante para un mundo de cambios como el de hoy es positivo para las empresas, como ha quedado claro, por ello se puede dar por valorada esta afirmación. Y el impacto negativo de la detección de oportunidades y amenazas deja mal parada a la famosa DOFA en lo que se refiere al estudio de oportunidades y amenazas. Se puede decir que solo el contacto directo y la percepción de cambio de entorno juegan un gran papel en lo que se refiere a la subcapacidad de monitoreo.

La investigación y desarrollo ha sido catalogada como una capacidad dinámica clave, pero en las pymes de Barranquilla no juega un papel relevante; sin embargo; si lo juega la innovación en general, es más importante aprovechar las oportunidades mediante el uso de la creatividad y la flexibilidad mental.

Mucho se ha insistido en el tema de la coordinación como capacidad dinámica (Teece, 2009) pero para las pymes es un aspecto negativo, vale más dejar actuar al personal y a las diversas áreas. Solo el aprovechamiento de las oportunidades es un componente importante de la subcapacidad de ejecución; en contraste, los mecanismos de alineación son contraproducentes. Realmente, el tamaño de la pymes hace que la coordinación sea inconveniente, el tiempo que se dedique a ella puede rendir más aplicándose a otras funciones. Barnard (1938), Penrose (1959), Norton y Kaplan (2008) y Teece (2009) han insistido mucho en la coordinación, la cual no sale bien librada en este trabajo, es más efectiva cierta dispersión que se alinea con la teoría de la anarquía organizacional.

El pensamiento flexible y la imaginación son dos herramientas importantes para la subcapacidad de diseño, esto es así por el nivel de turbulencia del entorno. En este sentido, la investigación valida pensamientos más sua-

ves en gestión del tipo de Mintzberg (1991), Drucker (1972), Peters (2006), y Hamel (2008, 2012) quienes enfatizan la intuición y la imaginación y no la racionalidad.

Por el contrario, la teoría de la contingencia sale mal librada, pues la organicidad de la estructura no cuenta como si lo hace la flexibilidad mental.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adorno, T. (1984). *Dialéctica negativa*. Madrid: Taurus.
- Andrews, K. (1985). *El concepto de estrategia de la empresa*. Universidad de Navarra: Orbi.
- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Barnard, Ch. (1938). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of the past research and a agenda for the future. *Journal of management*. 36(1), 256-280.
- Beckhard, R y Harris, R (1980). *Transiciones Organizacionales*. México: Addison-Wesley Iberoamericana
- Benner, M. (2009). Dynamic or static capabilities? Process management practices and response to technological change. *Journal of product innovation management*, (26), 473-486.
- Brian Quinn, J. (1995). Cambio estratégico: "incrementalismo lógico". En: J. Bower, *Oficio y arte de la gerencia* (vol. 1). Bogotá: Norma.
- Briones, A. & Cegarra, J. (2007). Perspectiva dinámica del capital relacional desde la supervisión del OJC en la mipymes. *Cuadernos de administración*, 20(34), 115-137.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovations*. London: Tavistock.
- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2014). *Formación y desarrollo: su relación con el desempeño y la innovación: Un estudio empírico en empresas manufactureras de Colombia*. Manizales: Universidad Nacional.

- Carson, Sh. (2012). *Tu cerebro creativo*. Barcelona: Profit.
- Catmull, E. (2015). *Creatividad S. A.: cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá*. Barcelona: Conecta.
- Collins, J. (2012). *¿Cómo caen los poderosos?* Bogotá: Norma.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: The MIT Press.
- Chesbrough, H. (2009). *Innovación abierta*. Barcelona: Plataforma.
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Damasio, A. (2010). *Y el cerebro creó al hombre*. Barcelona: Destino.
- Day, G. & Schoemaker, P. (2006). *Peripheral vision*. Boston: Harvard Business Review Press.
- De Bono, E. (1992). *Pensamiento creativo*. Barcelona, Paidós.
- Drucker, P. (1972). *La gerencia* (6a. ed.). Buenos Aires: Sudamericana.
- Edmondson, A. (2008). La necesidad competitiva de aprender. Boston: Harvard Business Review A., L.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 20(10/11), 1105-1121.
- Gandlgruber, B. (2010). *Instituciones, coordinación y empresas*. México: Anthropos-Cuajimalpa.
- Gavetty, G. (2011). *The new psychology of strategic leadership*. Boston: Harvard Business Review.
- Goldberg, E. (2015). *El cerebro ejecutivo: Mente civilizada y lóbulos frontales*. Barcelona: Planeta.
- Grove, A. (1997). *Only the paranoid survive*. London: Harper.
- Haeckel, S. (2000). *La empresa adaptable*. México: McGraw-Hill.
- Hamel, G. & Prahalad, CK. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá: Norma-Harvard Business School Press
- Hamel, G. (2012). *Lo que importa ahora*. Bogotá: Norma.
- Hegel, G. W. F. (1984). *Lógica*. Barcelona: Orbis.
- Helfat C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter,

- S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Hong Kong: Blackwell.
- Heráclito (1985). *La sabiduría presocrática*. Madrid: Sarpe.
- Julian, S., Ofori-dankwa, J. & Justis, R. (2008). Understanding strategic response to interest group pressures. *Strategic Management Journal*, 29, 963-984.
- Kanter, R. (2006). *Confianza*. Bogotá: Norma.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *The execution premium*. Barcelona: Beusto.
- Kianto, A. & Ritala, P. (2010). A knowledge-based perspective on dynamic capabilities. En: S. Wall, et al., *Strategic reconfigurations: Building capabilities in rapid innovation-based industries*. Massachusetts: Mixed sources.
- Klingebiel, R. (2010). Deploying strategic initiatives: further consideration of the flexibility- stability balance. En: S. Wall, et al., *Strategic reconfigurations: Building capabilities in rapid innovation-based industries*. Massachusetts: Mixed sources.
- Kotler, P. & Caslione, J. (2009). *Caótica*. Bogotá: Norma.
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 31(1), 153-174.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1973). *Organización y ambiente*. Barcelona: Labor.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities or core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Levinthal, D. (2000). *Organizational capabilities in complex world. The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Makadok, R. (2001). Towards a synthesis of the resources-based and dynamic-capabilities view of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 287-401.
- Martin, R. (2002). *Ideas opuestas, soluciones creativas*. Bogotá: Norma.
- Martínez, D. (2015). *Zara: Visión y estrategia de Amancio Ortega*. Bogotá: Penguin.
- Mendoza, J. M. (2011a). The organizational imagination. *Ide@concyteg*, 6(74), 940-958.

- Mendoza, J. M. (2006). *Innovación por lo alto*. Bogotá: Asesores del 2000.
- Mendoza, J. M. (2011b). *Decisiones estratégicas*. Barranquilla: Uninorte.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Barcelona: Díaz de Santos.
- Narayanan, V. K., Zane, L. & Kemmerer, K. (2011). The cognitive perspective in strategy: An integrative review. *Journal of Management*, 37(1), 305-351.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. New York: Oxford University.
- Omake, K. (1995). Volver a la estrategia. *La Esencia del Marketing*, (1). Bogotá: Norma.
- Ordóñez, R. (2013). *Cambio, creatividad e innovación*. Buenos Aires: Granica.
- Patel, P. & Pavitt, K. (2000). How technological competencies define the core (not the boundaries) of the firm. En: G., Dosi, R., Nelson, S. Winter, *The nature and dynamics of organizational capabilities*. New York: Oxford University.
- Peters, T. (2006). *Gestionar con imaginación*. Barcelona: Deusto.
- Pisano, G. (2000). In search of dynamic capabilities: The origins of R&D competence of biopharmaceuticals. En: G., Dosi, R., Nelson, S. Winter, *The nature and dynamics of organizational capabilities*. New York: Oxford University.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1998). *Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review.
- Salvato, C. & Rerup, C. (2011). Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of Management*, 2(37), 468-490.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- Sirmon, D. & Hitt, M. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resources investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, (30), 1375-1394.
- 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.
- Tofler, A. (1985). *La empresa flexible*. Barcelona: Plaza y Janás.

- Tripsas, M. & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21, 1147-1161.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic Capabilities. *Strategic Management Review*, (24), 991-995.
- Zahra, S. A., Sapienza, H.J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda studies. *Journal of Management*, 43, 917-955.
- Zollo, M. & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Sciences*, 3(12), 339-351.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergent of the intraindustry differential firm performance: Insight from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24, 97-125.

Como citar este capítulo:

Mendoza Guerra, J. M. (2017). La Capacidad Dinámica de ripostar en empresas pymes. En J. C. Acosta Prado, M. A. Garzón Castrillón, K. Barrios Hernández, E. Olivero Vega, J. M. Mendoza Guerra, R. C. Díaz, y otros, & J. M. Mendoza Guerra (Ed.), *Las Capacidades Dinámicas. Desarrollos teóricos y evidencias empíricas* (pág. 111-148). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.

Capítulo 5

**ESTRATEGIA PARA
EL DESARROLLO DE CAPACIDADES
DINÁMICAS EN LAS UNIVERSIDADES DE LA
COSTA Y SIMÓN BOLÍVAR EN BARRANQUILLA**

Roberto Carlos Díaz Alonso

Luz Elena Chivetta Dova

En los últimos años, las organizaciones a nivel mundial, se han venido enfrentando a situaciones inesperadas que han amenazado su perdurabilidad (redes sociales, Internet, alternativas de comunicación como Skype, cámaras digitales, entre otras), lo que las ha llevado a moverse en un mundo turbulento. Lo anterior, ha traído como consecuencia, un sinnúmero de cambios que han vuelto al entorno inestable (dinámico), la capacidad de previsión en las empresas cada vez es menor (incertidumbre) y comprender el entorno es más dificultoso por la diversidad de actividades que se realizan (complejidad); sin lugar a dudas, esta situación afecta el desempeño del sector (distribuidores, clientes, competidores y proveedores). Los clientes cambian sus preferencias, entre los competidores se presenta rivalidad por las promociones y bajos precios, fortalecimiento de sustitutos y la saturación del mercado.

150

Para la alta dirección la turbulencia implica la realización de ajustes y toma de decisiones que les permitan no disminuir sus ingresos. Si las empresas toman esta situación como una oportunidad, podrán hacer frente a estas amenazas (neutralizándolas) y explotar nuevas oportunidades. Muchos empresarios permanecen al margen de los procesos de competitividad, debido a que no se logra canalizar la cooperación institucional y pública para desarrollar proyectos productivos, por otra parte, los diferentes centros de investigación de las universidades no se ajustan a los requerimientos actuales, ya que carecen de referencias en torno a las apuestas productivas y a la demanda tecnológica que les permitan alcanzar niveles óptimos de productividad (Comité Universidad-Empresa-Estado del Meta, 2008).

Este trabajo de investigación apunta a la solución de estos nuevos retos a los que se ven enfrentadas las universidades, estas a su vez se han convertido en el eje para que futuras generaciones, participen y apoyen los procesos de cambio propuestos por un entorno globalizado y competitivo, y para esto deben estar apercebidas y preparadas. Por esta razón, "Es necesario ir más allá de la transmisión del saber, orientándolo a su papel

definitivo en la configuración de un orden global más justo basado en el paradigma de la sociedad del conocimiento” (Salinas, 2004, p.4). En esta nueva sociedad del conocimiento las universidades tienen el reto de formar un profesional más competitivo, investigador, innovador, creativo y con capacidad de generar nuevos conocimientos para transformar el entorno en el que interactúa acorde a los requerimientos de un contexto, el cual se caracteriza por ser dinámico, globalizado y contingente.

En vista de lo anterior, la presente investigación persigue cinco objetivos básicos: en primer lugar, identificar las capacidades dinámicas aplicables a las universidades; en segundo lugar, identificar las capacidades dinámicas presentes en universidades en Barranquilla; en tercer lugar, describir la forma como se han desarrollado las capacidades dinámicas actuales; en cuarto lugar, comparar las capacidades dinámicas aplicables y las presentes que tienen las universidades en Barranquilla y por último, establecer la vía para reducir la desviación entre las capacidades dinámicas aplicables y las presentes en las universidades en Barranquilla. Estas capacidades deberán ser adaptadas por las universidades para enfrentar los cambios de su entorno.

151

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación permitirá formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en las universidades de la Costa y Simón Bolívar ubicadas en la ciudad de Barranquilla; teniendo en consideración el entorno cambiante y competitivo, las organizaciones han optado por aplicar estrategias para obtener ventajas competitivas para ser más eficaces y eficientes en sus procesos, permitiéndoles competir en el mercado, es por esto que se ha acrecentado la importancia de que las universidades identifiquen las capacidades con las que cuentan y las integren con los recursos ya que solo así podrán satisfacer sus necesidades y las de sus clientes, de igual manera, es decisivo que las instituciones determinen las fortalezas y debilidades internas que se presentan a fin de tomar las medidas adecuadas que las lleven a obtener ventajas competitivas sostenibles.

La investigación en mención es trascendental para las universidades porque les permitirá identificar las habilidades y conocimientos que poseen en su interior y así podrán reconfigurar, transformar e integrar sus recursos, procesos, procedimientos, estructuras organizativas y rutinas facilitándoles la adaptación a los cambios del entorno competitivo y dinámico en el que se encuentran inmersas. De igual forma, el reconocimiento y la utilización adecuada de las capacidades dinámicas llevará a que las universidades diseñen nuevas estrategias creadoras de valor, que se ciñan por los lineamientos nacionales e internacionales propuestos por los diferentes entes reguladores de la educación (CNA, Ministerio de Educación), ya que estos les exigen la inclusión y utilización de nuevas capacidades y recursos con el objeto de que sean reconocidas en un entorno globalizado y puedan permanecer competitivas en el mercado.

152 Sin lugar a dudas, las capacidades dinámicas son herramientas que apuntan a que las universidades puedan identificar y evaluar esas habilidades organizativas, logrando nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva, teniendo en cuenta sus recursos y capacidades para enfrentar las situaciones del entorno. El reconocimiento de estas características diferenciadoras sobre la competencia les permitirá posesionarse en el mercado globalizado en el cual se encuentran inmersas cumpliendo con los requerimientos que el sistema les exige.

El desarrollo de estas nuevas estrategias por parte de las universidades también les ayudará a dar respuesta al problema planteado a través del fortalecimiento de "las habilidades, conocimiento y destrezas de la gente (generando capacidades dinámicas), lo cual, a su vez, permitirá apuntalar el capital humano y con ello reforzar la capacidad competitiva" (Mendoza, 2011, p. 260), de la institución.

ANTECEDENTES

En referencia al tema de investigación existen diferentes teorías que sustentan o se relacionan con la variable de estudio; temas sobre los recursos, capacidades y capacidades dinámicas en lo educativo son importantes tenerlos en cuenta en el presente proyecto de investigación:

Casablanca y Lloch (2011) en su proyecto de investigación titulado: Recursos y capacidades, factores institucionales y resultados de las universidades públicas catalanas: una propuesta de marco conceptual y exploración de sus constructos, que operan en un contexto competitivo, global y dinámico, tuvieron como objetivo "Identificar los principales problemas en la gestión estratégica de las universidades públicas catalanas" y "contrastarlos con dos de las teorías actuales más utilizadas (teoría de los Recursos y Capacidades y teoría Institucional)" para justificar la idoneidad de la aplicación de la teoría de Recursos y Capacidades en el contexto de las instituciones universitarias y realizar un análisis de la problemática actual de la gestión universitaria en Cataluña, la justificación del uso de las teorías de los Recursos y Capacidades como generador de fuentes de ventajas competitivas sostenibles en las instituciones universitarias y la propuesta de un modelo teórico alternativo que dé soporte a futuras reestructuraciones estratégicas que permitan a estas instituciones, adaptarse a cambios en el entorno. Esta investigación demostró que los estudios realizados por Casablanca & Lloch (2011), "utilizando teorías de dirección estratégicas, tanto desde un enfoque interno como externo, evidencia el interés por el análisis de las teorías en el contexto de las universidades" (p.11). "Sin embargo, no se puede afirmar, cuál es el enfoque más utilizado en este contexto, es decir, si prevalece el enfoque externo basado en las fuerzas competitivas de (Porter, 1980) o el enfoque interno de los recursos y capacidades y/o su variante más actualizada, capacidades dinámicas" (Casablanca & Lloch, 2011, p.47). Así mismo, "destaca la existencia de un debate entre aquellos académicos que consideran que dichos enfoques deben ser tratados por separado, y aquellos que proponen que deben integrarse en un mismo marco teórico, debido a sus similitudes en cuanto a objetivos estratégicos" (Casablanca &

Lloch, 2011, p.48). “La investigación permitió identificar seis problemas concretos: la relación de la universidad con el Estado, la relación de la universidad con la sociedad, el modelo de gobierno, la competitividad y las fuentes de ventaja competitivas, la cultura organizativa y el crecimiento sostenible, de igual forma, la eficiencia vinculados a una estabilidad estratégica a largo plazo” (Casablanca & Lloch, 2011, p.48). “En consecuencia, es difícil llevar a cabo cambios estratégicos en el seno de sus instituciones si no se alinean los objetivos de los gobiernos y la sociedad con los objetivos de las universidades” (Casablanca & Lloch, 2011, p.49).

154

Por otro lado, Roncancio (2011) en su proyecto de investigación titulado: *Las capacidades dinámicas como enfoque de la estrategia a la integración de competencias para la construcción de un entorno colaborativo universidad-empresa*, destacó “la importancia de avanzar en un enfoque de capacidades dinámicas a uno de competencias, el cual muestra que se puede construir una estrategia de entornos colaborativos que permita aprovechar los esfuerzos y oportunidades de la relación Universidad-Empresa” (Roncancio, 2011, p.296). Este estudio demostró “la importancia del aprendizaje para construir conocimientos, prácticas y rutinas traducidas en recursos y ventajas competitivas para las compañías” (Roncancio, 2011, p.303). Esta autora demostró que la estrategia para construir entornos colaborativos universidad-empresa requieren de elementos que determinen las características, formas y tipos de aprendizaje en cada entorno y sus niveles de coherencia interna y externa. De igual forma, se demostró que la identificación de los recursos humanos, tecnológicos, físicos y financieros ayudan a lograr con eficiencia los fines de la organización. Concluye que para consolidar y evolucionar las capacidades y competencias en la universidad y la empresa, hay que identificar los alcances y las limitaciones de los aportes, que constituyen elementos fundamentales en el diseño de las estrategias de colaboración, “lo que supondría el desarrollo de capacidades organizacionales a partir del cual se pudieran generar desarrollo interno y competencias para la interacción con otras y diversas organizaciones” (Roncancio, 2011, p.303).

Araya y Chaparro (2005) en su proyecto de investigación titulado: Una aplicación del Análisis de Recursos y Capacidades en el ámbito de Instituciones de Educación Superior Universitaria afirman:

Se han visto enfrentadas a un entorno educacional cada vez más riguroso, donde el interés y preocupación se ha centrado en alcanzar cada vez un mejor desarrollo. Bajo este contexto, se ha llevado a cabo un estudio de estas Instituciones, bajo el enfoque de la teoría de Recursos y Capacidades (teoría que constituye uno de los enfoques de principal utilización en el desarrollo estratégico de las organizaciones en los últimos años) de manera que se formule un modelo que establezca recursos y capacidades de este tipo de organizaciones que les permitan enfrentar un entorno educacional cada vez más exigente. (sección de Resumen, párr. 1)

Este trabajo en particular, presenta algunos resultados del estudio efectuado, indicándose, muy brevemente, antecedentes del marco teórico que lo ha sustentado (Araya & Chaparro, 2005). El objetivo general definido en el estudio consiste en “estudiar las Instituciones de Educación Superior Universitaria, bajo el enfoque de la teoría de Recursos y Capacidades” (sección Objetivo General, párr. 1).

La metodología de trabajo fue:

Que a partir de los antecedentes establecidos en el marco teórico, y siguiendo un procedimiento que se definió para tal efecto, se identificaron (en forma conceptual) recursos y capacidades de los ámbitos universitarios definidos en el estudio, obteniéndose una lista de éstos, según los autores y/o instituciones estudiados. Sin embargo, se consideró que los recursos de la universidad se pueden relacionar con cualquiera de las diferentes actividades que se llevan a cabo, siendo posible entonces, que su utilización se efectúe por cualquiera

de ellas. Por tal razón solo se han definido los recursos asociados a la universidad (como organización). Con la información obtenida en este análisis se diseñó un modelo que se puede tratar en dos niveles: un primer nivel, general, donde se simbolizan los recursos y capacidades asociados a la universidad; y un segundo nivel, más específico, donde la atención se centra en cada uno de los ámbitos de interés particulares que han sido definidos en este estudio. (sección Metodología de Trabajo, párr. 1 y 2)

Como resultado obtenido se relaciona con el modelo final propuesto, que considera dos niveles: (i) Un primer nivel, general, donde se simbolizan los recursos y capacidades asociados a la universidad (incorporando la representación de sus procesos, productos y clientes); (ii) Un segundo nivel, más específico, donde la atención se centra en cada uno de los ámbitos de interés que han sido definidos en el estudio, obteniéndose un modelo particular para: Recursos y Capacidades de la universidad, Capacidades de Docencia, Capacidades de Investigación, Capacidades de Asistencia Técnica, Capacidades de Extensión Universitaria, Capacidades de Gobierno Universitario, Capacidades de Mejoramiento y Calidad, y Capacidades de Gestión de Servicios de Apoyo. (sección Resultados, párr. 2)

156

TEORÍAS

En el presente aparte se sistematizan los aportes teóricos que fundamentarán la formulación de una estrategia para el desarrollo de capacidades dinámicas en las universidades de la Costa y Simón Bolívar en la ciudad de Barranquilla, pero antes de entrar en este tema se deberá en primera parte estudiar algunos aspectos relacionados con el direccionamiento estratégico que es el pilar fundamental de toda organización para cumplir su misión, visión y sus objetivos propuestos, teniendo en cuenta el análisis del entorno. En la segunda parte se abordará el concepto de competitiv-

dad y en tercer lugar se abordarán las teorías de Recursos y Capacidades haciéndose mayor énfasis en la Teoría de Capacidades, la cual aportará al proceso de capacidades dinámicas tema principal de esta investigación; de igual forma, se abordará la Teoría de Capacidades Dinámicas. Como se encuentra en la Figura 1.



Figura 1
Modelo Teórico

Fuente: Elaborado por los Autores 2012, con base en Hilly y Jones, 2009; p. 3; Thompson y Strickland, 2004; p. 3; Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998; p. 386; Garzón, 2012; p. 20; Johnson y Scholes, 1997; p. 14; Mendoza, 2011; p. 93; Hilly y Jones, 1996; p. 8; Serna, 2003; 32; Navas y Guerras, 2008; Fuente y Llanos, 2014; López y Sabater, 2010; parr.1; Carrión y Ortiz, 2000; p. 2; Wernerfelt, 1984; p. 172; Barney, 1991; p. 101; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Dierickx y Cool, 1989; Amit y Schoemaker, 1993; Oliverly Holzinger, 2008; Priem y Butler, 2001; Aragón-Correa y Sharma, 2003; Teece, 2007: 1319; Porter, 1987, 2002; Zollo y Winter, 2002

Direccionamiento Estratégico

Antes de iniciar sobre el concepto de direccionamiento estratégico debemos definir qué es una estrategia, para irnos adentrando en las capacidades dinámicas. Según Hill y Jones (2009), “una estrategia es un conjunto de acciones estructurales que los administradores adoptan para

mejorar el desempeño de su compañía. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva" (p.3). Tomando como referencia a Thompson y Strickland (2004), la estrategia "es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización" (p.3). Mendoza (2011) define la estrategia como un conjunto de acciones que tiene toda organización para hacer frente a los cambios del entorno.

Teniendo en cuenta los diferentes conceptos, la estrategia son acciones organizadas, que la empresa debe seguir para alcanzar los objetivos de la organización, entonces con base a lo anteriormente expresado la dirección estratégica señala el horizonte para dónde va la organización. Según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), la dirección estratégica se define:

158

Como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito. Todas las organizaciones tienen una estrategia, pero a menudo se encuentra implícita y no se ha examinado con atención. La dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo. (p.386)

Para estos autores, el plan estratégico es el eje principal de la dirección estratégica que les permite cumplir los objetivos establecidos. Los autores Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) complementariamente señalan que:

El modelo de planeación estratégica aplicada incluye las siguientes fases: planeación para planear, búsqueda de valores, formulación de misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoría del desempeño, análisis de brechas, integración vertical y horizontal de los planes, planeación de contingencias e implementación (p.43).

Los mismos autores definen el direccionamiento estratégico “como el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo” (p.45). Esto implica que el direccionamiento estratégico es el guía de la organización para enfrentar los desafíos del entorno y realizar los ajustes necesarios a través de las estrategias que se pondrán en práctica.

Por otro lado, Johnson y Scholes (1997)

Señalan que no solo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la organización, sino que también debe asegurarse de que la estrategia se pone en práctica. Se puede considerar constituida por tres elementos principales que son: el análisis estratégico, en el cual el estratega trata de comprender la posición estratégica de la empresa, la elección estratégica que tiene que ver con la formulación de cursos de acción posibles, su evaluación y la elección entre ellos y, por último, la implantación estratégica que comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos. (p.14)

159

Tomando como referencia los autores anteriormente citados, la dirección estratégica se encarga de la complejidad y ambigüedad de ciertas situaciones no rutinarias, pero que afectan el funcionamiento de la organización, propiciándose situaciones que se convierten en rutinas particulares que pueden desviar el objetivo final de la dirección estratégica.

Según Thompson y Strickland (2004), el direccionamiento estratégico:

Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados. (p.6)

Para reforzar este criterio Garzón (2012) afirma:

El proceso de direccionamiento estratégico requiere de planeación, ya que se necesita una inversión considerable de tiempo por parte de toda la organización. Toda la organización debe estar preparada para realizar este proceso, aplicarlo y al mismo tiempo continuar con su trabajo como lo venía realizando. (p.14)

El concepto anteriormente mencionado por Garzón (2012) lo lleva a enunciar las diferentes condiciones que requiere el proceso de planeación para ser altamente efectivo:

- El compromiso de la alta dirección.
- La responsabilidad de la alta dirección.
- Conformación del equipo que llevará a cabo el proceso de direccionamiento estratégico.
- Sería muy importante llevar una matriz de ocupación del proceso de direccionamiento estratégico que relacione las horas dedicadas al mismo, y las ocupadas en otras actividades, los objetivos a cumplir y los medios para lograrlo. Lo anterior permitirá detectar entre otras, actividades que son útiles y cuáles no, duplicidad de estas y responsabilidades, manejo eficiente del tiempo disponible y compartir tareas entre los diferentes participantes del proceso. (p.14)

160

Mendoza (2011) señala que “el direccionamiento estratégico de la empresa, contiene la misión, la visión, el concepto del negocio, los objetivos estratégicos y las estrategias. A su vez, el direccionamiento estratégico, el análisis del entorno y la evaluación del potencial es lo que se denomina planeación estratégica” (p.93). Según este autor estos elementos constituyen puntos clave para la dirección estratégica.

Hill y Jones (1996) dicen que el direccionamiento estratégico se divide en cinco componentes que son:

- La selección de la misión y las principales metas corporativas.

- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
- La selección de estrategias fundamentales en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
- La implementación de la estrategia (p.8).

Para este autor, el direccionamiento estratégico conlleva a que se analice el ambiente interno y externo, a través de este diagnóstico se podrá seleccionar o formular la mejor estrategia y posteriormente ponerla en práctica en la organización.

Según Serna (2003), el direccionamiento estratégico:

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Partiendo de la "participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio (p.32).

161

Navas y Guerras (2008) señalan:

La Dirección Estratégica de la Empresa se ha convertido desde hace tiempo en el paradigma dominante respecto a cómo entender el desarrollo de la actividad empresarial, en un entorno tan difícil como el actual. En efecto, el modelo de Dirección Estratégica pretende insertar la vida de la empresa en su medio externo, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y si-

tuaciones favorables que el mismo plantea como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer. Todo ello, sin perder la visión de los recursos, las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que todavía mantenga. Como resultado de la conjunción de estos factores surge la situación de partida, con base en la cual pueden ser establecidas las distintas alternativas o cursos de acción que posibiliten a la empresa alcanzar los objetivos propuestos. El proceso culmina con la puesta en práctica de tales alternativas. Esto es, en esencia, la Dirección Estratégica. (sección La Dirección Estratégica de la Empresa, parr. 1,2)

162

Como resultado del análisis de los diferentes autores destacados en cuanto a los distintos conceptos sobre el direccionamiento estratégico, tales como: Garzón, Mendoza, Johnson y Scholes; Goodstein, Nolan y Pfeiffer; Thompson y Strickland; Hill, Jones y Serna, se pudo observar que estos autores centran su interés en tres fases importantes de la dirección estratégica, tales como: formulación de la estrategia y en el análisis e implementación estratégicas, estas son claves para el manejo de capacidades dinámicas, con base en los recursos y capacidades de la organización.

A continuación se presentará una descripción detallada de las fases del direccionamiento estratégico propuestas por los autores antes mencionados.

a) El análisis estratégico

Johnson y Scholes (1997) señalan que el objetivo del análisis estratégico es “configurar una idea de las influencias claves sobre el bienestar presente y futuro de la organización. Estas influencias son una parte importante de aspectos más amplios de la dirección estratégica” (p.15).

Entre los aspectos mencionados por Johnson y Scholes (1997) están:

El entorno. La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este entorno cambia y es más complejo para unas organizaciones que para otras.

Los recursos y capacidad estratégica de la organización. Así como existen influencias externas sobre la empresa y sobre su elección estratégica, también existen influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y sus puntos débiles (qué es lo que la organización hace bien y en qué falla, o dónde se encuentra en ventaja o desventaja competitiva).

Y por último, Cultura y expectativas de los *stakeholders*. Que son importantes ya que influirán en lo que se considera aceptable en términos de las estrategias anticipadas por la dirección. No obstante, las creencias y supuestos que constituyen la cultura de la organización, el entorno, los recursos, las expectativas y los objetivos, dentro del marco cultural y político de la organización, proporcionan conjuntamente las bases del análisis estratégico de una organización, es necesario considerar también en qué medida la orientación e implicaciones de la estrategia actual y los objetivos que sigue la organización están en línea con las implicaciones y pueden afrontarla. (p.15)

En esta etapa es importante identificar las oportunidades y amenazas de la organización en cuanto a su entorno que está en constante cambio, sin olvidar sus fortalezas y debilidades teniendo en cuenta los recursos y capacidades estratégicas de la organización que le permitan tener una ventaja competitiva.

Continuando con el análisis del entorno podemos destacar a Hitt, Ireland y Hoskisson (2003), quienes definen el análisis del entorno como:

El estudio general de identificar las amenazas y las oportunidades.

Una oportunidad es una circunstancia del marco general que, si la compañía la sabe explotar, le servirá para lograr la competitividad estratégica. Una amenaza es una circunstancia del marco general que puede entorpecer los esfuerzos de la compañía para lograr su competitividad estratégica. (pp.43, 46,55)

Por otro lado, David (2003) considera que el análisis interno se realiza a través de la detección de las fortalezas y debilidades internas producidas por las actividades de la organización, las cuales se pueden controlar. Estas fortalezas y debilidades hacen referencia a los recursos y capacidades de una empresa, lo que nos da pie a la teoría de recursos y capacidades.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto por los autores, para tener una competitividad en el mercado debemos realizar un análisis interno y externo que nos permita identificar las amenazas y las oportunidades del entorno pero al mismo tiempo analizar a través de fortalezas y debilidades internas de la organización con qué recursos y capacidades contamos.

164

b) Formulación estratégica

Al terminar la etapa anterior, la siguiente etapa es la formulación de estrategias que según Serna (2003), "consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión" (p.229).

Según lo expresado por Hill y Jones (2009), "la formulación de estrategias es la acción de seleccionar estrategias". Esto implica el diseño o la identificación de opciones estratégicas con base en su misión y visión para detectar oportunidades y amenazas que se encuentran en la organización y definir

las fortalezas y debilidades, para compararlas (Matriz DOFA) con el fin de seleccionar la estrategia más adecuada para la organización" (p.3).

Implantación estratégica

Johnson y Scholes (1997) señalan que la implantación estratégica "requiere la dirección del cambio estratégico y esta, a su vez, demanda acciones de los directivos en el proceso de cambio y los mecanismos que utilizan para ello. A estos mecanismos es posible que les conciernan no solo el rediseño de la organización sino las rutinas cambiantes del día a día y los aspectos culturales de la organización así como la supervisión de los bloqueos políticos al cambio" (p.19).

Según Hill y Jones (1996), la implementación estratégica implica el "diseño de estructuras organizacionales apropiadas y diseños de sistemas de control, así como la adecuación de la estrategia, la estructura, los controles, el manejo del conflicto, la política y el cambio" (p.13).

De igual forma, Hill y Jones (2009) retoman el concepto sustentando que "La implementación de estrategias implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía" (p.3).

La implementación de la estrategia busca la puesta en práctica, la evaluación y el control de la estrategia seleccionada para determinar el éxito o el fracaso de los objetivos estratégicos de la organización.

Competitividad

Este concepto es un término con muchas connotaciones y su utilidad es multifacética, puede ser utilizado para referirse a contextos específicos como la organización o a contextos macros como lo son países y naciones.

Esto se debe a que el concepto hace referencia a la capacidad que tienen las organizaciones u países para competir y sostenerse en un entorno cambiante.

De ahí que existan diferentes definiciones de competitividad como la de Lerma (2000), que la define como "la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico" (p.25). Otro autor como Bueno (1993) (citado por Fuentes & Llanos, 2014) afirma que la competitividad es "la posición relativa frente a sus competidores y la aptitud o capacidad para sostenerla de forma duradera y de mejorarla, si ello le es posible" (p.39).

Según Sallenave (1995) (citado por Morales & Pech, 2000) "la competitividad es lo que hace que el consumidor prefiera los productos de una empresa y los compre. La esencia de la competitividad es la creación de valor" (p.56).

166

Pérez (1996) (citado por Morales & Pech, 2000) también señala que es la "capacidad para ingresar con éxito al mercado, para obtener una participación y sostenerla o incrementarla con el tiempo" (p.56).

Por su parte, Porter (1991) (citado por Morales & Pech, 2000) afirma que la competitividad es "la capacidad de desempeñarse con ventaja en los mercados mundiales, con una estrategia mundial" (p.56).

Según estos autores, la competitividad es la habilidad de una organización, sector y nación en mantener continuamente la ventaja comparativa que le permita lograr, sus objetivos, metas y posesionarse en un entorno cambiante para aumentar su productividad, eficiencia y sostenerla en el tiempo generando o creando valor para la organización y obtener así una ventaja competitiva ante sus competidores.

Por otro lado, Porter (1979) (citado por Hill & Jones, 2004):

Afirma que el modelo de competitividad tiene como objetivo realizar un análisis del entorno empresarial utilizando las 5 fuerzas de Porter, estas son: 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores, son empresas que no están compitiendo actualmente en una industria, pero que tienen la capacidad de hacerlo si así lo escogen. 2. Rivalidad entre competidores existentes dentro de una industria, esta rivalidad se refiere a la lucha competitiva entre empresas de una industria para arrebatarse participación de mercado unas a otras. 3. Poder de negociación de los clientes, se refiere a la capacidad que tienen estos para negociar a la baja de los precios que les cargan las compañías en la industria. 4. El poder de negociación de los proveedores, se refiere a la capacidad de los proveedores para elevar los precios de los materiales para la producción. 5. Amenaza de posibles productos sustitutos, se refieren a los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. (pp.43-52)

167

Las 5 fuerzas de Porter de la competitividad dan forma a la estrategia que la organización quiere implementar. Según esta herramienta, el atractivo de un sector industrial no solo depende de los competidores directos de la organización, sino también, de los competidores potenciales, del poder de clientes y proveedores, de los productos o servicios sustitutos, y de las barreras de entrada y de salida. Sirve para analizar en qué posición actual se encuentra una organización, sector y nación y de esta forma seleccionar las estrategias con las cuales va a enfrentar el entorno.

Además, no se debe olvidar que la cadena de valor es un proceso que ayuda a la competitividad. Por otro lado, la competitividad y su relación con las capacidades dinámicas es que ambas buscan aquellas características diferenciadoras o distintas que las hacen diferentes frente a sus competidores y que le permitan generar valor, integrando sus recursos y capacidades para obtener una ventaja competitiva sostenible.

Cadena de Valor

Este otro concepto relacionado con la competitividad. Según Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) la cadena de valor “es una plantilla que las empresas utilizan para determinar su posición de costos e identificar los diversos medios que puede emplear para facilitar la puesta en práctica de la estrategia a nivel de negocios” (p.104).

Porter (1987, 2002) señala que la cadena de valor “es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto” (p.64).

De acuerdo a lo expuesto por este autor podemos decir que la organización debe realizar un inventario de todas las actividades que intervienen en la elaboración de un producto o servicio para producir lo que el cliente quiere comprar, el análisis detallado de estas actividades les permite identificar cuáles son las actividades principales o claves de la organización para así tener una idea clara de las acciones a tomar y cómo se complementan entre sí, de igual forma se hace pertinente que se identifiquen las habilidades o capacidades que la organización tiene para utilizarlas en otras actividades más complejas.

168

Teoría Recursos y Capacidades

Según López y Sabater (2010, p.27), la teoría de los recursos y capacidades de la empresa surge en el seno de la dirección estratégica bajo la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad entre las empresas en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere; heterogeneidad que explica las diferencias de resultados entre ellas.

Para Carrión y Ortiz (2000) “la teoría de recursos y capacidades, es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventaja competitiva sostenible” (p.2). De acuerdo a lo anteriormente expresado, los recursos y capacidades son

diferentes para cada empresa y no importa que sean del mismo sector, siempre se obtendrán resultados diferentes, esto conlleva a realizar un análisis interno de la organización para saber cuáles son los recursos y capacidades que posee y así determinar los factores claves que le permitan obtener esa ventaja competitiva.

A continuación se realizará un análisis teórico por separado de los conceptos de recursos y capacidades, los cuales permitirán visualizar la dinámica que se presenta entre ellos.

Recursos

Son los activos que están bajo el control de la organización para enfrentar los cambios del entorno y pueden contribuir al logro de sus objetivos.

Mendoza (2011) afirma que:

Los recursos son los insumos y activos con los cuales cuenta la compañía para enfrentar la situación del entorno y generalmente se dividen en dos grandes grupos: tangibles e intangibles; los primeros son de carácter físico e incluyen las instalaciones, la maquinaria y equipos, la dotación, los materiales y las herramientas de operación; mientras los recursos intangibles son los conocimientos, la energía humana potencial, el clima organizacional, patentes y marcas, la reputación y, en general, el capital intelectual. (p.81)

De igual manera Hill y Jones (1996) señalan:

Los recursos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la compañía. Estos se pueden dividir en recursos tangibles (terrenos, edificaciones, planta y maquinaria) y recursos intangibles (marcas, reputación, patentes y *Know-how* de marketing o tecnológico). Para crear una habilidad distintiva, los recursos de una empresa deben ser únicos y valiosos. Un recurso único es el que ninguna otra compañía posee. (p.114)

Para Wernerfelt (1984),

Los recursos se entienden como todo aquello que pueda ser considerado como una fortaleza o debilidad de una determinada empresa. Más formalmente, los recursos de una empresa en un momento dado se podrían definir como aquellos activos (tangibles e intangibles) que se vinculan a la empresa en forma semipermanente. Algunos ejemplos de recursos: las marcas, conocimiento tecnológico, personal calificado, contactos comerciales, maquinaria, procedimientos eficientes y de capital. (p.172)

Para reforzar este criterio, Barney (1991) expresa que los recursos de la organización son "todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, información, conocimientos y otros controlados por una empresa que permitan a la misma concebir y aplicar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia" (p.101).

170

Es así como la competitividad de una organización se mide por medio de sus recursos y capacidades, debido a que los dos conceptos pueden ser considerados generadores de valor.

Capacidades

Se refieren a las habilidades que tiene una organización para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo. Estas habilidades residen en las rutinas de una organización, es decir, en la forma como una empresa toma decisiones y maneja sus procesos internos con el fin de lograr objetivos organizacionales (Hill & Jones, 1996, p.115). De igual forma, Teece, Pisano y Shuen (1997) consideran las capacidades como las habilidades y conocimientos organizacionales que determinan el potencial de una organización, ellas se logran mediante la combinación e integración de recursos y se reflejan en las acciones que se concretan en rutinas y procesos.

Según Romme (1997); Cohen y Levinthal (1990) (citados por Aguilar, 2005), las capacidades “se definen como el conjunto de modelos de acción y de activos productivos (individuales o colectivos o tangibles e intangibles) que posee una empresa y que están orientados a transformar activos y recursos. Así, las capacidades son actividades de la empresa para desarrollar tareas independientemente de que estas actividades tengan o no intencionalidad en términos estratégicos” (Sección 1. Modelos de acción, párr. 2).

Según los autores Hill y Jones, Wernerfelt y Mendoza coinciden que los recursos y capacidades (tangibles e intangibles) son los medios (activos) con que cuenta la organización para concebir e implementar las estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia.

Además, otros autores como Carrión y Ortiz (2000, p.2) afirman que estos recursos y capacidades son una herramienta que determina las fortalezas y debilidades internas de la empresa para así desarrollar o aprovechar esas capacidades distintivas que son difíciles de imitar, pero les permite conseguir una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores.

De igual manera, López y Sabater (2010) afirman que los recursos y capacidades son heterogéneos quiere decir que no todas las empresas tiene los mismos recursos y capacidades dando lugar a distintos resultados, tal como se expuso en anteriores párrafos.

Según Mendoza (2011),

Las capacidades poseen un carácter potencial con una disposición clara para pasar a la actualidad. Una capacidad no es la acción misma de la gente de la empresa sino una actitud para el comportamiento; cuando llega el momento de actuar, la capacidad entra en juego. En este sentido, existen dos tipos de capacidades: Disponibles, que resultan de la combinación de recursos que se pueda realizar y su nivel es potencial, y en Uso, es decir, cuando verdaderamente

se les utiliza; la diferencia de las dos nos da la capacidad ociosa. Las capacidades poseen un carácter organizacional, a diferencia de los recursos que tienen un alcance individual, de allí su importancia desde el punto de vista competitivo. (p.82)

De igual manera, Mendoza (2011) considera que existe una estrella de capacidades en una organización, las cuales clasifica de la siguiente manera:

- Las operativas, que tienen que ver con el proceso productivo y la logística.
- Comunicación con el cliente, que incluye el mercado.
- Las tecnológicas, centradas en la aplicación del conocimiento.
- Las administrativas, referentes a la forma como se conduce la gente. (p.83)

Para ilustrar el tema de capacidades de la empresa Mendoza (2011) presenta un ejemplo con dos empresas, entre estas se encuentran:

172

Fedco cuya capacidad alta de servicios, entendida como una fuerte disposición para atender a los clientes, basándose en una estrategia de diferenciación por atención al cliente, la formación del recurso humano en servicios, su evaluación, el mejoramiento del apoyo a la línea de contacto y el establecimiento de un sistema de gestión cercano a la gente y centrado en lo humano; por otro lado, vemos que Servientrega ha logrado ser una empresa con alto potencial de rapidez utilizando la tecnología, la logística mediante un sistema de gestión liviano. (p.83)

Según estos autores las capacidades son las habilidades, conocimiento que tiene una organización para coordinar sus recursos de acuerdo a las capacidades disponibles y de esta manera destinarlos al uso productivo.

Estas habilidades y conocimientos son elementos necesarios para determinar el nivel potencial de la organización y solo se logra mediante la combinación e integración de recursos, rutinas y procesos con las que cuenta

la organización, es así como de acuerdo a las decisiones que tomen las organizaciones en el manejo de estos recursos podrán cumplir los objetivos propuestos. De ahí la importancia desde el punto de vista competitivo.

Las capacidades pueden ser endógenas cuando son desarrolladas por la misma firma o se pueden adquirir afuera (exógenas), como las incorporadas por las alianzas, las adquisiciones de empresas o la compra de conocimiento; las de procedencia externa están jugando un papel muy importante en la medida en que los desafíos competitivos del mundo actual exigen traer competitividad desde fuera. (Mendoza, 2011, p. 83)

Las capacidades se definen “como la facultad que tienen las organizaciones de determinar cómo se usan y con qué habilidad se gestionan los recursos de la empresa. Quiere decir que las capacidades hacen referencia a la habilidad de combinar los recursos tangibles e intangibles” (Amit, R. & Shoemaker, P.J. 1992, p.35).

173

La capacidad es otro elemento de la competitividad y consiste en la facultad y habilidad que tienen las personas de manejar, gestionar y de combinar efectivamente los recursos tangibles e intangibles de una organización. Las capacidades pueden clasificarse de dos tipos: Capacidades estáticas, basadas en las rutinas y procedimientos de carácter operativo, no son generadoras de alto valor agregado, fácil de imitar por la competencia y capacidades dinámicas, las cuales permiten enfrentar el entorno (Mendoza, 2013).

Los autores anteriores coinciden en que las capacidades son habilidades y conocimientos de la organización, elementos claves para identificar el potencial de la compañía pero con la combinación e integración de esos recursos identificados en el análisis interno. Además los recursos y capacidades son los que determinan la competitividad de la empresa en colaboración, coordinación e integración de los recursos (tangibles e intangi-

bles) y capacidades (habilidad para el manejo y gestión de recursos) que poseen. Con la identificación de los factores claves, la organización puede diseñar una estrategia que le permita enfrentar los cambios del entorno; es posible señalar entonces que las capacidades “corresponden a la base de conocimiento de una empresa, porque reflejan qué sabe hacer y, adicionalmente, identifican qué puede hacer una empresa y cómo puede hacerlo” (Metcalf, 1996) (citado por Aguilar, 2005), (sección Capacidades, estrategias y modelos de acción, párr. 2).

Entonces, los recursos son activos que la organización controla y utiliza para implementar estrategias generadoras de valor para una determinada labor y las capacidades son dinámicas porque son aquellas que la empresa emplea de acuerdo a los recursos que posee. Por otra parte, los recursos y capacidades de la organización pueden tener unas características generadoras de valor como son: ser valioso (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Dierickx & Cool, 1989), raros (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Amit & Schoemaker, 1993), imperfectamente imitables (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Amit & Schoemaker, 1993), insustituibles (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Amit & Schoemaker, 1993; Dierickx & Cool, 1989) imperfectamente transmisibles (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000).

174

Con base en lo anterior, los recursos y capacidades que son valiosos, raros, inimitables, insustituibles e intransferibles son estratégicos y constituyen un factor clave de éxito para la organización y una ventaja competitiva sostenible frente a los competidores.

Con la definición de estas características mencionadas anteriormente, la organización puede diseñar una estrategia para generar valor y tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, para lograr este cometido la organización deberá realizar un análisis de los recursos y capacidades que posee.

Rutinas

La palabra rutina, por su importancia en esta investigación, merece ser tratada con el aporte de diversos autores que proponen diferentes conceptos sobre ella:

Burkhart (1995) y Cohen (2004) (citados por López, 2006) definen rutina “como una capacidad ejecutable para el desempeño repetido en algún contexto que ha sido aprendida por una organización en respuesta a presiones selectivas” (p. 221) (sección Innovación, cambio de rutinas párr. 2). “Las rutinas son modelos recurrentes de acción que poseen autonomía por su repetida aplicación” (Reynaud, 1995-1997; Coriat & Dosi, 1998) (citados por Aguilar, 2005); “pero aunque en su naturaleza lleven implícito un carácter de repetición, este no implica una secuencia idéntica en su aplicación, aun cuando siempre su tendencia es a la homogeneización” (Aguilar, 2005) (sección Rutinas y reglas, párr. 2). En los términos de Saviotti (1991) (citado por Aguilar, 2005), “una rutina es la unión de un juego de estímulos externos con un juego de respuestas dentro de la organización” (sección Rutinas y reglas, párr. 2).

Las rutinas “generan acciones de coordinación eficaces; sin ellas las organizaciones no tendrían estructuras eficaces de acción colectiva como mecanismo para la creación de capacidades dinámicas” (Teece, 1997) (citado por Aguilar, 2005) (sección Rutinas y reglas, párr. 2).

Finalmente, Reynaud (1995-1997) (citado por Aguilar, 2005) “argumenta que una rutina es el medio pragmático para la resolución de un problema, para la cual la regla da una respuesta abstracta y general” (sección Rutinas y reglas, párr. 3).

De acuerdo con los conceptos de los anteriores autores se puede expresar que las rutinas y procesos son costumbres o hábitos que una organización adquiere de manera reiterativa, cuando repite una tarea o actividad varias veces generando acciones de integración y coordinación que le ayudan a tener estructuras eficaces que generen mecanismos para la creación de capacidades dinámicas que le permitan diseñar unas rutinas para darle estabilidad en su desarrollo.

Funciones

Para lograr el diseño de esas rutinas debemos tener en cuentas las siguientes funciones según Aguilar (2005):

- **Estabilidad y adaptación**

Las rutinas proveen ritmo y estabilidad en las actividades del día a día en una organización. Gersick y Hackman (1990) en Aguilar, Z. J. (2005), argumentan que existe un *social entrainment* que contribuye a la estabilidad de rutinas habituales en el tiempo en ambientes dinámicos. *Social entrainment* es un concepto prestado de la biología, y se refiere a aquellos ritmos y periodicidades que se obtienen de un proceso determinado cuando son capturados por otro proceso, pero los ritmos y periodicidades que se obtienen al final se definen sobre la base de quien captura (Gersick & Hackman, 1990) (sección Funciones de las rutinas, párr. 2).

176

- **Evitar incertidumbre**

Por sus características, las rutinas poseen comportamientos inciertos, dados por sus elementos tácitos. Así, la función de las reglas es reducir tanto la complejidad como el número de criterios en la toma de decisiones que están cercanamente relacionadas con el comportamiento de las rutinas (Cyert & March, 1963) en Aguilar, Z. J. (2005). Los mecanismos básicos por los cuales se evita caer en las incertidumbres son la departamentalización, la estandarización de los procesos operativos, la jerarquización y la creación de lo que hoy denominamos cultura organizacional (Kieser et al., 1998) en Aguilar, Z. J. (2005) (sección Funciones de las rutinas, párr. 3).

- **Flexibilidad**

Puede definirse respecto al comportamiento, es decir, las rutinas no tienen control externo por parte del individuo con autoridad. El manejo que estos individuos pueden hacer solamente es posible abordarlo desde la definición de las reglas; esto es, en cuanto a la

representación del modelo de acción que finalmente afectaría el comportamiento.

Egidi (1994) considera que en muchos casos modelos de acción que no están regidos por límites, en términos de reglas, dan flexibilidad a la ejecución de la rutina, ya que los individuos pueden completar procedimientos por medio de su habilidad de aprender y resolver problemas (sección Funciones de las rutinas, párr.4).

- **Generación**

En general, si se requieren rutinas nuevas, diversos estudios (Rumelt, 1995; Dosi et al., 1992) en Aguilar, Z. J. (2005), argumentan que son requeridas meta rutinas o rutinas de aprendizaje, que son importantes para crear novedad, así como para determinar prácticas nuevas, sistemas formales y procedimientos que puedan a llegar a ser incluidos dentro de los repertorios de la organización.

177

Es importante recalcar que no todos los procesos en una organización son reducibles a rutinas. Explícitamente, los procesos de aprendizaje corresponden a modelos no asimilables a rutinas; no obstante, estos generan como último objetivo modelos de acción, recurrentes y comportamentales, como las rutinas; o con intención de recurrencia como son las reglas. La imitación, la reproducción, la difusión, la manipulación y la generación de expresiones nuevas o modelos de acción son inherentes al aprendizaje del proceso organizacional. Esto no significa que siempre sean procesos explícitos de aprendizaje. Al contrario, es importante recalcar que el conocimiento tácito y las formas implícitas de aprendizaje dificultan su manipulación. Zollo y Winter (2002) abordan la generación de rutinas dentro de las habilidades de aprendizaje de la organización a través de la configuración y despliegue de lo que ellos denominan capacidades dinámicas, que para algunos autores han sido denominadas también rutinas para la construcción de rutinas (Eisenhardt & Martin, 2000) (sección Funciones de las rutinas, párr.5).

- **Reproducción e imitación**

En la reproducción de una rutina, una empresa busca imponer el orden de una ya determinada en un proceso completamente nuevo junto con otros recursos productivos específicos (Nelson y Winter, 1982); sin embargo, tal conjunto de acciones no puede ser solo relacionado con recursos productivos, sino también con las jerarquías y con las estructuras que lo conforman, las cuales están inscritas en el mismo carácter tácito de la rutina. Así, de cara a la copia o imitación, la estructura, la jerarquía y el carácter inercial de los procesos inhiben su fácil reproducción (sección Funciones de las rutinas, párr. 6).

Teoría de las Capacidades Dinámicas

“La perspectiva de las capacidades dinámicas es un enfoque teórico que, tras su aparición en la primera década del siglo XX, ha tenido una rápida expansión en el ámbito académico de la dirección de empresas” (Oliver & Holzinger, 2008) (citados por Cruz, Navas, López & Delgado, s.f., p.3). “Esta perspectiva ofrece argumentos que justifican la importancia de la influencia de las condiciones del mercado sobre el valor de los recursos y capacidades de la empresa, así como sobre el de los *outputs* generados a partir de los mismos” (Priem & Butler, 2001) (citados por Cruz et al., s.f., p.3).

178

De igual manera, Eisenhardt y Martin (2000) manifiestan que:

Cuando los mercados son dinámicos o de alta velocidad, caracterizados por modelos de negocio exitosos inciertos y cuyos participantes (compradores, proveedores, competidores y complementarios) son ambiguos y cambiantes, la estructura general de la industria no está clara, por lo que la incertidumbre no puede modelarse mediante probabilidades, debido a que no es posible especificar *a priori* los posibles estados futuros. (p. IIII)

“Este aspecto plantea importantes problemas, tanto para la detección de las amenazas y oportunidades externas por parte de la Economía Indus-

trial, como para la identificación de las fortalezas y debilidades internas desde la teoría de recursos y capacidades” (Cruz, López & Martín, 2009, p.112).

Según estos autores, las organizaciones deben tener en cuenta la dirección estratégica de las empresas, el valor de los recursos y capacidades para desarrollar capacidades dinámicas y así enfrentar la incertidumbre de una situación cambiante del entorno, la detección de las amenazas y oportunidades externas, fortalezas y debilidades internas.

Teece, Pisano y Shuen (1997) definen las capacidades dinámicas como:

La habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a los cambios del entorno. Por lo tanto, las capacidades dinámicas reflejan la habilidad de una organización para lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva dado dependencias, trayectoria y posición en el mercado. (p.516)

179

De esta manera, las organizaciones podrán crear nuevos productos, procesos y responder a las circunstancias cambiantes del mercado.

Teece (2007, citado por Carattoli, 2013) señala que las capacidades dinámicas permiten a las empresas crear, implementar y proteger los activos intangibles que apoyan a largo plazo el rendimiento del negocio. Sugiere que hay tres tipos fundamentales de capacidades dinámicas: “la capacidad de percibir oportunidades y amenazas, la capacidad de aprovechar las oportunidades y la capacidad para mantener la competitividad a partir de mejorar, combinar, proteger y, cuando sea necesario, reconfigurar los activos tangibles e intangibles con los que cuenta la organización” (p. 175).

Otros autores como Leonard & Barton (1992) define las capacidades dinámicas como las habilidades de la organización para conseguir formas innovadoras de ventaja competitiva, dada la posición de la empresa en el

mercado. Posteriormente, autores como Teece y Pisano (1994) definieron las capacidades dinámicas como el “subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado” (p.541).

De igual forma, Eisenhardt y Martin (2000) (citado por Fuente & Llanos, 2014) consideraron que “Las capacidades dinámicas son un conjunto de procesos identificables y específicos, tales como el desarrollo de productos, la toma de decisiones estratégicas y las alianzas. Ellas tienen concordancias significativas a través de las firmas, lo que popularmente se conoce como la mejor práctica” (p.39).

Según Zollo y Winter (2002), “una capacidad dinámica es un patrón aprendido y estable de la actividad colectiva a través del cual la organización sistemática genera y modifica sus rutinas de funcionamiento en la búsqueda de una mayor eficacia” (p.340).

180

Actualmente, Fuentes y Llanos (2014) consideran que las capacidades dinámicas, “contrario a las estáticas, están basadas en el conocimiento, son propias y exclusivas de la empresa, hacen la diferencia con la competencia y son difíciles de imitar” (p.39).

También es importante analizar otros enfoques presentados por Eisenhardt y Martin (2000), los cuales contrastan con el esquema tradicional de las capacidades dinámicas.

De acuerdo a Garzón (2015), las capacidades dinámicas son la 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.

En este sentido, las capacidades dinámicas son las habilidades y conocimientos que posee toda organización para reconfigurar, transformar e integrar los recursos, procesos, procedimientos, estructuras organizativas y rutinas y así conseguir adaptarse a los cambios del entorno, competitivo y dinámico; diseñando nuevas estrategias creadoras de valor que les permitan tener una ventaja competitiva sostenible en el mercado, con el fin de lograr objetivos organizacionales.

Esto da a entender que la organización debe modificar y tener nuevas rutinas de funcionamiento en la búsqueda de una mayor eficacia y efectividad que le permita cambiar sus recursos tangibles e intangibles para diseñar nuevas estrategias de creación de valor, facilitando así la integración y evolución de nuevos recursos para enfrentar y adaptarse a los desafíos del entorno y tener una ventaja competitiva sostenible.

Grant (1996) dice que una ventaja competitiva está dada por la integración de recursos y capacidades y cuando se definen esos recursos y capacidades deben diseñarse unas rutinas que le van a dar la estabilidad para desarrollarse. Eisenhardt y Martin (2000) consideran que "las empresas tienen recursos que son valiosos, raros, inimitables e insustituibles (es decir, los llamados atributos VRIN), que las llevan a lograr una ventaja competitiva sostenible mediante la aplicación de la creación de valor estratégica, la cual no puede ser fácilmente duplicada por las empresas competidoras" (p.1105).

De acuerdo con Cruz et al. (s.f.) las capacidades dinámicas se abordan en tres enfoques bajo los cuales se pueden analizar a saber:

- **Enfoque de innovación:** “Concibe las capacidades dinámicas en función de la capacidad que tiene la empresa para innovar, en sentido amplio, esto es, mediante el lanzamiento de nuevos productos/ servicios, innovaciones de proceso o descubrimiento de nuevos mercados y modelos de negocio. Así, bajo esta corriente, las capacidades dinámicas parecen quedar definidas en función de su *output* (innovación)” (p.7).
- **Enfoque de construcción de capacidades:** “Entiende las capacidades dinámicas como capacidades que, a partir de la alteración y recombinación de los recursos con los que cuenta la empresa y la adquisición de nuevos recursos, tienen como resultado la generación de nuevas capacidades organizativas. Dada la creciente importancia de esta corriente, sobre todo recientemente, en próximos apartados se analizará la capacidad de adaptación de la empresa como capacidad de orden superior (o como capacidad dinámica de generar nuevas capacidades)” (p.7).
- **Enfoque contingente:** “Las capacidades dinámicas se definen en términos de ajuste con las características del entorno. Según este enfoque, el ajuste de la empresa con las características de un entorno cambiante dependerá de la respuesta estratégica de la empresa a las mismas. Por lo tanto, los trabajos clasificados en esta corriente consideran que las capacidades dinámicas de la empresa responden a un esquema del tipo señales externas-interpretación-respuesta-evaluación” (p.7).

De acuerdo a los tres enfoques de capacidades dinámicas, Cruz et al. (s.f.) afirma que el enfoque más enfocado es el denominado “construcción de capacidades” que, además, podría considerarse el más integrador de los tres. En este sentido, puede considerarse que la continua generación de nuevas capacidades organizativas (enfoque de construcción de capacidades) permite a la empresa mantenerse adaptada a un entorno de carácter dinámico (enfoque contingente) a partir del planteamiento de soluciones y del descubrimiento de

oportunidades de carácter novedoso (enfoque de innovación)” (p.7).

Tipo de Capacidades Dinámicas

En las organizaciones existen capacidades que hay que desarrollar en todas las áreas funcionales y de gestión de la organización. Es así como el estudio realizado por Robledo, López, Zapata y Pérez (2010) sobre Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación, muestra varios tipos de capacidades dinámicas:

- “Capacidad de Dirección Estratégica: Capacidad para formular e implementar de manera adecuada las estrategias que requiere la organización, incluyendo aquellas estrategias o componentes de las mismas que sean necesarias para construir una organización innovadora.
- Capacidad de I+D: Capacidad para generar ideas; gestionar el portafolio de proyectos de I+D+i; y proteger, valorar, negociar y contratar tecnología.
- Capacidad de Producción: Capacidad para implementar las innovaciones en los procesos productivos que satisfacen las necesidades del mercado.
- Capacidad de Mercadeo: Capacidad para publicitar y realizar el valor de las innovaciones con base en el entendimiento de las necesidades de los grupos de interés y las exigencias de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
- Capacidad de Aprendizaje Organizacional: Capacidad para gestionar el conocimiento que proviene del ambiente circundante y construir una organización que aprende.
- Capacidad de Gestión de Recursos: Capacidad para identificar, adquirir y asignar apropiadamente los recursos (capital, experiencia y tecnología a los procesos) necesarios para innovar.
- Capacidad de Relacionamiento: Habilidad para insertarse en los sistemas de innovación de diferente orden (internacional, nacional, regional y sectorial), bajo los criterios definidos por la estrategia em-

presarial y la RSE. Propiciando ambientes colaborativos con clientes y proveedores, así como el trabajo en red con posibles competidores y sustitutos” (sección Capacidades Organizacionales, Dinámicas y de Innovación, parr. 6).

Otro autor, Mendoza (2011), opina que la “Capacidad de Aprendizaje Organizacional se refiere a la adquisición de nuevas habilidades (cambio) para enfrentar mejor el contexto, en nuestro caso se trata de promover nuevas capacidades que permitan una mejor implementación de la estrategia y una mayor efectividad para enfrentar el medio externo” (p.253).

Existen otras capacidades dinámicas como:

Capacidad de Relacionamiento

En un mundo tan competitivo las organizaciones necesitan de la ayuda de los demás para sustituir y aumentar su competitividad, ya que de esta forma podrán aumentar sus conocimientos. Esto se logra utilizando la capacidad de relacionamiento que sirve para concernir con autores externos tales como:

La regulación estatal

“Ya que muchas universidades en Colombia han introducido ajustes en su dinámica estratégica debido al cambio regulatorio del Ministerio de Educación, por lo cual han pasado de estrategias de liderazgo de costos a estrategias de diferenciación por obtener altos niveles de calidad, sobre todo mediante el fortalecimiento de las actividades investigativas” (Mendoza, 2011, p.200).

Con base en lo anteriormente expuesto, esta capacidad permite que las universidades tengan en cuenta los cambios que existen en su entorno en cuanto a las exigencias que deben enfrentar con los organismos reguladores del Estado que puedan afectar al interior de la institución y estar

vigilantes a cualquier cambio, entre estos estamentos se encuentran: el Ministerio de Educación Superior, Colciencias y el Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

Alianzas

Vanegas (2003) afirma que “esta puede definirse como la unión de personas, empresas o países, mediante la cual se da un compromiso de ayuda o apoyo mutuo para lograr un fin determinado, con beneficios similares para las partes que la conforman” (p.31). Para reforzar este concepto Mendoza (2011) expresa que “este tipo de estrategia consiste en seleccionar actores como competidores, universidades o centros de desarrollo tecnológico para llevar a cabo actividades focalizadas conjuntas. Las alianzas se utilizan generalmente en desarrollo de productos, tecnología, producción, mercadeo y promoción de estándares” (p.157). Las alianzas también permiten compartir los riesgos de una novedad, así como los gastos, inversión, costos y los ingresos por venta de una determinada actividad en común (Mendoza, 2011).

Con base en lo anteriormente expuesto, las alianzas consisten en la unión de organizaciones, universidades, centros de investigación y competidores en la cual se comprometen a apoyarse mutuamente con el propósito de lograr sus objetivos comunes, compartiendo sus riesgos por cualquier novedad que se presente, los costos e inversiones que se utilizan en una determinada actividad y por supuesto, los éxitos.

Las alianzas nacen a través de la creación de una nueva empresa compartiendo ambos socios las ganancias y conocimiento en tecnología adquirido por ese acuerdo (Mendoza, 2011). “La palabra “acuerdo” implica un entendimiento entre las partes, es decir, posee un carácter bilateral y cada organización conserva su identidad” (Vanegas, 2003,p.33).

Vanegas (2003) señala que “las alianzas se basan en: necesidades mutuas, riesgos compartidos, compromiso e interdependencia. Con las alianzas se busca el logro de objetivos comunes, generalmente en el largo plazo, por lo que se denomina estrategia” (p.33).

Las alianzas pueden afianzar los productos o servicios de muchas maneras. Para encontrar las oportunidades es preciso preguntarse qué combinaciones de capacidades –suyas y de los otros– podrían satisfacer mejor las necesidades del cliente. Esta perspectiva coloca a la empresa con ánimo cooperativo en una posición de ventaja frente a los competidores que todavía piensan que pueden hacerlo todo por su cuenta (Vanegas, 2003, p.34).

Universidad-Empresa-Estado

En esta relación, alianza o modelo que hay entre Universidad-Empresa-Estado, denominado triángulo de Sábato, las universidades deben articularse con su entorno y ser más productivo y competitivo, a provechando los centros de desarrollo de tecnología e investigación con que cuentan y ponerlas al servicio del sector productivo y el Estado.

186

Este modelo es el motor de empleo y desarrollo de un país, el vértice gobierno es el conjunto de instituciones públicas en la función de orientar políticas y de propiciar recursos a los vértices de estructura productiva y estructura científica tecnológica. Las relaciones que surgen entre cada vértice se denominan interrelaciones y son las que dinamizan las acciones entre ellas, la intención de este triángulo es evidenciar las capacidades que se conciben en cada uno de los elementos de este modelo. (Ramírez & García, 2010, p.115)

Con base en lo anterior estas capacidades permiten que las universidades puedan aliarse con otros actores como competidores, Instituciones o centros de desarrollo tecnológico y el Estado, para trabajar en forma conjunta, colaborativa o cooperativamente para fortalecer sus procesos internos

que les permitan tener una mayor capacidad para ser más competitivas. “La capacidad de relacionarse o de establecer redes se constituye actualmente en una de las competencias más importantes que debe desarrollar cualquier firma”, según Walter (2006) (citado por Escandón, Rodríguez & Hernández, 2013, p.146). “Sin embargo, dentro de los diferentes estudios no existe un consenso sobre su uso; algunos la definen como capacidades relacionales”, es el caso de Johnson y Sohi (2003) (citado por Escandón et al., 2013, p.146), “otros como capacidades de la alianza” (Kale, 2000) (citado por Escandón et al., 2013, p.147) “y competencias de la red” tal como lo puntualiza Walter (2006), citado por los mismos autores en el mismo año.

Según Eisenhardt y Martin (2000) (citados por Escandón et al., 2013), “las alianzas hacen parte del conjunto de procesos que conforman las capacidades dinámicas, al considerar que son actividades organizacionales que contribuyen a la renovación de los recursos organizacionales como búsqueda de ventajas competitivas. La función de las alianzas como capacidad dinámica en una organización implica la existencia de relaciones estratégicas entre empresas independientes que comparten objetivos compatibles con el propósito de mejorar su posición competitiva a través del poder de mercado” (p.146).

“Las alianzas estratégicas permiten la transferencia de conocimientos de forma eficiente, así como también consienten la complementariedad de capacidades distintivas entre empresas, combinando recursos propios y desarrollando nuevas habilidades a partir de las capacidades de los socios estratégicos” (Kale, 2000) (citado por Escandón et al., 2013, p.147).

Para Walter (2006) (citado por Escandón et al., 2013), “la capacidad de establecer alianzas incluye diferentes componentes relacionados con actividades de coordinación, habilidades de intercambio, conocimiento de la competencia, y desarrollo de capacidades de aprendizaje organizacional con sus socios. Dicho aprendizaje organizacional en empresas de internacio-

nalización temprana, se entiende como la capacidad que tiene la empresa para generar y transferir conocimiento que tendrá como resultado un incremento en la competitividad” (Calantone, 2002) (citado por Escandón, et al., 2013, p.147).

Capacidad de Vigilancia

“Para mantener la competitividad en los actuales entornos complejos y de alta velocidad de cambio, la empresa debe tener la capacidad y habilidad de percibir las señales indicadoras de cambios significativos en el entorno, así como controlar día a día las actividades de importantes actores dentro y fuera de su sector. El objeto de todo ello es poder reaccionar a tiempo y hacerlo en el momento oportuno. Siguiendo a Grant (1996), “las actividades para conocer el entorno y decidir la estrategia pasan cada vez menos por los análisis económicos y la investigación de mercado, y más por los sistemas de vigilancia preventiva” (Palop & Vicente, 1999, p.19). Según Mendoza (2013), la capacidad de vigilancia “consiste en la habilidad para monitorear los desarrollos del entorno” (p.70). La vigilancia para una organización “puede alcanzar una dimensión comunitaria, convirtiéndose en fuente de concertación de conocimientos tecnológicos, económicos y competitivos, para un grupo de empresas, un colectivo territorial, una región o una nación entera” (Palop & Vicente, 1999, p.80).

188

Se puede concluir entonces que la vigilancia es el esfuerzo metódico, organizado que desarrolla una organización en la indagación, atracción, análisis, difusión precisa y recuperación de información sobre los hechos del medio en cuanto a lo económico, tecnológico, social o comercial, importantes para la misma, aprovechando las oportunidades pero también descubriendo las situaciones amenazantes que puedan afectarla, para ello requiere estar alerta a cada una de las situaciones en forma individual (Palop & Vicente, 1999).

Capacidad de Innovación

"El término innovar etimológicamente proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades" (Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994) (citados por Formichella, 2005, p.2).

"A su vez, en el lenguaje común, innovar significa introducir un cambio. El diccionario de la Real Academia Española (1992) lo define como mudar o alterar las cosas introduciendo novedades" (Castro Martínez y Fernández de Lucio, 2001) (citados por Formichella, 2005, p.2).

Según Schumpeter (1934) (citado por Fuentes & Llanos, 2014),

El tema de innovación se refiere a la elaboración de nuevos bienes, a la introducción de nuevos métodos de producción en el mercado, a la apertura de nuevos mercados de productos. Pero, a diferencia de Schumpeter, la teoría del desarrollo endógeno entiende que estas mejoras incluyen tanto la innovación radical e innovación incremental, o sea, se trata de los cambios de productos, en los métodos, procesos, pero también cuando se agrega, quita o cambia parte de su producto en las organizaciones para posesionarse competitivamente. (p.47)

"Las empresas toman sus decisiones de innovación en un entorno cada vez más competido precisamente en el esfuerzo por aumentar la rentabilidad de sus inversiones y ampliar la presencia en los mercados, lo que, en último análisis, constituye uno de los mecanismos claves del proceso de innovación". OCDE (1992) sobre Tecnología y Economía (citado por Fuentes & Llanos, 2014, p.48).

Es importante también canalizar los conceptos que se tienen sobre la difusión de las innovaciones y del conocimiento, como un aporte de desarrollo económico y la dinámica productiva dependen de la introducción y difusión de las innovaciones que impulsan la transformación y renovación del sistema productivo, y la acumulación de capital, tecnología y conocimiento. Para que ello sea posible, es

necesario que los actores que integran el sistema productivo local, tomen las decisiones adecuadas de inversión en tecnología y organización (Maillat, 1995; Freeman & Soete, 1997) (citados por Fuentes & Llanos, 2014, p.48).

En la innovación organizacional, la dinámica implica tres elementos importantes que son los vértices del triángulo de la innovación, tales como el cambio técnico, las tendencias del mercado y la capacidad innovadora de la organización, los cuales al interactuar determinan el rendimiento innovador. El cambio técnico desempeña un papel clave porque sirve de acicate para abandonar y desplazar los paradigmas actuales con lo cual se da la partida de la largada para el esfuerzo de innovación, de allí que las organizaciones emprendedoras deban estar atentas a las transformaciones en el campo de la tecnología. Existen casos de organizaciones que han dado la espalda al desarrollo de la técnica y se han quedado rezagadas como sucedió con la IBM de los años 80 y 90 que no comprendió el desarrollo de los computadores personales (Mendoza, 2000, p.5).

190

De acuerdo a lo anterior, Mendoza (2000b),

En su libro *Innovación por lo Alto*, destaca la importancia de que las organizaciones construyan una cultura innovadora, debido a que estas deberán estar a la par del desarrollo tecnológico, y para lograr esto han venido creando sistemas de innovación empresarial con el objeto de poder desarrollarse, trabajar en proyectos de investigación y desarrollo e innovar con nuevas tecnologías en sus procesos productivos para mejorar sus productos existentes, siendo importante hoy en día analizar el grado de innovación en el que se encuentran las empresas de determinado sector teniendo en cuenta los avances de la ciencia y la tecnología con el objeto de poder formular estrategias que permitan que ese sector pueda aumentar su innovación para que puedan ser más competitivas bajo el enfoque de las capacidades dinámicas (p.49).

De acuerdo a lo expuesto, se puede concluir que innovar es cambiar o mudar cosas implementado novedades. Y para lograr innovación según Mendoza (2000b) se requiere combinar la creatividad con la acción. Para ese mismo año el mismo autor describe cuatro tipos de innovación:

- De negocio: "se refiere al trabajo que desarrolla la firma para adicionar nuevas unidades estratégicas de negocio o nuevas compañías".
- De producto: "es un constante cambio de los productos o servicios que fabrica o presta la empresa, por lo tanto por medio de este tipo, se renuevan los productos y la compañía logra frecuentemente ofrecer a su clientela nuevos productos, frescos, que permiten satisfacer mejor sus necesidades actuales o nuevas. Esta es la forma más conocida de innovación".
- De proceso: "se refiere a los cambios frecuentes de procedimientos y métodos de la empresa, sean de operación o de apoyo, tales cambios, cuando son radicales se conocen con el nombre de reingeniería".
- Administrativa: "es el cambio de la formación administrativa ya se trate de la transformación de la estructura organizativa, el estilo de dirección, la introducción de un nuevo sistema de gestión o incluso el uso de nuevas técnicas de gerencia".

191

Según Fuentes y Llanos, (2014),

Al analizar la capacidad dinámica de innovación debemos tener en cuenta tres elementos: diseño, implementación y diferenciación.

1. **Diseño:** Se refiere a la etapa de creatividad en acción, de acuerdo a Mendoza (2000), la creatividad se refleja en la obtención de algo nuevo según el mismo autor. Los innovadores aplican creativamente. Otro aspecto importante a tener en cuenta es que en diseño es "importante el perfil del diseñador y los gustos y comportamiento del consumidor. Los pensadores de diseño formulan preguntas y exploran las limitaciones en formas creativas que proceden hacia direcciones totalmente nuevas".

Ciencia Nueva (2011) en Fuentes, J. & Llanos, C. (2014), recoge los puntos de vista de algunos expertos en el tema, destacando sus teorías a continuación:

- Graham Wallas defiende la teoría según la cual todos los actos creativos constan de cuatro fases: preparación, incubación, iluminación y verificación.
- Arthur Koestler argumenta que “la resolución de un problema requiere combinar pensamientos, dar solución original, creativa, supone añadir combinaciones nuevas” (p.60).

Analizando las teorías expuestas se concluye que la fase de diseño es una etapa que requiere de mucha creatividad, ideas originales donde también se tenga en cuenta la imaginación y un pensamiento propositivo, donde se creen productos nuevos y que se les agregue valor a los diseños para el cliente.

192

Otra aporte importante es el que hace Mendoza (2000b) cuando menciona que la etapa de diseño es “el primer paso mediante el cual se estructura completamente el resultado creado, ello implica darle contenido, forma y presentación para lo que se tiene en cuenta: lo funcional, útil y estético” (p.60). En esta fase la idea que estaba antes en bruto se debe comenzar ahora a aproximarla a la realidad y ponerla en práctica.

- 2. Implementación:** También conocida como ejecución, donde según Mendoza (2000b), “el proyecto se pone en marcha”. “Este proceso requiere un gran esfuerzo, por lo que solo un emprendedor, comprometido con su idea, lo pueda hacer. “En esta etapa es necesario el diseño del sistema de operación y la creación del equipo humano para el trabajo práctico” (p.60). El mismo autor también argumenta que cuando ya el proyecto haya pasado las fases de introducción y crecimiento, y se encuentre estable, “puede ser administrado por un no emprendedor, para que este inicie otro proceso de innovación” (p.60)

- 3. Diferenciación:** De acuerdo a Villacis (sf), en Fuentes, J. & Llanos, C. (2014), el servicio al cliente y la calidad son unos factores fundamentales para el éxito en toda organización, sin embargo, el servicio al cliente no solo debe ser considerado como una necesidad o un objetivo sino como algo que debe ir incorporado en la misión de la empresa.

El servicio al cliente hace que se mejore la estrategia comercial y se mantenga la fidelización de los clientes.

Cuando una empresa logra la satisfacción del cliente externo, esto hace que la organización tenga un claro entendimiento de los principales procesos internos y el lograr un excelente nivel no se da por simple casualidad, sino porque se tiene una filosofía y política de calidad que permite que se cumpla la misión de la empresa, por lo tanto la calidad al igual que el servicio al cliente son necesarios en toda organización para establecer una diferenciación con respecto a las demás empresas (p.55).

Capacidad de Coordinación

Mendoza (2011) sustenta el concepto de capacidad de coordinación e integración y lo define como un elemento que orienta el “esfuerzo de la organización hacia los objetivos estratégicos de la firma. De allí que sea necesario tomar en cuenta los mecanismos puestos en práctica para la coordinación de las acciones según los tradicionales de la estandarización y la vía jerárquica, y los modernos como los grupos interdepartamentales e interfuncionales, la cultura organizacional, los medios de integración como la visión y misión compartidas y el alineamiento (grupal o estratégico)” (p.266). La coordinación “integra la acción, alineando los objetivos particulares a los objetivos organizacionales” (Mendoza, 2013, p.70). Entonces se puede finiquitar que la capacidad de coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de cada área independiente para alinear los objetivos individuales a los objetivos de la organización para así conseguir las metas de la organización. Sin la coordinación de los recursos, la organización perdería su horizonte al logro de sus metas.

Capacidad de Investigación

Esta capacidad se refiere a las habilidades que los docentes universitarios deben cumplir, la innovación pedagógica que deben tener en cuanto a las técnicas de creatividad, conocimiento y habilidades que están desarrollando en pedagogía y la capacidad de actualización, que se refiere a la calidad del docente en cuanto a su experiencia, capacitación y su aplicación en clase.

Arze (2011) afirma:

Las habilidades del docente universitario: Cualidades personales que le permiten un desempeño profesional de calidad en un contexto determinado orientando y ayudando a sus estudiantes futuros profesionales, para que estén preparados para el cambio. Entre las habilidades a tener en cuenta se encuentran:

194

- **Habilidades cognitivas**

Formación pedagógica de su especialidad, considerando los aspectos de una planificación curricular que comprenda el desarrollo de capacidades como: sintetizar, usar conceptos apropiados, saber formular hipótesis, buscar estrategias, aplicar el razonamiento lógico; seleccionar operaciones mentales apropiadas, como ser: analizar, sintetizar, clasificar, deducir, aplicar sus conocimientos y reconocer su proceso de aprendizaje, todo con ayuda del conocimiento de las inteligencias múltiples.

- **Habilidades afectivas**

1. Inteligencia intrapersonal: Capacidad de encontrarse a sí mismo. Para aceptarse a sí mismo, es necesario el autoconocimiento con sus características diferenciales para luego aceptar también a los demás.
2. Inteligencia interpersonal: Capacidad para comprender y comunicarse con los demás valorando al otro.

- **Habilidades en tecnología**

En su aplicación de conocimientos, como parte de su forma de trabajo, en situaciones de investigación, buscar el apoyo de las TIC, dado el gran desarrollo de las ciencias y la tecnología para poder integrarse al mundo global. Es bueno recordar que el uso de computadoras es un medio para acceder a la información y para integrarse al saber.

- **Habilidades sociales**

- Sentimientos, actitudes, deseos o derechos, muy necesarios en las relaciones interpersonales con los demás: Conocer, valorar y seguir normas para el funcionamiento personal e institucional, interiorizar estas normas por convicción.
- Desarrollar espíritu crítico: Argumentar a favor o en contra. Descubrir valores o contravalores, procurando si es posible proponer soluciones.
- Colaboración: Esta actitud es muy importante, pues al llevar adelante el trabajo en equipo, en una clase o en proyectos más grandes y el solidarizarse con los problemas de los demás, con actitud crítica, ayuda entenderlos mejor.
- Respetar la diversidad: Practicar la tolerancia y respeto, sin discriminaciones de ninguna índole, aplicando la “descentralización” o percepción objetiva de la realidad.
- Trabajar en equipo: Planificación del trabajo y su seguimiento, valorar la participación, y los aportes realizados por todos.
- Participación democrática: Actitud de compromiso con sus responsabilidades ciudadanas en la sociedad, importante en el campo socio-político.

El docente debe visualizar este proceso y asumir la importancia de su tarea y rol considerando también la realidad del país, departamento y universidad. Finalmente, que estas habilidades en su trabajo docente desarrollen en sus estudiantes:

- Capacidad de abstracción
- Análisis y síntesis
- Organización de su tiempo
- Capacidad de relación en lectura comprensiva
- Capacidad de crítica y autocrítica
- Capacidad para trabajar en problemas
- Capacidad para trabajar en equipo
- Desarrollo del sentido común (parte de la inteligencia)
- Desarrollo de la creatividad
- Capacidad de investigación. (p.4)

Capacidad de Aprendizaje Organizacional

Considerada y valorada como multidimensional o de multinivel debido a que tiene la capacidad de realizar los procesos que transforman la información en conocimiento a través de niveles, y para la presente investigación se consideraron los niveles Individual, Grupal y Organizacional del modelo propuesto por los autores Crossan, Lane y White (1999). Estos tres niveles están unidos por un proceso de aprendizaje social y psicológico denominado las cuatro i (4I): La intuición, interpretación, integración y la institucionalización y mediante los dos tipos de conocimiento: el tácito y explícito son percibidos por los tres niveles del aprendizaje organizacional, para ser transmitidos o sea para su propio aprendizaje.

Estos dos tipos de conocimiento mencionados anteriormente de los niveles del aprendizaje organizacional son los procesos mediante los cuales crean el conocimiento por medio de cuatro formas: socialización, externalización, combinación e interiorización, que plantean los autores Nonaka et al. (1999). Este es un proceso donde los niveles del aprendizaje se ven mutuamente influidos por lo que sucede en los otros niveles, ya que el aprendizaje es un proceso que modifica a cada una de las partes que interviene

en dicho proceso transformando al medio en que estos se desenvuelven, además involucra a los individuos, a los grupos y a la organización en un proceso dinámico y social, creando un vínculo directo donde los niveles del aprendizaje organizacional modifican a la organización. Ver Cuadro 1.

Cuadro 1. Características de los Niveles del Aprendizaje Organizacional		
INDIVIDUAL	GRUPAL	ORGANIZACIONAL
<p>Se discute abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de las experiencias.</p> <p>Se aprende observando de los modelos mentales compartidos.</p> <p>En la organización se produce conocimiento ensayando y probando.</p> <p>Se aprende de la documentación disponible en la institución.</p> <p>Apoyo a la solución de problemas, manejo del conocimiento individual y generador de sugerencias con la actuación autónoma.</p>	<p>Se aprende mediante el diálogo con otros trabajadores.</p> <p>Se Intercambia con responsabilidad y confianza el conocimiento libremente cuando se trabaja en grupo con compromiso y sentido de pertenencia.</p> <p>Todos facilitan la integración en el proceso de aprendizaje reconociendo la experiencia y capacidad de cada uno.</p> <p>Las ideas generadas se perciben como resultado de las discusiones en grupo y por la información recogida por el grupo.</p>	<p>Todos aplicamos el conocimiento con que cuenta esa institución.</p> <p>Esta empresa responde a los cambios del entorno aprendiendo en el tiempo requerido.</p> <p>Los procesos se mejoran con base en el conocimiento de los trabajadores que trabajamos en ella.</p> <p>El conocimiento de los trabajadores que trabajan en la empresa sirve para generar nuevos productos o servicios.</p>

Fuente: Garzón (2015)

Medina (1999, p.497) describe dos tipos de capacidades a saber:

- Capacidades Latentes o dormidas: son capacidades de la organización que recogen la experiencia acumulada o memoria histórica, y útiles para regenerar viejas capacidades o construir otras nuevas.
- Capacidades Periféricas: llamadas así por su separación espacial con las capacidades básicas de la empresa, pero que pueden llegar a ser útiles para crear nuevas capacidades básicas realizando esfuerzos de integración.

De igual manera Mendoza (2011) en su artículo La formación de capacidades dinámicas y el desarrollo de los programas de postgrado donde da a conocer varios tipos de capacidades dinámicas, las cuales son:

- **Capacidades dinámicas estratégicas**

Según Teece, Pisano y Shuen (1997) (citados por Mendoza, 2011), las capacidades dinámicas estratégicas se refieren a la renovación estratégica frente a las exigencias de un medio altamente cambiante. Ellas se concretan en sub-capacidades que se desdoblán en rutinas, que a su vez son las que generan los resultados cuando se aplican por los miembros de la organización. Estas capacidades dinámicas se pueden dividir en las siguientes categorías. Teece (2009) (citado por Mendoza, 2011):

- a) Vigilancia del entorno

Comprende el estudio de las oportunidades, amenazas y la turbulencia del entorno.

- b) Formulación estratégica

Formada por la identificación de alternativas de modelos de negocio y estrategias, el conocimiento de las diferentes estrategias y modelos de negocio posibles y la selección (determinación) de estrategias y modelos tomando en cuenta la rentabilidad y el nivel de riesgo.

- c) Implementación de la estrategia

Relacionada con la voluntad o acción, incluye direccionar u orientar el personal con base en la formulación realizada; energizar o suministrar la motivación suficiente a la gente para aplicar la estrategia y sus derivaciones tácticas (rutinas), apoyar o darle los elementos físicos, tecnológicos, psicológicos y administrativos para la ejecu-

ción, integración o coordinación (recursos complementarios) a fin de que trabaje de consuno para obtener el direccionamiento y monitorear la efectividad de la estrategia está trabajando de manera efectiva. Esto incluye la promoción del cambio para que la gente se ponga a tono con el modelo de negocio escogido y sus exigencias organizacionales.

d) Conexión con actores externos

Dadas las altas exigencias de la competitividad en el mundo actual se necesita apalancarse en los actores externos (clientes, proveedores, canales de distribución, centros de ciencia y tecnología y gobierno) para aumentar la competitividad, lo cual permite obtener información, conocimientos, retroalimentación acerca del valor suministrado y propuestas de mejoramiento e innovación.

• **Formación de las capacidades dinámicas**

En la formación de capacidades participan en primera instancia los conocimientos y habilidades que posee la gente, pero además es clave el sistema tecnológico considerado como resultado de la estructuración del conocimiento tácito de la gente (Leonard Barton, 1992). Los mecanismos mediante los cuales se desarrollan las capacidades pueden ser diferentes tipos, entre los cuales se pueden mencionar (Mendoza, 2011):

- a) Entrenamiento. Aquí se adquieren habilidades para desempeñar el cargo.
- b) Capacitación. Se amplía la perspectiva con nuevos conocimientos especializados.
- c) Formación educativa. Se adquieren conocimientos de carácter disciplinar.
- d) Experimentación. Se conforma mediante el desarrollo de propuesta, su puesta en práctica y la realimentación respectiva.

- **Capacidades dinámicas del entorno**

Teniendo en cuenta los argumentos que se han tratado en todo este marco, las capacidades dinámicas deben resaltar el entorno en cuanto a las instituciones de educación superior, que son desarrolladas por mecanismos para enfrentar las exigencias de los organismos reguladores más que como medio para incidir sobre el total de actores externos. Como son:

MEN. Ministerio de Educación Superior. Organismo encargado de regular las políticas para el fomento de la educación superior.

CNA. Organismo de naturaleza académica que depende del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), integrado por personas de las más altas calidades científicas y profesionales, cuya función esencial es la de promover y ejecutar la política de acreditación adoptada por el CESU y coordinar los respectivos procesos; por consiguiente, orienta a las instituciones de educación superior para que adelanten su autoevaluación; adopta los criterios de calidad, instrumentos e indicadores técnicos que se aplican en la evaluación externa, designa los pares externos que la practican y hace la evaluación final (CNA).

200

Colciencias. Órgano responsable de la investigación en ciencia y tecnología en el país.

Estrategia para desarrollar capacidades dinámicas

La organización tiene la responsabilidad del desarrollo de las capacidades dinámicas para el alcance y logro de sus objetivos organizacionales, para ello debe realizar una evaluación de los conocimientos y tecnología que tienen y buscar en su interior o en el mercado el conocimiento y habilidad que sirva para el desarrollo de las capacidades. Lo anterior hace necesario, conocer claramente sobre la estrategia competitiva de la organización, para así estar al tanto de las competencias o capacidades que requiere la empresa.

Por tal motivo en el artículo realizado por Hernández, Salinero y Yáñez (2013) sobre Formación, capacidad dinámica de absorción y desempeño en la empresa familiar española, existen unas dimensiones que aportarían al desarrollo de capacidades dinámicas como son:

- **Adquisición**
Se refiere a la capacidad de una empresa para identificar y obtener conocimiento de fuentes externas. Con la realización de acciones formativas buscan la actualización y adquisición de conocimientos, y consideran que la formación es un modo por el que los empleados adquieren conocimientos que aumentan su valor profesional (p.140).

- **Asimilación**
Define las rutinas de la empresa para lograr una comunicación interna adecuada (Jansen et al., 2005 en Hernández, D. F., Salinero, M. Y. & Yáñez, D. B. 2013) y los procesos que permiten analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida de fuentes externas. El entendimiento favorece la asimilación para procesar e interiorizar el conocimiento externo (Zahra & George, 2002). En relación con la formación, la adecuación de la misma para la interpretación del conocimiento obtenido es un indicador de la capacidad de asimilación (Lane & Lubatkin, 1998; Lenox & King, 2004) en Hernández, D. F., Salinero, M. Y. & Yáñez, D. B. (2013) (p.140).

- **Transformación**
Denota la capacidad de una empresa para desarrollar y perfeccionar las rutinas que facilitan la combinación de los conocimientos existentes y los nuevos conocimientos adquiridos y asimilados. Esto se logra mediante la adición o eliminación de conocimiento o simplemente interpretando el mismo conocimiento de una manera diferente (Zahra & George, 2002, p.141).

- **Explotación**
Se refiere a la capacidad de una empresa para mejorar, ampliar y uti-

lizar sus competencias existentes, o crear otras nuevas, mediante el conocimiento transformado. La explotación es evidente, por ejemplo, en los nuevos emprendimientos que capturan conocimiento de su mercado, de la competencia y de clientes para crear nuevas competencias (Zahra & George, 2002). Las competencias centrales (*core competences*) y los recursos obtenidos representan la importancia de la explotación, siendo sus componentes el uso y la implementación (p.141).

Para reforzar este criterio, Mendoza (2011) señala que existen tres estrategias para desarrollar capacidades dinámicas que son:

1. Comprar

La primera alternativa es comprar en el mercado el conocimiento o tecnología en busca de temas para fortalecer las competencias. En la compra del conocimiento se incluyen adquisiciones de empresas que posean las capacidades requeridas, patentes, contratación de empresas de servicios especializados, consultorías, franquicias y licencias.

2. Asociarse

La organización puede apelar a las alianzas con otras empresas, universidades y centros de investigación para reducir sus costos en el desarrollo de capacidades, esto con el fin de que la empresa tenga una participación activa en la alianza, que conduzca a un aumento del aprendizaje para que el conocimiento o información se puedan transferir y así aumentar las capacidades de la organización.

3. Desarrollar

En esta alternativa la organización establece las capacidades por sus propios medios, aunque llevaría tiempo y costo, pero generaría valor desde el punto de vista de la competitividad ya que se diferenciaría de sus competidores. El desarrollo de capacidades implica

utilizar la innovación y la formación de la gente, con el objetivo de mejorar o potenciar las capacidades actuales que tiene la organización y compararse con otras empresas y así detectar las áreas en las cuales la empresa debe fortalecerse.

METODOLOGÍA

El diseño de investigación empleado es no experimental de campo, con un tipo de estudio de carácter descriptivo –transeccional, método inductivo–deductivo y como fuentes de recolección de información figuran tanto de carácter secundario mediante el uso de libros y artículos científicos relativos a la temática de la microempresa, así como el uso de bases de datos estadísticos de organismos responsables de su recolección (públicos y/o privados); como de fuentes primarias a través de la aplicación de un instrumento, modalidad cuestionario, a dos universidades: Universidad Simón Bolívar y Universidad de la Costa, de cuya muestra de 153 docentes investigadores, 82 corresponderán a la Universidad Simón Bolívar y 71 a la Universidad de la Costa y se les realizará una entrevista a los rectores y a los vicerrectores.

203

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la recolección de información con respecto a las capacidades dinámicas en las instituciones de educación superior en la ciudad de Barranquilla se decidió utilizar tres técnicas de investigación, que fueron aplicadas a diferentes actores involucrados en el tema. La encuesta fue aplicada a 153 docentes de dos instituciones, 52,59 % docentes de la Universidad Simón Bolívar y 46,41 % de la Universidad de la Costa. El 59,86 % de los docentes participantes fueron hombres y el 40,14 % mujeres. La muestra se seleccionó teniendo en cuenta todas las áreas del saber resaltándose las Ingenierías, Ciencias Económicas, Ciencias Sociales y Ciencias Humanas y con un 98,66 % de docentes investigadores. El cuestionario se organizó teniendo en cuenta cinco variables, tales como capacidad de relacionamiento, capacidad de vigilancia, capacidad de innovación, capacidad de coordinación y la capacidad de formación.

Todas las dimensiones presentan correlaciones directamente proporcionales y estadísticamente significativas con un 99% de confiabilidad, con lo cual se identifica la fortaleza en la validez del constructo y a su vez el grado de asociación conjunta entre cada una de las dimensiones de las capacidades dinámicas.

En los resultados arrojados por la encuesta en la dimensión capacidad de relacionamiento se detectaron como principales fortalezas los ítems 9, 8, 5, 7, 2 y 10 correspondientemente. Teniendo en cuenta el porcentaje obtenido por los docentes se observó que en los ítems 2 y 5 el 89,5 % de los docentes encuestados consideraron que las Universidades tienen acuerdos y alianzas formales para el desarrollo de actividades académicas con actores externos. También se resalta por parte de un significativo grupo de docentes (83,7 % y 92,8 %) que las instituciones educativas en estudio tienen unos procedimientos definidos en lo referente a la gestión de convenios nacionales e internacionales y sostienen que las relaciones de la universidad con las organizaciones que tienen alianza son cordiales.

204

Otro aspecto de interés en esta dimensión es que el 93 % de los docentes consideran que la universidad desarrolla programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel local y un 87,6 % resaltó que las universidades en estudio desarrollan programas y proyectos en colaboración a nivel nacional. A pesar de que un número significativo está de acuerdo con estas prácticas al interior de la institución, un 12 % las desconocen.

En el ítem 1 de la dimensión se evidenció que a pesar de que un 77 % consideró conocer las políticas de relacionamiento de la universidad con los actores externos, un 23 % valor significativo de docentes expresó no conocerlas. De igual forma ocurrió con los ítems 11 y 13 relacionados con el desarrollo de programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel internacional y las relaciones de coope-

ración con centros de investigación de otras universidades. En estos tres ítems el 23 % de docentes restante desconocen estas prácticas o les son indiferentes.

En los ítems 3, 6, y 15 el 64,7 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el hecho de que la universidad evalúa por lo menos semestralmente los resultados obtenidos de los acuerdos realizados con los actores externos, especialmente el relacionado con el contacto con los egresados para discutir temas de la academia. Un 35 % de los docentes son desconocedores de estas prácticas y expresan indiferencia ante ellas.

La dimensión capacidad dinámica de vigilancia fue la mejor valorada (4,01). El 86,3 % de los docentes respalda la afirmación según la cual su universidad asimila conocimiento e información del entorno y de acuerdo con esto, se transforma a sí misma para adaptarse o influir en el medio. Así mismo afirman que su universidad está actualizada en materia de pedagogía y métodos de investigación. El 88,2 % de los docentes afirma estar de acuerdo o en total acuerdo con la idea de que su universidad está actualizada respecto a los diferentes saberes en que trabaja. Entre los puntajes bajos de esta dimensión se observó que un 76,5 % de los docentes considera estar de acuerdo o en total acuerdo con la idea de que su universidad está actualizada en materia tecnológica y un 69,1 % expresa que en su universidad identifican y analizan las variables del entorno educativo nacional e internacional por lo menos anualmente.

En la dimensión relacionada con la capacidad dinámica de innovación se evidenció en los ítems 3, 5, 11 y 12 los más altos puntajes, promediados entre (86 y 88 %), estos se relacionan con la evaluación periódica que hacen las instituciones por lo menos cada año del nivel de actualización de sus procesos y servicios; otros aspectos valorados positivamente se relacionan con la contribución al avance teórico de las diferentes disciplinas, a la adopción de políticas para el desarrollo de la innovación pedagógica por parte de sus docentes y a la actitud positiva de la institución frente a los cambios.

Entre los ítems con bajos puntajes (55 y 56 %) están el 1 y 13, que están relacionados con la definición de los criterios con los cuales se llevan a cabo las innovaciones en su interior y la existencia de concursos que resalten el desempeño de innovación pedagógica a la los docentes.

Mientras que la dimensión que obtuvo menor promedio fue Coordinación (3,32). Los docentes en esta dimensión en un gran porcentaje (89 %) expresaron que en las universidades en estudio existe coordinación entre las diferentes dependencias y áreas, enfatizándose la articulación de la docencia, la investigación y la extensión así mismo que los objetivos de las áreas y dependencias de la universidad están alineadas con los objetivos generales. Los ítems 2 y 5 fueron los que tuvieron menor puntaje (71,2 %), donde se evidenció que la coordinación del trabajo entre las diferentes dependencias se desarrolla mediante comités interfuncionales observándose cómo un 20 % de los docentes contestaron estar en desacuerdo y otros les fue indiferente.

206

Por último, en la capacidad dinámica relacionada con la formación más del 80 % de los docentes se encuentra a favor de la idea de que en su universidad existen políticas de apoyo en formación de postgrado con énfasis en maestría y doctorado, además consideraron que estas instituciones cuentan con un proceso para la cualificación docente a través de cursos, seminarios, conferencias y congresos, los cuales son avalados a través de convenios interinstitucionales para fomentar la formación docente. El ítem 1 tuvo el menor porcentaje (68 %), este se relaciona con los programas de incentivos o estímulos a la investigación diferentes al escalafón brindado por la institución, que en la dos se encuentra en ejecución. Observándose cómo el 32 % está en desacuerdo o le es indiferente.

Teniendo en cuenta las mismas dimensiones se realizó una entrevista a los directivos de las dos instituciones, el objetivo fue analizar y describir el desarrollo de las capacidades dinámicas con las que actualmente cuentan

estas instituciones. Las preguntas se enfocaron en las dimensiones de las capacidades dinámicas establecidas por el estudio en mención. La entrevista en la Universidad de la Costa se les realizó al rector y a la vicerrectora académica.

El rector en la dimensión capacidad relacionamiento con el sector externo expresó que la universidad tiene unas políticas que dinamizan y mantienen estas relaciones, aspecto que se puede evidenciar en los documentos de políticas con respecto a los gremios. El rector considera que la relación con los gremios es decisiva para mantener un contacto con las empresas y poder conocerlas, considera también que este tipo de relacionamiento le ha permitido a la universidad conseguir convenios para las prácticas profesionales, además de brindarles apoyo (descuentos) a los empleados de estas instituciones para que estudien una carrera profesional en la universidad, conjuntamente se logra realizar proyectos de innovación e investigación con estas organizaciones.

207

Ante la pregunta relacionada con las alianzas que se tienen con los entes gubernamentales, el rector expuso que el Estado colombiano es la mayor empresa que hay en Colombia, por lo tanto es la que más compra productos y servicios, razón por la cual la universidad debe estar a la mano con ellos. Esta relación brinda ganancias bilaterales, ya que para que el Estado pueda dar respuesta a los problemas sociales, deberá aliarse a las universidades puesto que estas pueden ofrecerle productos y servicios en capacitación e investigación.

Las relaciones deben mantenerse para funcionar como universidad, debido a que esta necesita una personería jurídica como tal, que la expide el Ministerio de Educación Nacional, aparte de eso, también existen los registros calificados y las acreditaciones, que son procesos, como en el caso del registro calificado que tienen que ser renovados cada siete años, por lo

tanto, la institución debe estar, por lo menos durante ese tiempo en contacto con el Ministerio, recibiendo una visita, así mismo con el proceso de acreditación, el cual se da en un período de cuatro a seis años, es decir, existe una relación permanente con los reguladores todo el tiempo.

El rector ratifica y aclara que dentro del Proyecto Educativo Institucional en las políticas de Investigación y en las políticas de Extensión existe una directriz general hacia la búsqueda de una relación con el sector externo, tanto público como privado, para poder ayudar a satisfacer las necesidades de la sociedad.

En relación con el desarrollo de las políticas el rector expresa que estas se encuentran dentro del Proyecto Educativo Institucional, este documento es un ejercicio de construcción colectiva, donde participan las altas directivas, los profesores, los estudiantes, pasando por todos los estamentos de la Institución. En su contenido se plasman primero unos planteamientos generales, que lo establece el Consejo Directivo, de ahí va bajando hasta el nivel de profesores y estudiantes, luego se toma lo que ellos tienen, y vuelve y se sube al Consejo Directivo donde ya se definen concretamente las políticas, después de haber terminado todos los estamentos de la universidad.

208

En la dimensión de vigilancia el rector consideró que esta competencia la trabajan a través de procesos de autoevaluación y autorregulación, como política institucional. Expresó que en la institución se realiza una autoevaluación cada dos años, este proceso implica tres pasos:

1. Se hace una revisión documental del Proyecto Educativo Institucional, el Plan de Desarrollo, el Proyecto Educativo del Programa, de toda la documentación política y estrategias que sustentan el quehacer diario, también se realiza este procedimiento para poder actualizarla.
2. Aplicamos un instrumento tipo encuesta, a seis grupos que componen los estamentos de la universidad: Directivos, administrativos, profesores, estudiantes, egresados y empresarios. Se les hacen preguntas relacionadas con los li-

neamientos de acreditación que tiene el Ministerio de Educación Nacional 3. Esta información se sistematiza y se sacan unas conclusiones, con base en esas conclusiones, de apreciación, pasamos a un tercer momento donde se seleccionan grupos focales de estos seis estamentos y comenzamos a profundizar en algunas dudas o preguntas, con base en eso, se identifican oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas del entorno, y como consecuencia se hace un plan de mejoramiento institucional que también permea cada uno de estos programas y durante dos años mientras se hace el próximo, hay un proceso constante de autorregulación que consiste en revisar ese plan de mejoramiento mensualmente.

En la capacidad de innovación el rector explica que esta dimensión se desarrolla capacitando al talento humano de la universidad, en una institución universitaria, se presta un servicio, por personas como nuestros docentes que son la cara, son la razón de ser de nuestra institución. La mejor manera de innovar es capacitando y formando a los docentes, tanto en educación, como en maestrías y doctorados, también en capacitaciones como herramientas tecnológicas.

Otra estrategia también es la participación en ponencias y eventos en el exterior, donde pueden estar constituyendo redes académicas con otras universidades, y viendo a los demás, se nos ocurren ideas y es donde se genera la innovación. En resumen si se quiere desarrollar innovación, se tiene que desarrollar el talento humano, darles las herramientas, darles las oportunidades, permitirles que interactúen con otras instituciones, con otros profesionales, de modo que se genere esa innovación.

Ante la pregunta relacionada con las políticas de innovación el rector expone que dentro del Proyecto Institucional están las políticas de investigación, donde se establecen dos o tres enmarcadas en el tema de investigación y en las políticas de docentes, también está la de formar y cualificar nuestros docentes, por último, eso nos lleva a que haya más innovación.

En la dimensión coordinación el rector expresa que esta práctica se realiza a través del proceso que les mencioné, primero se defienden unas políticas generales en el Consejo Directivo, de allí pasa al Consejo Académico donde está la participación, de vicerrectores y los decanos, acto seguido los decanos lo bajan a su Consejo de Facultad, luego cada director del programa lo baja a su Comité Curricular. Entonces, en esos organismos es donde se establece primero, un marco de acción del cual no se puede salir el decano de la facultad del programa, ese marco de acciones lo define el Consejo Directivo con sus políticas. Dentro de ese marco, dentro de esa cancha de fútbol, pueden jugar al toque, contra golpe, cada quien va definiendo sus estrategias y objetivos, que tienen que estar enmarcados dentro de las políticas institucionales.

Entrevista realizada a la vicerrectora académica

210

De acuerdo al ítem realizado en la dimensión relacional de ¿cómo ve el entorno de la universidad?, la vicerrectora considera que las políticas públicas en materia educativa, de regulación del sistema de calidad y de incentivos para el acceso a la educación superior, tales como becas y financiación con bajos intereses, han coadyuvado a aumentar la cobertura estudiantil de la universidad, permitiéndonos cumplir con la misión de formar ciudadanos integrales y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, a través del proceso de calidad; siendo entonces un ambiente favorable para la sostenibilidad de la universidad.

También afirma que existen alianzas con universidades, empresarios, gremios, entidades gubernamentales, proveedores, entre otros, y que estas se han concebido de distintas formas:

- Como una estrategia de cooperación académica con diversas universidades del orden nacional e internacional.
- Como estrategias de fortalecimiento de los procesos investigativos con empresas del sector productivo, organizaciones solidarias (fundaciones, cooperativas), centros de investigación.

- Como mecanismo de oferta de servicios propios del quehacer institucional con el sector externo (empresas, instituciones).

Con respecto a si existen políticas para estas alianzas, considera que naturalmente existen las políticas y que estas se encuentran concebidas en el PEI, básicamente en las políticas de extensión, investigación e internacionalización, así mismo en el Plan de Desarrollo en el área estratégica Universidad-Empresa-Estado, que busca fortalecer la interacción con el medio. Además explicó que estas alianzas se desarrollan de dos formas: a través de los convenios o contratos de prestación de servicios, los cuales calificó como satisfactorios para la universidad y han contribuido al crecimiento académico de los miembros de la comunidad académica institucional; así como ha favorecido las relaciones de la universidad con miembros de otras comunidades académicas y con miembros del sector externo.

Ante la pregunta ¿Cómo se han mantenido y desarrollado las relaciones con los reguladores de la educación? La vicerrectora considera que estas relaciones se desarrollan en condiciones normales. La universidad siempre ha estado dispuesta a responder a los procesos que el Ministerio implementa y aquellos requerimientos que realiza. Con respecto a la periodicidad de estas relaciones es permanente y depende de los procesos que se lleven a cabo.

Esta informante considera que la manera como la universidad ha avanzado y asimilado el conocimiento e información del entorno en cuanto a clientes, demanda, competidores, a los reguladores de la educación, en materia tecnológica, pedagógica se logra a través de apropiación de las políticas, lineamientos que se generan en torno a las relaciones que se susciten con ellos; así como aprende de su interacción. Adicionalmente expresa que la universidad cuenta con mecanismos de autoevaluación que le permiten evaluar sus procesos, la relación con el entorno, referenciarse frente a otras instituciones de educación superior, realizar revisión documental

institucional y del orden nacional; también le ha permitido actuar acorde a la dinámica propia del contexto (estudiantes, egresados, Estado, sector productivo) y además le ha generado aprendizajes que enriquecen su quehacer.

Teniendo en cuenta el desarrollo de la capacidad de innovación expresa que esta se evidencia a través del desarrollo de procesos de investigación y que existen políticas en el PEI que sustentan estas prácticas.

En la dimensión capacidad de coordinación expresa que la institución ha coordinado los objetivos de las diferentes áreas y dependencias con las políticas institucionales, su misión y visión contando con directivas y órganos de gobierno, que propugnan por mantener la coherencia entre lo que se hace con los postulados del Proyecto Educativo Institucional. Ejemplo que las propuestas investigativas de los docentes deben apuntar a la línea de investigación "desarrollo sostenible"; para evidenciar que sea así, estas propuestas deben pasar por Comité Curricular (pertinencia), Consejo de Facultad (presupuesto) y Consejo Académico (cumplimiento de requisitos como hacer parte de un PIN y fomentar la interdisciplinariedad).

212

Referente a la dimensión capacidad de formación se trata la forma de como la universidad ha logrado la formación de sus docentes para incentivar la investigación y docencia financiando con recursos propios la formación a nivel de maestría y doctorado, a través de convenios con otras instituciones de educación superior o individualmente. Propiciando la participación para acceder a becas de los distintos organismos gubernamentales u ONG. Esta práctica de actualización profesoral se promueve realizando cursos de actualización por parte de los departamentos de apoyo a la labor docente, del Instituto de Idiomas. Apoyándolos en las jornadas de actualización que organizan las distintas asociaciones de facultades.

En la entrevista realizada a la vicerrectora académica de la Universidad

Simón Bolívar con respecto a cómo ve el entorno de la universidad, (dimensión relacionamiento) ella consideró que Barranquilla es una ciudad que en estos momentos está cambiando y tiene una oferta educativa que se está ampliando y la Universidad Simón Bolívar dispone en parte una gran cantidad de oferta, la universidad está pensando en el entorno siempre, haciendo su trabajo de manera pertinente, tanto en lo académico como socialmente, un entorno cambiante de movilidad social, de un bienestar económico, que parece que está beneficiando a los estratos sociales menos favorecidos, eso les está permitiendo llegar fácilmente a la universidad.

También expresó que la universidad tiene alianzas con todos los sectores sociales; a partir de la relación Universidad-Empresa-Estado, en la que giran todos sus procesos de relación con el sector externo y por eso, hay una política establecida de relación de todos nuestros servicios, con las necesidades de la empresa, las necesidades del entorno social, sea la comunidad directamente o sean las empresas estatales y eso se ha desarrollado con cada organización de manera diferente, hay algunas más fáciles, más productivas, más rápidas, otras más lentas y todo se encuentra documentado por supuesto, porque debe haber un convenio que así lo certifique. Aclaró que las políticas para estas alianzas se documentan en la política de relación con el sector externo, las cuales se encuentran plasmadas en el PEI que está en la página web de la universidad.

Desde la dimensión capacidad dinámica de vigilancia respecto al mantenimiento y desarrollo de la universidad con los entes reguladores de la educación explicó que la universidad tiene permanentemente la vigilancia del Ministerio de Educación en su tarea de inspección y vigilancia, “nosotros y todas las instituciones no podemos hacer nada que esté por fuera de la ley, y por supuesto nosotros respetamos eso. Con el CNA al ser de carácter voluntario, pues también, nosotros manifestamos nuestro interés de presentar los programas para solicitar la acreditación de calidad y lo logramos, también, prueba de ello, es que tenemos ya tres programas acreditados, uno

de ellos reacreditado, tenemos un programa de Ingeniería Industrial, que va a ser visitado la semana entrante para acreditación y ya estamos en el proceso de acreditación institucional, o sea que estamos totalmente relacionados con esto". Aclaró que la relación con estos entes no solo se limita a los registros calificados y a la acreditación de los programas, también señaló la participación de nuestro Rector como Miembro del CESU (comisión que asesora al Ministerio de Educación en la toma de decisiones), tenemos la participación ahora, ya se va a hacer oficial, de una funcionaria de la universidad como miembro del CNA, como Consejera del CNA y por lo tanto, estamos participando en todas las actividades definitorias de políticas públicas en el educación superior".

214

Con relación a cómo la universidad ha avanzado y asimilado el conocimiento e información del entorno en cuanto a clientes, demanda, competidores, a los reguladores de la educación, en materia tecnológica y pedagógica, la vicerrectora expone: "La universidad hace estudios de factibilidad en los programas, en la medida que vamos abriendo nueva oferta educativa; eso significa que nosotros hacemos un manejo de lo que tiene el entorno y qué oportunidades, debilidades y fortalezas hay para podernos involucrar a nuevos proyectos, pero además nosotros tenemos un contacto directo con empresarios y conocemos por parte de ellos, qué es lo que se requiere de nuestros egresados y qué es lo que se requiere de los servicios, no solamente a través del programa académico sino de todos los servicios que brinda la universidad, constantemente se trabaja con ellos en desayunos, en situaciones de evaluación de nuestros egresados que son nuestro producto final, pero también de las necesidades que tienen ellos de nuevas ofertas de formación. También nosotros participamos en juntas directivas de conglomerados como Pro Barranquilla, por ejemplo, en las que se toman decisiones a gran nivel, pero que van hacia el desarrollo de Barranquilla y de la región y otro tipo de corporaciones en el Departamento y lo que estamos sabiendo es qué es lo que se está moviendo y hacia dónde se orientan la formación y las necesidades". Continuando con el punto, pero

con respecto a la parte pedagógica y tecnológica, ¿qué cambios se han presentado en la institución? Ante esta pregunta la vicerrectora mantiene siempre su horizonte pedagógico, “porque es el marco en el cual movemos nuestras acciones educativas, sin embargo, hemos visto la necesidad, por supuesto, de involucrarnos en la mediación tecnológica sin pasar a la virtualidad de nuestros programas, pero si llegando a un 30 % de las asignaturas de los programas académicos mediados, eso significa que de pronto la presencialidad va a bajar un poco en los programas académicos tradicionales, pero va a aumentar la participación de los estudiantes y profesores en el entorno mediados, por ese lado, lo pedagógico y lo tecnológico”.

La universidad ha desarrollado su capacidad de innovación a través de la Maestría en Administración de Empresas e Innovación, también se cuenta con todo un sistema de incentivos a los profesores y a los investigadores para la producción científica y la innovación, entonces hay un sistema de puntos, de premios a los profesores e investigadores y a quienes busquen nuevas oportunidades de relacionamiento con el sector externo que generen no solamente vínculo con el mismo, si no también nuevos ingresos a la institución. Las políticas relacionadas con la innovación se encuentran en la página web, en el Centro de documentos como sistemas definitivos para la producción.

215

En la dimensión capacidad de coordinación, donde se hace referencia a cómo la institución ha coordinado los objetivos de las diferentes áreas y si hay una relación con las dependencias, programas, facultades, departamentos o dirección con las políticas institucionales, la misión y visión de la Institución, la vicerrectora expresó que claramente esa coordinación existía y que sin ella no funcionaría la Institución, explicó que para el 2012 la universidad hizo una renovación de su plataforma estratégica, se renovó la misión, visión, principios y valores, y a partir de ahí hasta las demás dependencias. “Nosotros acá no tenemos facultades, tenemos programas académicos, tanto de pregrado como de posgrado que en total completan

61 programas. Esos 61 programas están totalmente articulados a las áreas académicas de las dependencias de 11 departamentos y oficinas que tienen relación con ellos y por supuesto todos desde lo administrativo, financiero, académico, investigativo, todos estamos alineados con la visión y misión. Hay una visión de cinco años que ya se cumple en el 2017, donde dice que lo primero que vamos a tener es una cultura de la calidad y por supuesto se evidenciará en la acreditación institucional y todos estamos orientados hacia eso”.

En relación a ¿cómo han desarrollado esa coordinación? ¿Qué mecanismos y estrategias han utilizado para que esa coordinación de todos sus programas, con todos sus departamentos, estén alineados a esas políticas? la entrevistada manifestó que la Institución tiene un plan estratégico de desarrollo que es quinquenal, y ese plan estratégico tiene unos planes de acción anual y unos seguimientos y en cada seguimiento, “nosotros tenemos que hacer presentación ante un público interno, por supuesto, de los resultados y cada tres meses, nosotros debemos entregar resultados de avance, lo que significa que estamos constantemente medidos y evaluados, y tenemos que mostrar la alineación con ese plan estratégico, pero además hemos logrado la participación de diferentes estancias no solamente las altas directivas presentes si no que los programas académicos están involucrados y cada uno está aportando lo que le corresponde”.

216

En la dimensión formación, dándose respuesta a ¿Cómo la universidad ha logrado la formación de sus docentes para incentivar la investigación y la docencia? ¿Los profesores están actualizados? ¿Cómo promueve la actualización y la capacitación?, “la universidad cuenta con profesores actualizados tanto en lo pedagógico como en lo disciplinar; se tiene una política de desarrollo profesoral, la cual cuenta con unos fondos de inversión de la universidad destinados a la formación y la actualización permanente de los profesores, y esos fondos responden unos a la formación doctoral, otros a maestrías, otros a especializaciones y otros en educación continua;

en el área pedagógica por ejemplo, en total se han invertido 4.400 millones de pesos en los últimos dos años en formación de nuestros profesores, llegando a un número de doctores ya representativo, actualmente la mitad de nuestra planta profesoral tiene nivel de maestrías, llegando a que están totalmente actualizados y vinculando eso con procesos de escalonamiento docente, entonces la evaluación de desempeño está articulada no solamente con si al profesor sale bien o mal evaluado por sus estudiantes sino, con un seguimiento en los niveles de formación y en la participación de las actualizaciones pedagógicas ofrecidas por la Institución". Es evidente que las dos instituciones educativas objeto de estudio en el desarrollo de sus capacidades dinámicas presentan mucha similitudes debido a que ambas tienen el misma actividad económica, su campo de acción está dirigido a un mercado interesado en la educación.

Como se pudo detectar desde el punto de vista de los docentes en la capacidad relacional, la mayoría de estos en las dos instituciones presentaron opiniones similares con respecto a los acuerdos y alianzas formales que mantienen estas instituciones para el desarrollo de las actividades académicas, también se evidenció el reconocimiento por parte de los docentes de la existencia de convenios nacionales e internacionales, pero un grupo significativo considera no conocer el desarrollo de proyectos colaborativos a nivel nacional e internacional. De igual forma ocurrió con las políticas de relacionamiento, donde un 23 % no las conocen, a pesar que existen, ya que los directivos manifestaron la ubicación de estas en el PEI y en los documentos institucionales de las instituciones. Igualmente la observación realizada por los investigadores verifica la existencia y ubicación de los convenios y políticas de relacionamiento con el sector externo.

Otro aspecto en el que un 35 % de los docentes mostraron desconocimiento se relaciona con la evaluación que las universidades realizan a los resultados obtenidos de los acuerdos con el sector externo, a pesar de que los directivos en sus respuestas expusieron la existencia de políticas de

relacionamiento y que a través de la autoevaluación permanente se hace seguimiento de los resultados de estas relaciones, parece ser que estos procedimientos no se socializan o no se involucran a los docentes en la práctica de su evaluación.

En la dimensión capacidad dinámica de vigilancia, la cual en las dos instituciones fue bien evaluada por los docentes y por los directivos, se evidenció que las instituciones educativas objeto de estudio recopilan información del entorno y se adaptan a sus requerimientos, los docentes enfatizaron que la mayor actualización se enfoca a lo pedagógico y a la investigación. Algo bien interesante es que los directivos destacaron en esta capacidad en la relación de las instituciones con los entes gubernamentales, enfatizándose en la autoevaluación y control de estos entes en el cumplimiento de lineamientos de calidad, claro está que el cumplimiento de estos lineamientos se refleja en la actualización pedagógica y de investigación, aspecto al cual hicieron énfasis los docentes. La rutina de estas instituciones en la aplicación de esta dimensión nos resalta lo dicho por el modelo teórico de Aragón-Correa y Sharma (2003) donde se demuestra que la incertidumbre del entorno incrementa la probabilidad de que la empresa utilice sus recursos y capacidades para desarrollar capacidades dinámicas (dinamismo del contexto como estímulo), de ahí que estas entidades se esfuercen por cumplir los lineamientos externos para permanecer competitivas en el mercado y solo lo logran optimizando el talento humano. Según estos autores, las organizaciones deben tener en cuenta la dirección estratégica de las empresas, el valor de los recursos y las capacidades para desarrollar capacidades dinámicas y así enfrentar la incertidumbre de una situación cambiante del entorno, la detección de las amenazas y oportunidades externas, fortalezas y debilidades internas, solo de esta forma lograrán intervenirlas y fortalecerlas. De igual forma, se hace evidente en este nuevo sistema globalizado que para mantener la competitividad en los actuales entornos, las organizaciones deben tener la capacidad de percibir de manera rápida los cambios significativos de su entorno, así como inspeccio-

nar permanentemente las actividades de los actores que se encuentran dentro y fuera de su sector.

En la capacidad de innovación los docentes insisten que las instituciones han actualizado sus procesos, servicios y en la complejidad teórica de las disciplinas, también en el diseño de políticas de innovación pedagógica y una actitud positiva ante los cambios. Pero en un porcentaje menor consideran que hacen falta criterios de innovación unificados y la existencia de concursos que resalten el desempeño de innovación pedagógica. Con respecto a esta dimensión es claro observar la posición de los directivos ellos enfocaron esta capacidad a la formación del docente, el desarrollo de maestrías y doctorados, así como en la cualificación y producción docente. Es interesante que los directivos hayan expuesto que las instituciones tienen políticas e incentivos para estas prácticas, pero muchos de los docentes las desconocen. De acuerdo a lo expuesto por Mendoza (2000) en su libro *Innovación por lo Alto*, el concepto de cultura de innovación no solo se queda en la generación de nuevas ideas o conocimientos sino que va más allá, incluye la creación de un sistema de innovación empresarial que permita el desarrollo tecnológico, el cual impacte en sus procesos administrativos y académicos y así mejorar sus productos existentes, no quedándose solo en la aplicación de la innovación sino también en su evaluación y seguimiento, por esta razón se hace importante analizar el grado de innovación en el que se encuentran las empresas del sector con el objeto de poder formular estrategias enfocadas a fortalecer la capacidad dinámica de innovación de la Institución y por ende, aumentar su competitividad. Fundamentados en este concepto, la dimensión innovación en las instituciones educativas debe ampliar su cobertura fortaleciéndose en la implementación, evaluación y proyección de la gestión tecnológica a utilizar, esta tarea se complementa con la dimensión de vigilancia que le permite a las instituciones revisar los avances o desarrollos del entorno.

En la capacidad de coordinación que fue la dimensión con puntajes bajos

en la opinión de los docentes, debido a que para ellos no existe una coordinación entre las áreas o dependencias de las instituciones a diferencia de los resultados en la entrevista a los directivos, donde ellos presentan claramente la forma como se articulan las dependencias ya que consideran que sin esta articulación sería imposible lograr los objetivos. De acuerdo a esto último, ellos expresaron que la Institución tiene un plan estratégico a largo plazo y que es revisado y socializado con todas las dependencias para que cada una de estas proceda fundamentada en este plan. También un directivo de la Universidad Simón Bolívar expresó que en esta institución se han venido haciendo cambios en su estructura y funcionamiento. La coordinación, según Mendoza (2013), integra la acción, alineando los objetivos particulares a los objetivos organizacionales el proceso consiste en integrar las actividades de cada área independiente para alinear los objetivos individuales a los objetivos de la organización y de esta forma conseguir las metas de la organización. Lo expuesto anteriormente enfatiza la importancia de que los objetivos de la organización estén alineados con los objetivos individuales, para esto se hace necesario que la estrategia se dirija a involucrar más a los actores de las diferentes áreas en la alineación de objetivos, además de socializar permanentemente los cambios producidos en el funcionamiento de la estructura de la organización ya que de esta forma, se logra el objetivo común al cual le apunta cada organización.

En la dimensión formación los docentes consideraron que las dos instituciones cuentan con políticas de apoyo para la formación y cualificación docente, solo que no existen programas de incentivos que estimulen la investigación y el escalafonamiento, el cual no está actualizado. Lo expuesto por los directivos muestra lo contrario, estos sustentan que sí existen los programas de incentivos y el escalafón, tanto así que describieron los diferentes escalafones y la existencia de un presupuesto para sostener estas medidas. De acuerdo a estas respuestas brindadas por los directivos de la ubicación en donde se puede acceder a la información es pertinente que se divulguen y se les informe a los docentes de estas prácticas. Desde el punto

de vista teórico es claro lo expuesto por Mendoza (2011) con respecto a esta dimensión, el autor relaciona la formación con el concepto de aprendizaje organizacional, ampliando más la cobertura de acción de esta dimensión cuando no solo precisa la adquisición de conocimientos sino también de habilidades que le permiten al individuo implementar las estrategias y así enfrentar los desafíos del nuevo contexto.

Los resultados obtenidos en la investigación dejan claro que las instituciones de educación superior objeto de estudio se mueven en un entorno cambiante, inestable, competitivo y dinámico. El cual les exige que sean flexibles y capaces de responder a los cambios que se den en su entorno. A pesar que las universidades actualmente cuentan con recursos disponibles (capacidades latentes) estas deberán ser regeneradas con el objeto de construir otras nuevas, que permitan superar la rigidez en su funcionamiento. Esto implica un olvido de lo anterior para poder aprender nuevas rutinas. Así mismo, las universidades deberán analizar a través de una buena vigilancia de su entorno, qué capacidades tienen otras instituciones educativas para transferir desde afuera capacidades con las que aún la organización no cuenta. Entonces la estrategia estaría dirigida a una respuesta proactiva a los cambios y no reactiva como ocurre actualmente en ellas. Cumpliéndose con este requisito que la empresa esté a la vanguardia de los cambios del entorno, en lugar de que estos acontezcan condicionando su supervivencia. Este direccionamiento muestra inicialmente la necesidad de una estrategia diferenciadora de las capacidades dinámicas en estas instituciones del sector educativo, las cuales les permitirán encontrar su ventaja competitiva.

CONCLUSIONES

En función de la revisión teórica realizada, se presentan definiciones encontradas que difieren en la manera de enunciarse. El desarrollo del marco teórico permitió enfocar y relacionar el concepto de capacidad dinámica con la capacidad de adaptación de las organizaciones a entornos de

rápidos cambios, o en los que los cambios resultan imprevisibles. Además, las teorías recopiladas propiciaron la claridad con respecto a la utilización y aplicación del concepto y cómo las organizaciones educativas pueden adaptarlos a su funcionamiento cotidiano.

Según los resultados obtenidos se logró detectar que dentro los componentes que configuran el mecanismo a partir del cual las universidades consiguen mantenerse continuamente adaptadas a los cambios que se producen en el entorno en el que estas operan, están la capacidad de absorción que permite a la empresa identificar e interiorizar el nuevo conocimiento externo a la organización a través de la permanente vigilancia y relacionamiento con el sector externo. Dimensiones que como se puede observar fueron bien evaluadas por los actores involucrados.

222

Se hace evidente la necesidad de creación de capacidades dinámicas por parte de las organizaciones, ya que les permite el aprovechamiento y detención de oportunidades reflejándose estas en la disposición al aprendizaje que, como se pudo observar, fue otra de las dimensiones bien valoradas por los dos actores involucrados en el estudio, sumándose a esta la de la innovación que desde los resultados obtenidos requiere de una intervención aplicativa que abarque la reconfiguración y renovación tecnológica de sus procesos, naturalmente sin desligarse de la dimensión de formación para la adquisición de las competencias requeridas con las cuales se puede obtener la mayor generación de valor en la búsqueda de sostenibilidad.

Los resultados de la investigación también permitieron identificar las formas como las capacidades empresariales se convierten en estrategias de construcción de competencias para este tipo de organizaciones, situación que las ha llevado a fortalecer la capacidad de formación. No solo es importante reconocerlas o identificarlas dentro de la organización, sino que su aplicación voluntaria conlleve a que sean repetitivas y que los acto-

res involucrados dentro de la organización las reconozcan como un hacer diario de la misma. Y solo esto se logra a través del fortalecimiento de la capacidad de coordinación.

En general, las instituciones educativas objeto de estudio requieren de una mayor aprehensión del concepto y utilización de estas capacidades dinámicas a su interior, ya que estas deben ser contextualizadas con el entorno en el que se encuentran, solo así podrán aprovechar al máximo sus ventajas.

RECOMENDACIONES

Progresar en la consolidación del marco de las capacidades dinámicas exige avanzar en la construcción de puentes que permitan articular estas diferencias teóricas a través del debate y otras formas de interacción de la comunidad académica. A pesar que la aplicación del tema es casi nula en el contexto de organizaciones del sector educativo específicamente universidades a través de la investigación se lograron identificar las capacidades que estas instituciones han venido utilizando y el concepto que cada uno de los actores tiene al respecto. Se recomienda para futuras investigaciones concebir el proceso de creación, desarrollo y reconfiguración de estas capacidades dinámicas y su impacto en los resultados en este contexto específico.

De cara al futuro, deben diseñarse herramientas de medida más complejas que permitan la obtención de fuentes primarias sobre los mecanismos mediante los cuales las instituciones educativas específicamente las universidades adquieren la información procedente del exterior (clientes, competidores, proveedores, organismos públicos e instituciones, centros de investigación), también su habilidad para interiorizarlos (personal cualificado, tecnología adecuada, capacidades directivas, mecanismos de aprendizaje) y por último, la eficiencia de la empresa para capitalizar dicho conocimiento (nuevos productos y mercados, nuevos procesos producti-

vos, innovaciones en marketing). De esta forma, se interaccionarían las diferentes capacidades dinámicas y se lograría ver su funcionamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, Z.J. (2005). Modelos de acción organizacionales en la construcción de capacidades empresariales. *CuadernodeAdministración*, 18(29) print version ISSN 0120-3592. Recuperado en junio 13, 2012. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922005000100005&script=sci_arttext.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Aragón-Correa, J., & Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.
- Araya Guzmán, S. & Chaparro Peláez, J.J. (2005). Una aplicación del Análisis de Recursos y Capacidades en el ámbito de Instituciones de Educación Superior Universitaria. IX Congreso de Ingeniería de Organizaciones: Gijón, 8 y 9 de septiembre de 2005. Recuperado en Agosto 27, 2013. Disponible en <http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2005/items/ponencias/110.pdf>.
- Arias, G. F. (1999). *El Proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. 3a. edición. Revisión por Carlos Sabino y Jesús Reyes. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme. Caracas. Recuperado en agosto 19, 2013. Disponible en <http://www.cosaslibres.com/leer-online/?title=Fidias+G.+Arias++Monografias.com++Tesis%2C+Documentos+...&doc=http%3A%2F%2Fwww.monografias.com%2Ftrabajos-pdf%2Fproyecto-investigacion%2Fproyecto-investigacion.pdf>.
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5º. ed.) Caracas, Venezuela: Editorial Episteme. ISBN: 980-07-8529-9.
- Arze, C. (2011). *Las nuevas habilidades que los docentes universitarios deben*

- desarrollar para cumplir sus funciones. Recuperado en agosto 21, 2013. Disponible en <http://www.slideshare.net/claudiacb7/las-nuevas-habilidades-que-los-docentes-universitarios-deben-desarrollar-para-cumplir-sus-funciones-final>.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. Segunda edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Carattoli, M. (2013). Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 165-204.
- Cardona, R. A. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica Forum Doctoral* (4), mayo-julio. ISSN: 2027-2146. Recuperado en junio 15, 2012. Disponible en <http://www.eafit.edu.co/revistas/forum-doctoral/Documents/edicion-4/Estrategia-Basada-en-los-Recursos-y-Capacidades.pdf>.
- Carrión, J. & Ortiz, M. (2000). *La Teoría de Recursos y Capacidades y La Gestión del Conocimiento*. Recuperado en junio 12, 2012. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/archivodocs/ager/jc1.pdf>
- Casablanca, S. M. C. & Lloch, A. J. (2011). *Recursos y capacidades, factores institucionales y resultados de las universidades públicas catalanas: Una propuesta de marco conceptual y exploración de sus constructos*. Departament d'Economia de l'Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona, trabajo de investigación Doctorado en creación, estrategia y gestión de empresas. Recuperado en febrero 06, 2013. Disponible en <http://idem.uab.es/treballs%20recerca/Carme%20Casablanca.pdf> o <https://www.yumpu.com/es/document/view/19257953/recursos-y-capacidades-factores-institucionales-y-resultados-de-las->.
- Cervo, A. L. & Bervian, P. A. (1979). *Metodología Científica*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill Latinoamericana S.A.
- Collier, D. A. y Evans, J. R. (2009). *Administración de Operaciones - Bienes, Servicios y Cadenas de Valor*. Segunda Edición. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Comité Universidad-Empresa-Estado del Meta (2008). Recuperado en junio

- 13, 2012. Disponible en: <https://javierfierro.wordpress.com/2008/05/>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cruz, J., López, P. & Martín, G. (2009). La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales 2009*, 19, 105-128.
- Cruz, J., Navas, J., López, P. & Delgado, M. (s.f.). *Concepto e implicaciones de las capacidades dinámicas desde un enfoque de dirección del conocimiento*. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, departamento de organización de Empresas Campus de Somosaguas 28223, Pozuelo de Alarcón (Madrid). Disponible en: http://www.aeca.org/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaecca/cd/64c.pdf.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. Novena edición en español. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset Stock, Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Drucker, P. (1985). *La innovación y el empresario innovador*. Barcelona: Ed. Edhasa.
- Eisenhardt K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?, Department of Management Science and Engineering, Stanford University, Stanford, California, U.S.A. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Escandón, D. M., Rodríguez, A. & Hernández, M. (2013). La importancia de las capacidades dinámicas en las empresas Born Global colombianas. *Revista Cuaderno de Administración*, 26(47), 141-163.
- Formichella, M. M. (2005). *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. Recuperado de <http://www.unsch.edu.pe/portal/oficinas/investigaciones/Evolucion%20del%20Concepto%20de%20Innovacion%20y%20Desarrollo.pdf> o <http://es.scribd.com/doc/139333553/Evolucion-Del-Concepto-de-Innovacion-y-Desarrollo>.
- Fuentes, J. & Llanos, C. (2014). *Formulación de una estrategia para desarrollar la capacidad dinámica de innovación en las microempresas del clúster de confec-*

- ciones del municipio de Juan de Acosta*. Universidad Simón Bolívar - Maestría en Administración e Innovación.
- Garzón, M. (2012). *Modelo de Direccionamiento Estratégico Fases I y II: Plataforma Estratégica*. Versión en construcción del capítulo 3 del libro *Diagnóstico integral de direccionamiento estratégico*, en la Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo Empresarial FIDEE.org.
- Garzón, M. A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131.
- Goodstein, L., Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Revisión técnica Manuel Alfonso Garzón Castrillón. Santafé de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, Winter, 109-122.
- Hernández, D. E., Salinero, M. Y. & Yáñez, D. B. (2013). *Formación, capacidad dinámica de absorción y desempeño en la empresa familiar española*. Departamento de Administración de Empresas. Universidad de Castilla-La Mancha.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (México). McGraw-Hill, 3ª. Ed., ISBN 9701036328.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 4ª. Ed., ISBN 9789701057537.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A. U. ISBN 978-84- 481-6059-3.
- Hill, C. y Jones, G. (1996). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Tercera Edición. Santafé de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Hill, C. y Jones, G. (2004). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. 6 ediciones. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. Octava Edición en español. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hitt, M., Ireland R. & Hoskisson, R. (1999). *Administración estratégica, Competitividad y conceptos de globalización*. México: Editorial Thompson. ISBN 968-7529-77-6.

- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2003). *Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización*. México: Editorial Thompson.
- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica*. México: Thompson.
- Illescas, D.A. (2009). *Guía para la obtención del grado de maestro* (trabajo escrito profesional). Maestría en Administración (Industrial), Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Química. Recuperado en junio 13, 2013. Disponible en <http://depa.fquim.unam.mx/mai/formatostit/guiatep.pdf>.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Tercera Edición. Madrid, España: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Lerma, A. (2000). *Comercio Internacional*. México: Ecafsa.
- López, I. G. A. (2006). Perspectivas para el análisis de la innovación: un recorrido por la teoría. *Cuaderno de administración*, 19(31) Print versión ISSN 0120-3592. Recuperado en julio 20, 2013. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922006000100010&script=sci_arttext#Nota15.
- López, Y. J. A. & Sabater, S. R. (2010). *La Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa. Una Revisión*. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Murcia. Recuperado en junio 13, 2012. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-Recusos-y-Capacidades/132635.html>.
- Medina, G. J. A. (1999). *Un modelo de desarrollo de capacidades dinámicas. La gestión de la diversidad*. XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999/coord. por Juan Carlos Ayala Calvo, Vol. 2, ISBN 84-95301-11-3, pp.497-502. Recuperado en junio 12, 2012. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565247>
- Méndez, A. C. E. (2009). *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. Cuarta Edición. México: Editorial Limusa.

- Mendoza, J. M. (2011). *Decisiones estratégicas. Macroadministración*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Mendoza, J. M. (2011). Ponencia "La formación de capacidades dinámicas y el desarrollo de los programas de postgrado". VIII Congreso Internacional de la Sociedad de Historia de la educación Latinoamericana (shela), agosto 29, 30, 31. Universidad de Caldas.
- Mendoza, J. M. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles. *Revista cuaderno de Administración*, 26(47), 63-85.
- Mendoza, J. M. (2000). *Innovación por lo Alto: imaginación y acción en la empresa ASD 2000*. Barranquilla. Colombia: Asesores del 2000.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Morales, M. & Pech, J. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*, (197).
- Navas, L. J. E., Guerras, M. L. A. (2008). *Casos de dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. 4ª edición. Recuperado en junio 12, 2012. Disponible en http://www.guerrasynavas.com/el_libro.html o http://www.guerrasynavas.com/casos_presentacion.htm.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. New York: Oxford University.
- 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.
- OCDE (1992). *Documentos pertinentes a productividad y competitividad. Definición de Innovación*.
- Oliver, C. & Holzinger, I. (2008). The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework. *Academy of Management Journal*, 33(2), 496-520.
- Palop, F. & Vicente, J. (1999). *Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Su potencial para la empresa española*. Madrid: COTEC.
- Parra, G. (2005). *Modus Operandi del Fraude Financiero y el Contador Público*. Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado". Decanato de Administración y Contaduría, Coordinación de postgrado Barquisimeto-Es-

tado Lara. Recuperado en septiembre 10, 2013. Disponible en http://bi-badm.ucla.edu/ve/edocs_baducla/tesis/p653i.pdf

Pérez, M. A. (2012). *Operacionalización de variables*. Recuperado en septiembre 10, 2013. Disponible en <http://metinvc.blogspot.com/2012/02/t6a-variables-recurso-analitico.html>.

Porter, M. E. (1987, 2002). *Ventaja Competitiva-Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. Ahora Grupo Editorial Patria S.A. de C.V., edición en español, Ediciones Pirámide (grupo Anaya, S.A.) 2010.

Prahalad, C.K. & Harnel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3).

Priem, R. & Butler, J. (2001). Is the Resource-based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.

Ramírez, M. & García, M. (2010). La alianza Universidad-empresa-Estado. *Revista EAN*, (68). 112-133.

230

Robledo, J., López, C., Zapata, W. & Pérez, J. D. (2010). Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación. *Perfil de Coyuntura Económica*. Versión impresa ISSN 1657-4214. Recuperado en febrero 15, 2013. Disponible en http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-42142010000100007&lng=es&nrm=iso#.

Roncancio, R. P. (2011). De las capacidades dinámicas como enfoque de la estrategia a la integración de competencias para la construcción de un entorno colaborativo Universidad-Empresa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 295. Medellín Colombia. Universidad Pontificia Bolivariana ISSN 1794-8347. Recuperado en febrero 06, 2013. Disponible en http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_ca_so.pdf o <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322415011>.

Salinas, G. O. (2004). *Contexto Nacional e Internacional de la Educación Superior y su Impacto en la Gestión Institucional de la Universidad de la Sabana*. Universidad de la Sabana. Recuperado en marzo 20, 2013. Disponible en <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tegnologia/1866019.html>.

- Schumpeter, J. A. (1934). *Innovación en cultura organizacional. Una aproximación crítica a la genealogía y usos del concepto y productions 2008*. www.ypp-site.net.
- Serna, H., (2003). *Gerencia estratégica: teoría-metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá D.C.: Editorial: Octava edición.
- Tamayo, M. & Tamayo, M. (1984). *Direccionario de la Investigación Científica*. Bogotá: Editorial Blanco.
- Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Micro-foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, Jr., A. & Strickland III, A. J. (2004). *Administración Estratégica: Texto y Casos*. Decimotercera edición. México, D.F.: Editorial McGraw-Hill.
- Vanegas, M. B. E. (2003). *Diseño de un guía metodológico sobre alianzas estratégicas*. Trabajo para optar el título de Administración de Empresas. Asesor Ernesto Ospina, Institución Universitaria Ceipa, Escuela de Administración de Empresas, Medellín.
- Verduzco Ríos, E. & Rojo Asenjo, O. (1994). El cambio tecnológico: un análisis de interpretación de agentes y escenarios como base para una metodología. *Estudios sociales y tecnológicos*. Disponible en: ww.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/ipn/estudios_sociales/proyect3/metodo2/sec3.html.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resources-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Zollo, M. & Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

Como citar este capítulo:

Díaz Alonso, R. C., & Chivetta Dova, L. E. (2017). Estrategia para el desarrollo de Capacidades Dinámicas en las universidades de la Costa y Simón Bolívar en Barranquilla. En J. C. Acosta Prado, M. A. Garzón Castrillón, K. Barrios Hernández, E. Olivero Vega, J. M. Mendoza Guerra, R. C. Díaz, y otros, & J. M. Mendoza Guerra (Ed.), *Las Capacidades Dinámicas. Desarrollos teóricos y evidencias empíricas* (pág. 149-231). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.

Capítulo 6

**CAPACIDADES DINÁMICAS
EN MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS
DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO**

Alexander Polo Tovar

Víctor Manuel Montaña Ardila

Este trabajo tiene como objetivo principal la identificación de capacidades dinámicas existentes en las medianas empresas manufactureras del departamento del Atlántico (con más de 30 años de antigüedad y pertenecientes a diferentes sectores industriales), capacidades que se generan obedeciendo a la necesidad que tienen las empresas de adaptarse oportunamente a los permanentes y vertiginosos cambios de un entorno y mercado altamente inestables o turbulentos.

234

Según la definición de Kotler y Caslione (2010), la gestión estratégica ha evolucionado desde la primera concepción de la productividad, eficiencia y eficacia dada por la administración científica (Taylor, 1913), hasta la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991) como desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones. Lo cual hoy es presentado desde otra concepción teórica que incluye los escenarios que se vislumbran teniendo en cuenta el dinamismo del entorno y donde el mercado entra a ser considerado como aspecto fundamental de la competitividad empresarial, lo que varía el enfoque hacia la adaptación de las empresas a estados cambiantes y turbulentos, dando paso a nuevos factores que determinan la sostenibilidad de las organizaciones; lo que hace pertinente analizar cómo ha sido el proceso de adaptación de las empresas existentes en el contexto competitivo regional del departamento del Atlántico identificando aspectos comunes que se generan en su estrategia organizacional y los recursos y capacidades mediante los cuales determinan sus ventajas competitivas.

Durante el desarrollo de este estudio se pudo identificar y caracterizar, en las empresas manufactureras del departamento del Atlántico, comportamientos coherentes con las definiciones y lineamientos de capacidades dinámicas, y establecer si su origen ha sido producto de un manejo reactivo, intuitivo y exitoso de situaciones específicas vividas por cada una de ellas en su respectivo sector o si el proceso de adaptación que han seguido coincide con las propuestas metodológicas planteadas por los teóricos

y expertos en el tema; significaría que estaríamos en la presencia de una aplicación casual y espontánea en el primer escenario o que todo es el resultado de una determinación de la aplicación de procesos sistémicos preconcebidos para el desarrollo de capacidades dinámicas.

PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

Según el análisis de Kotler y Caslione (2010) en la nueva realidad, al entorno competitivo no es suficiente concebirlo como altamente cambiante, sino que sus fuerzas conflictivas representan una mayor incertidumbre en el día a día. Los cambios son cada vez más vertiginosos e impactan con mayor fuerza el mercado a nivel global debido a que la relación entre los países es ahora más estrecha. El desarrollo tecnológico y la globalización determinan un nuevo estado de interconexión y mayor interdependencia de los mismos, lo que se enmarca en el concepto de un nuevo nivel de fragilidad de la economía mundial, conceptualizada como estado de turbulencia.

Lo anterior obliga a las empresas a desarrollar habilidades y competencias diversas que permitan enfrentar de manera idónea los nuevos retos planteados en dicho estado de turbulencia: reto tecnológico, de ejecución y de aceptación en el mercado, los cuales solo pueden enfrentarse mediante la creación de un sistema competitivo de renovación constante, que se fundamente en el desarrollo de unas capacidades organizativas adaptables a los continuos cambios de las fuerzas del entorno. Esto es lo que hoy se denomina como Capacidades Dinámicas.

No existe un consenso sobre la definición del término, no obstante, como interpretación de su análisis teórico se pueden definir las capacidades dinámicas como los diversos procesos de gestión que aplica una organización, apoyándose en la interacción y la renovación de sus recursos de modo singular, transformándose a voluntad, con el fin de permitir su adaptación a los cambios constantes del entorno y a las exigencias del mercado o ser determinantes en la generación del cambio en estos últimos.

Teniendo en cuenta la definición anterior, encontramos entre los procesos que se ejecutan en las organizaciones y que para el presente trabajo se asumen como capacidades dinámicas generales, las siguientes:

1. Capacidades dinámicas de monitoreo y vigilancia.
2. Capacidades dinámicas de coordinación.
3. Capacidades dinámicas de asociación (red relacional).
4. Capacidades dinámicas de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I).
5. Capacidades dinámicas de gestión de Marketing.
6. Capacidades dinámicas de gestión tecnológica e informática.
7. Capacidades dinámicas de gestión del conocimiento (Aprendizaje).

En el contexto nacional las pequeñas y medianas empresas deben entender que cuentan con la mayor representación en el entorno económico y social, y su nivel de vulnerabilidad es más alto que el de las grandes corporaciones, entonces se hace necesario analizar cómo este sector de la economía adapta y adopta posiciones competitivas adecuadas para este nuevo estado representado.

236

Partiendo de esta situación, las empresas pymes manufactureras en el departamento del Atlántico, y en específico, las medianas empresas productoras, no son lejanas a los retos que presenta esta nueva realidad; por tanto, es imperativo estudiar la disposición de adoptar y adaptar los nuevos fundamentos de la gestión para salvaguardar su competitividad en el mercado local, nacional o internacional, iniciando por la gestión de desarrollo de capacidades dinámicas empresariales.

Fundamentado en los planteamientos anteriores, y dada la importancia que cada día adquieren los nuevos paradigmas de las teorías organizacionales, esta investigación consideró relevante y oportuno adelantar un estudio, en el contexto local, que permitiera responder a los siguientes interrogantes, relacionados con el logro de posiciones estratégicas singu-

lares, mediante la generación de ventajas competitivas perdurables, a través del desarrollo de las capacidades dinámicas de las medianas empresas productoras de bienes en el departamento del Atlántico. Partiendo del siguiente interrogante general:

¿Cuál es la situación actual en torno a las capacidades dinámicas en las medianas empresas manufactureras del departamento del Atlántico?

Del anterior interrogante derivamos la siguiente sistematización:

¿Cuáles son las capacidades dinámicas presentes en las medianas empresas manufactureras del departamento del Atlántico? ¿Qué inferencias pueden derivarse de comparar las capacidades dinámicas de carácter teórico con las existentes en las medianas empresas manufactureras del departamento del Atlántico? ¿Cuáles son las capacidades dinámicas esenciales en la competitividad que deben desarrollar las medianas empresas manufactureras en el departamento del Atlántico, partiendo del inventario teórico de capacidades dinámicas?

237

Estos interrogantes nos permitieron afinar nuestro punto de partida de la investigación definiendo como objetivo general: describir la situación actual en torno a las capacidades dinámicas en las medianas empresas manufactureras del departamento del Atlántico y como objetivos específicos: caracterizar las capacidades dinámicas presentes en las medianas empresas manufactureras del departamento del Atlántico, comparar las capacidades dinámicas de carácter teórico con las existentes en las medianas empresas manufactureras del departamento del Atlántico y determinar, con base en el inventario teórico, qué capacidades dinámicas son esenciales en la competitividad de las medianas empresas manufactureras del departamento del Atlántico.

Basados en los fundamentos teóricos que determinan el desarrollo, análisis y aplicación de las capacidades dinámicas, partimos de la evolución de la teoría de la competitividad para abarcar el punto de partida sobre la temática de las capacidades dinámicas.

MARCO TEÓRICO

Como se puede observar desde la evolución de la administración de empresas, el foco constante de los estudios en las organizaciones se fundamenta principalmente en cómo estas se desarrollan de manera adecuada y obtienen resultados específicos basados en los objetivos predeterminados por los entes directivos, es por tal razón que a partir de las diversas teorías administrativas se viene analizando cómo las empresas pueden ser más productivas, eficaces y eficientes en sus operaciones, con el fin de lograr una posición competitiva en el mercado que las coloque por encima de los competidores.

Uno de los paradigmas dominantes en el campo de la competitividad durante los años 80 fue el de las fuerzas competitivas, aproximación desarrollada por Porter (1979). Esta primera aproximación está arraigada en la estructura-conducta-desempeño de la organización industrial, complementada con las definiciones de Mason (1949) y Bain (1959). El fundamento de las fuerzas competitivas se encuentra en la posición competitiva de los aspectos del entorno industrial de la organización, donde la formulación de estrategias se basa en relación directa con este y es influenciada por las reglas competitivas del mercado (Bravo, 2005).

Otro de los paradigmas que determinaron surgimientos teóricos sobre la investigación administrativa se refiere a la estrategia organizacional (Katz & Shapiro, 1986; Markides, 2000), percibida desde el acercamiento a la creación de posiciones competitivas favorables determinadas por la aplicación estratégica.

Teece (1997) propone una nueva concepción de la gestión estratégica, la cual define como: utilizar las herramientas del juego teórico para analizar la naturaleza de interacción competitiva entre organizaciones rivales. El principal aporte de este paradigma muestra que una organización puede influenciar el comportamiento y acciones de las organizaciones y por tan-

to, el ambiente de mercado (precios, cantidades, beneficios, creencias de clientes y rivales, tecnologías empleadas y costos o velocidad de entrada a la industria de un rival).

Como reflexión de los paradigmas anteriormente descritos, se puede afirmar que la limitación en los conceptos expuestos es lo que lleva a emerger de manera consecuente nuevos paradigmas que complementen en un mayor rango los componentes organizacionales que contemplan la creación de ventajas competitivas, que permitan posiciones estratégicas perdurables en el mercado. En consecuencia, nace una perspectiva basada en los recursos, en donde se determina que la clave del éxito de una compañía y su desarrollo futuro depende de su habilidad para crear competencias verdaderamente distintivas (lo que una organización puede hacer particularmente bien) (Learned, Christensen & Guth, 1969).

En el mercado global al cual se enfrentan las organizaciones se hace necesario abordar la tendencia de la gestión hacia modelos de organizaciones que respondan con mayor sensibilidad, rapidez y flexibilidad a las necesidades que plantea el entorno, y además, que cuenten con la capacidad directiva para coordinar y transferir competencias internas y externas para la obtención de ventajas competitivas perdurables y una posición estratégica privilegiada en la industria.

Si se hace un análisis sobre los principales componentes de la producción empresarial se puede encontrar que debido a los avances tecnológicos en los diversos sectores industriales y la capacidad de obtener, procesar y transferir información, además de la facilidad y velocidad con que se interactúa con el mundo, esta sumatoria de elementos lleva a expresar que el ciclo de vida de los productos y servicios representa una curva de tiempo cada vez menor, lo que se puede atribuir a dos factores fundamentales: la imitación y la agresividad de los competidores en el mercado. (Mendoza, 2006).

Es necesario entender que la puesta en marcha de un sistema de innovación empresarial no representa un proceso sencillo ni restringido a unos elementos funcionales de las organizaciones, sino que lleva explícito el compromiso de todos los elementos que conforman la organización, lo que puede significar que en la innovación convergen cada uno de los factores esenciales que componen los paradigmas anteriormente expuestos; esto permite dimensionar la relación existente entre los recursos, conocimientos, desarrollo tecnológico y científico, personal cualificado, recursos financieros externos, producción y comercialización, apropiabilidad, capacidad de asociatividad y localización en el marco del rendimiento innovador. Esta relación de interdependencia de los recursos y competencias es la que se identifica en el desarrollo de las capacidades dinámicas dentro de una organización (Quintana & Benavides, 2007).

240

El enfoque de las capacidades dinámicas parte de la crítica de algunos autores sobre las limitaciones existentes en la Visión Basada en Recursos (RBV) de las organizaciones, teniendo en cuenta su carácter estático que la aleja de los ajustes necesarios para la maximización de resultados en entornos cambiantes. Lo cual muestra el funcionalismo limitado de la RBV y de esta forma se abre camino al concepto capacidades dinámicas considerando el estado dinámico del entorno y del mercado actual.

El punto de partida son las críticas del enfoque de recursos y capacidades planteado por Learned, Christensen y Guth (1969), donde su alcance teórico predomina sobre todo en lo que una organización puede ejecutar realmente bien, mediante sus recursos y su gestión con el fin de generar ventajas competitivas diferenciales que le aporten a una posición estratégica sostenible en un mercado determinado.

Entre los autores del enfoque de las capacidades dinámicas se parte de la propuesta teórica de Teece, Pisano y Shuen (1997), quienes definen este constructo como la "habilidad de la empresa para integrar, construir y re-

configurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio". Por lo tanto, "reflejan la habilidad organizativa de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva" (p.519).

De lo anterior, parte todo el desarrollo teórico de las nuevas capacidades dinámicas que constituyen el eje fundamental del direccionamiento estratégico para el logro de una mayor competitividad en el mercado de cambio dinámico, donde según Cruz (2009), la caracterización de las capacidades dinámicas se enmarca en el ámbito de tres corrientes teóricas: el enfoque de innovación, el enfoque de construcción de capacidades y el enfoque contingente.

Desde el enfoque de la innovación se pueden definir las capacidades dinámicas según el concepto: 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 (Teece, 2007).

241

Lo expuesto nos lleva a dilucidar que el direccionamiento estratégico debe estar influenciado por la gestión de la innovación con el fin que la organización pueda interpretar las nuevas exigencias del entorno y adaptarse al mismo generando diferenciación en la industria y por ende, ventajas competitivas sostenibles.

Las definiciones asociadas con la corriente del enfoque de construcción de capacidades dinámicas se abordará desde la siguiente concepción teórica: Orientación en el comportamiento de la empresa a la continua integración, reconfiguración, renovación y recreación de sus recursos y capacidades y, más importante el incremento y reconstrucción de sus capacidades esenciales en respuesta a un entorno cambiante para conseguir mantener la ventaja competitiva. En este sentido, se hace referencia a la habili-

dad de las empresas para mantener o crear valor mediante el desarrollo y despliegue de competencias internas que maximicen la congruencia con los requerimientos de un entorno cambiante. Teniendo en cuenta las definiciones de esta corriente se puede inferir que las capacidades dinámicas son aquellas que desarrollan las organizaciones con el fin de transformar sus principales recursos a voluntad, para adaptarse a un entorno altamente cambiante.

242

En lo referente a la tercera corriente (enfoque contingente) se analizan las definiciones siguientes en particular: las capacidades dinámicas son concebidas como un origen de ventaja competitiva sostenible en regímenes schumpeterianos de rápido cambio; se trata de capacidades que surgen a partir de la implantación de estrategias proactivas que permiten a una organización alinearse con los cambios producidos en el entorno general de sus negocios. Estas definiciones van más específicamente dirigidas a conceptualizar las capacidades dinámicas hacia la transformación de las organizaciones en sí mismas y sus procesos estratégicos con el fin de adaptarse a la dinámica cambiante del entorno o de ser ellas determinantes de los cambios del mercado donde compiten.

Dentro del estudio profundo del término capacidades dinámicas existen otras concepciones teóricas que consideran que algunas definiciones presentan un carácter tautológico asumiendo que la generación de ventajas competitivas sostenibles son resultado de las capacidades dinámicas y por ende, las empresas que presentan ventajas competitivas sostenibles lo deben a las capacidades dinámicas (Prime & Butlér, 2001). Debido a esto se pueden considerar una división de las definiciones en dos vías: Aquellos autores que las definen de forma prescriptiva, es decir, asumiendo que las capacidades dinámicas son siempre buenas y son fuente de ventaja competitiva sostenible tales como: Teece et al. (1997), y aquellos que no incluyen

fuerza de ventaja competitiva sostenible como: Eisenhardt y Martin (2000) y Helfat et al. (2007).

Dentro del tema de discusión sobre el resultado que puede obtener una organización en la aplicación de las capacidades dinámicas (Ballestas Hernández & Quintero, 2015) podemos entender que no necesariamente este debe ser la generación de ventajas competitivas, pues el carácter heterogéneo de los recursos y la disparidad del direccionamiento estratégico en cada organización indican que existen factores diversos que influyen en el resultado organizacional, por ejemplo, Helfat et al. (2007) consideran cierto que las capacidades dinámicas afectan a los recursos, rutinas y competencias, pero que la renovación no indica que represente un verdadero valor, por lo que no tiene por qué generar ningún recurso VRIO, o sea que el nuevo *set* de recursos pueda que solo brinde paridad competitiva o incluso que no tenga relevancia en el mercado. De igual forma, puede que el efecto de las capacidades dinámicas en las ventajas y el *performance* de la organización sean negativos.

243

Partiendo de lo anterior, se presenta una identificación concreta en cuanto a que las capacidades dinámicas pueden llevar a una organización a cuatro posibles resultados: 1) Ventaja competitiva sostenible, cuando los recursos resultantes son inimitables por un periodo largo de tiempo y las rentas son sostenibles. 2) Ventajas competitivas temporales, los recursos resultantes son imitables, transferibles en un periodo de tiempo determinado y las rentas no son sostenibles. 3) Igualdad o paridad competitiva dentro de la industria, cuando los recursos resultantes nos permiten estar al mismo nivel de competitividad en el sector y las rentas ajustan al promedio del mismo. 4) Fracaso competitivo, cuando el inventario de recursos no presenta relevancia en el mercado. Esta propuesta permite ampliar el análisis teórico del impacto de las capacidades dinámicas.

Para la puesta en marcha de la aplicación de las capacidades dinámicas en la organización, teniendo en cuenta los conceptos hasta ahora expuestos por los diversos autores analizados en este marco teórico, consideramos que estas no se deben entender como una prescripción infalible para la obtención de ventajas competitivas sostenibles, puesto que se deben considerar aspectos de relevancia como los interpretados por autores que definen el dinamismo del mercado como un factor influenciado por la capacidad de desarrollo y evolución de la empresa y Eisenhardt y Martin (2000) indican que un mercado dinámico puede ser causado por un factor principal o la combinación de varios factores, incluyendo la innovación de la industria tecnológica, el cambio en la regulación, el ciclo económico y la naturaleza cambiante de la competencia en la industria (Fernández, 2012).

244

En este sentido, podemos considerar que la búsqueda del desarrollo de las capacidades dinámicas es independiente para una empresa en distintos momentos y diferente para cada una de las empresas que compite en un determinado sector industrial. Lo que nos lleva a hacer alusión a las concepciones dadas por autores que determinan que la capacidad de desarrollo es el resultado de las capacidades dinámicas de la empresa. Debido a que cada una de las empresas tendrá una forma de construir capacidades.

La clave para la subsistencia y éxito de la empresa reside en su habilidad para crear un abanico de capacidades distintivas que le permita tener éxito en la competición con el resto de empresas. Cuanto mejor equipada de recursos esté una empresa y mejor sea su capacidad para utilizarlos, mayores posibilidades tendrá de desarrollar ventajas estratégicas más complejas. Además, la elección estratégica (estrategia de la empresa) será la encargada de concretar en qué capacidades se focalizan mayores niveles de dinámica, es decir, si una empresa quiere conseguir diferenciación,

sus capacidades dinámicas irán orientadas a concentrar sus activos para desarrollar capacidades de innovación y cuando vaya orientada al liderazgo en costes sus capacidades dinámicas irán orientadas a la eficiencia y al recorte de costes.

Tomando como base estos aspectos podemos dilucidar que la propuesta de estos autores implica que las capacidades dinámicas pueden generar resultados de ventajas competitivas sostenibles si consolidan el desarrollo de capacidades básicas, pero están direccionadas por la elección estratégica de la organización; entonces, los resultados de un desempeño superior de una organización están sujetos a sus capacidades dinámicas en particular, y deben ser gestionadas con base en la elección estratégica de la firma.

Habiendo ampliado el horizonte teórico de este marco de referencia en la concepción del desarrollo de las capacidades dinámicas a partir de las definiciones y aportes literarios de los diferentes autores, consideramos que aún no hay un consenso sobre el desarrollo y resultados de las capacidades dinámicas y tampoco una respuesta satisfactoria a la cuestión de por qué unas empresas tienen éxito y otras fracasan, por lo que entendemos que la temática en discusión continúa siendo objeto de estudios de profundización de las teorías, con aportes consensuales de los trabajos empíricos que la enriquezcan, determinando así el carácter de una teoría en desarrollo.

En síntesis, para efectos del presente trabajo de investigación se han tomado en cuenta las concepciones teóricas expuestas en las diversas corrientes mostradas por Cruz (2009), los aportes de los trabajos doctorales de Fernández (2012), en específico, el desarrollo de la capacidad de monitoreo y vigilancia (Kotler & Caslione, 2010) que representa la variable en la cual se fundamenta como objeto de estudio. Para abordarlo,

en este trabajo se decide hacer una selección intencional de las teorías desarrolladas en cada una de las corrientes identificadas por Cruz (2009), Bravo (2011), Fernández (2012) y Kotler y Caslione (2010), las cuáles serán las bases de comparación y análisis para la identificación de capacidades dinámicas en las medianas empresas productoras de bienes en el departamento del Atlántico. En este sentido, en primera instancia se enmarca el tema desde las concepciones teóricas de la corriente de la innovación tomando como base los trabajos de Bravo (2009) en estudio de caso y su tesis doctoral y otros autores asociados al tema desde esta misma corriente como relación temática.

DISEÑO METODOLÓGICO

Variables de la Investigación

La variable fundamental de la presente investigación está definida como las capacidades dinámicas, la cual constituye la variable independiente del estudio y la que permite el direccionamiento planteado para el presente trabajo. Al respecto se toman en cuenta las siguientes capacidades dinámicas:

- Monitoreo y vigilancia
- Coordinación
- Asociación (Red relacional)
- Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I)
- Gestión de Marketing
- Gestión Tecnológica e Informática
- Gestión del Conocimiento (Aprendizaje)

Mediante la interacción y análisis de las variables independientes y dependientes se gesta el proceso de investigación propuesto en el presente trabajo, basado en la concepción de las diversas teorías que las enmarcan, desde la visión de diferentes autores y la concepción de los datos encontrados en el proceso exploratorio de las empresas objeto estudio.

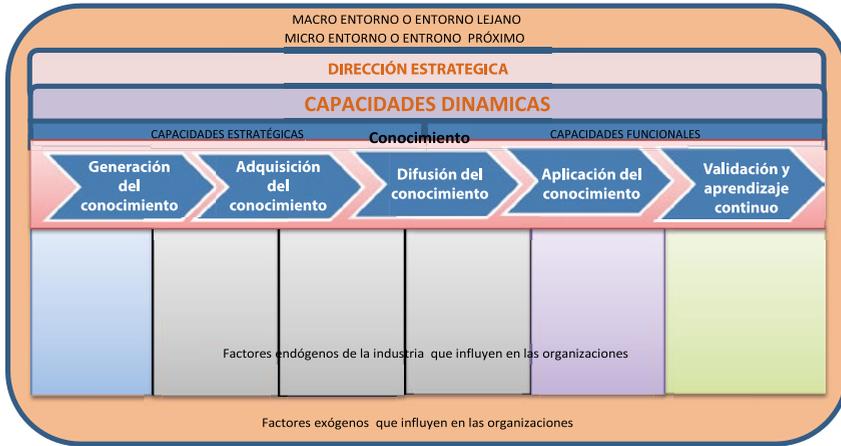


Figura 1
Diagrama de las variables intervinientes en el problema
 Fuente: Elaborada por los autores

Definiciones conceptuales de las variables

Como concepto general se tomó una construcción propia basada en una combinación de ideas de los diferentes autores y sus diversos criterios:

Se entiende por capacidad dinámica los diversos procesos de gestión que aplica una organización, basándose en la interacción de los recursos y su renovación de modo singular, transformándose a voluntad mediante la gestión del conocimiento, con el fin de permitir la adaptación a los cambios constantes del entorno y a las exigencias del mercado o ser determinantes en la generación del cambio en estos últimos.

A pesar de que se pueden identificar dentro del desarrollo de las capacidades dinámicas diversas variables dependientes o dimensiones, para el desarrollo del estudio se seleccionaron siete dimensiones específicas que permiten un análisis adecuado y pertinentemente ajustado a nuestro objeto de estudio: la asociación, el marketing, la I+D+I, las TI, el monitoreo y vigilancia, la coordinación y de fómra transversal a las anteriores se identifica la gestión del conocimiento organizacional (aprendizaje).

Dimensión 1: se asumió como la primera variable la asociatividad o red relacional, que es un mecanismo de cooperación entre productores, sean personas naturales o empresas en donde cada unidad productiva participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda del objetivo común que determina la asociación (Rosales, 1997). La asociatividad o red relacional empresarial estimula la configuración de sistemas empresariales que buscan la formación de entornos competitivos e innovación mediante el aprovechamiento de determinadas externalidades, derivadas de la agrupación dentro de un territorio, así como también ventajas asociadas a la tradición empresarial del territorio y de las relaciones comerciales, y de cooperación para competir ligadas a la proximidad (Narváez, Fernández & Senior, 2008). En la práctica la asociatividad o red relacional ha permitido la estructuración de estrategias colectivas que utilizan las empresas para enfrentar procesos de globalización desde lo local, entre las cuales podemos identificar: Clúster empresarial, sistemas productivos locales y distritos industriales. Al hacer uso de estas estrategias, la actividad empresarial se realiza en el marco de redes formales o informales, relaciones y eslabonamientos productivos determinados (Narváez, Fernández y Sénior, 2008).

Alianzas: Las redes relacionales tratan los diversos aspectos relacionados con el acceso a los recursos y capacidades de otros, a través de alianzas. Se inicia con el establecimiento de la forma como estas se entienden y se continúa con la definición y explicación de los impulsores de las ventajas relacionales y las fuentes de ventajas: relación específica de activos, capacidades complementarias, rutinas de intercambio de conocimientos entre empresas y gestión efectiva.

Dimensión 2: Gestión de marketing, procesos organizacionales presentes en la firma, que integran, construyen y reconfiguran su recurso base de

marketing, que permitan a esta área funcional impactar en el objetivo organizacional de direccionar rápidamente en entornos cambiantes y/o crear dicho cambio.

Para definir la gestión de marketing como capacidad dinámica se categoriza en cuatro bloques:

1. **Aprendizaje:** Involucra la generación de información y su utilización para detectar y responder a oportunidades y amenazas del entorno. En esta dimensión se encuentran las capacidades de marketing de Investigación de Mercado y gestión del Conocimiento.
2. **Innovación:** Procuran desarrollar e implementar mecanismos para aprovechar oportunidades del entorno. En esta dimensión se encuentran las capacidades de marketing de la innovación en los productos o servicios, en mercados o segmentos del mismo, en tecnología, modelos de negocio y en el posicionamiento.
3. **Relacionales:** Tienen por objetivo acceder a nuevos recursos a través de alianzas con otras organizaciones. Las capacidades de marketing presentes en esta dimensión son las relaciones con grupos de la cadena de valor y las relaciones con los grupos estratégicos.
4. **Apoyo:** Son procesos que apoyan la gestión de marketing. En ellas encontramos por un lado la toma de decisiones y liderazgo y por otro lado, la reconfiguración de actividades.
Reconocer y gestionar estas capacidades dinámicas de marketing es muy relevante porque permitiría establecer las bases de un mejor desempeño competitivo en un mundo donde es cada vez más difícil hablar de la sustentabilidad de las ventajas competitivas (Becerra, 2010).

Dimensión o variable dependiente 3: Capacidad de monitoreo y vigilancia: Para tomar decisiones estratégicas es necesario conocer los posibles mercados, las estrategias de los competidores, las oportunidades y amenazas tecnológicas, las regulaciones del gobierno o los acontecimientos políticos. Day (1994) propone las siguientes etapas para evaluar las alternativas estratégicas:

- Evaluación de las posibilidades del mercado.
- Evaluación de la ventaja competitiva.
- Conocimiento de los requisitos necesarios para una implantación con éxito.
- Evaluación del riesgo de cada alternativa.
- Análisis de la posibilidad de conseguir los resultados financieros esperados.

250

Dimensión o variable dependiente 4: Identificada como capacidad de coordinación: la función empresarial, entendida como la capacidad del ser humano para darse cuenta de las oportunidades de ganancia subjetiva que surgen en el entorno, actuando en consecuencia para aprovecharlas generando así un proceso inagotable de creatividad y coordinación que permite el desarrollo de actividades que crean competitividad superior (Huerta, 2012).

Dimensión o variable dependiente 5: Se identifica como gestión tecnológica e informática: La tecnología y la información pueden afectar a cada una de las estrategias competitivas de Porter (1980); liderazgo en costes, diferenciación o enfoque. La primera de las estrategias podría obtenerse reduciendo costes gracias a los sistemas de compras y pedidos electrónicos (Cash & Konsynski, 1986) o a los sistemas de control continuo de inventarios, que permiten que el sistema productivo funcione con un nivel mínimo de almacén e incurra en una escasa probabilidad de rotura de stock.

Para lograr los objetivos de diferenciación, la información y la tecnología

pueden proporcionar un valor adicional a los productos y servicios, confiriendo un carácter distintivo al producto o a la empresa. Para ello, la organización puede mejorar algunos atributos del producto o servicio (flexibilidad, rapidez, contenido en información y otros), incluso con la utilización de medios o herramientas tecnológicas, las cuales pocos podían prever, como la profunda transformación social que Internet y las tecnologías móviles y de banda ancha desencadenarían. Tampoco el crecimiento exponencial de Google, Facebook, Twitter, Amazon y Apple, empresas que aprovechan la economía de los efectos de red, la influencia social, la distribución viral y los modelos de negocio basados en Internet. Ahora, gracias a los modelos de negocio y las plataformas Web 2.0 se han extendido el valor del usuario colectivo y las fórmulas para rentabilizar y potenciar la “sabiduría de las multitudes”.

Dimensión 6: Se identifica como investigación, desarrollo e innovación (I+D+I): La investigación y el desarrollo experimental (I+D) comprenden el trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, y el uso de esos conocimientos para derivar nuevas aplicaciones.

El término I+D engloba tres actividades: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental. La investigación básica consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden fundamentalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada. La investigación aplicada consiste también en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico. El desarrollo experimental consiste en trabajos sistemáticos basados en los conocimientos existentes, derivados de la investigación y/o la experiencia práctica, dirigidos a la producción de nuevos materiales, productos

o dispositivos; al establecimiento de nuevos procesos, sistemas y servicios, o a la mejora sustancial de los ya existentes. Una empresa innovadora es aquella que ha implementado una innovación durante el periodo que se está revisando. Se distinguen cuatro tipos de innovaciones: innovaciones en producto, proceso, marketing y organizacionales.

Dimensión 7: Se señala como la gestión del conocimiento organizacional, más específicamente como la capacidad de aprendizaje fue organizacional (Garzón, 2006; 2008; 2015), el cual es transversal a todas las variables anteriormente definidas, pues es mediante este que las organizaciones gestionan la nueva realidad deseada, influenciando al talento humano, definiendo nueva cultura organizacional, adoptando estructuras pertinentes y ajustadas a su nueva realidad, y permeando las rutinas actuales con el fin de concebir una nueva forma de realizar sus tareas.

252

La gestión del conocimiento representa un instrumento básico en la gestión empresarial, es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y las experiencias del negocio acumuladas en la organización, de forma que mejore el alcance para conseguir ventajas competitivas.

Diseño de Investigación

El tipo de investigación del trabajo realizado es de corte descriptivo transversal. Las fuentes primarias son el gerente general y su equipo de ejecutivos, responsables de los departamentos funcionales de las empresas objeto de estudio, además de los documentos y comunicaciones soportes de los procesos y rutinas que se transforman como resultado de la gestión de los cambios. Mientras como fuentes secundarias de información se recurrió a documentos e informes en lo relativo a competitividad.

En lo que se relaciona con las técnicas para recolección de información

se consideró pertinente la adopción y adaptación del cuestionario desarrollado para “diagnóstico empresarial” por la EFQM/MG (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad/Marketing y Gestión), cuyo objetivo es diagnosticar el estado de madurez de las organizaciones en lo relativo a gestión y marketing. Este instrumento fue adaptado para evaluar y diagnosticar el estado de madurez de las empresas encuestadas en lo relacionado con las capacidades dinámicas. La adaptación consistió en redefinir dimensiones y subdimensiones relacionadas con las capacidades dinámicas y la estructuración de una escala de Likert con mayor coherencia para la medición del estado de madurez de la presencia de comportamientos inherentes a la gestión empresarial.

Con el fin de triangular la información obtenida en el formulario de Diagnóstico aplicado a los funcionarios de mayor jerarquía de la organización se consideró pertinente determinar evidencia explícita de la gestión estratégica mediante la adaptación y adopción del Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO), desarrollado por la Escuela de Administración de Negocios (EAN) como herramienta para diagnosticar el estado de las organizaciones en cada uno de sus componentes funcionales. La adaptación del instrumento de diagnóstico consistió en redefinir las variables y ajustarlas a las que competen específicamente a capacidades dinámicas definidas para el estudio propuesto en el proyecto de investigación.

Para la determinación de la muestra se definieron algunos criterios que permitieron segmentar la población, se solicitó a la Cámara de Comercio la base de datos de las empresas productoras del departamento del Atlántico y de la población recibida se extrajo el grupo de empresas con más de 30 años de vigencia, esta restricción redujo la población a 349 empresas. Seguidamente, se procedió a aplicar el segundo criterio: extraer las empresas cuyo objeto social fuese la producción de bienes o servicios. Al aplicar

esta restricción la población de empresas que conformaban la muestra se redujo a 54. Finalmente, se aplicó el tercer criterio el cual apuntaba a descartar empresas de gran dimensión y concentrarse en las medianas. Como resultado la aplicación de la población se redujo a 25.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación presentamos un análisis de cada una de las cuestiones evaluadas en las empresas que conforman la muestra, mediante gráficas de los resultados generales obtenidos de la aplicación del Modelo para cada una de las gestiones.

Gestión de Coordinación

Empresa N° 7	40,74	
Empresa N° 6	35,65	
Empresa N° 5		51,39
Empresa N° 4	46,30	
Empresa N° 3	44,44	
Empresa N° 2	37,04	
Empresa N° 1	32,87	
0,00	10,00 20,00 30,00 40,00 50,00	60,00

Gráfico 1
Distribución de la Gestión de Coordinación

Es la dimensión que mayor grado de desarrollo presenta en el total de las medianas empresas manufactureras en el departamento del Atlántico estudiadas, puntualizándose porcentualmente en un nivel de aplicación entre en 32 % y el 51 %, según los criterios teóricos definidos en los instrumentos adaptados para el respectivo estudio, pero lo expuesto anteriormente no es determinante para aseverar que este nivel de participación

es derivado de la generación intencional de esta capacidad dinámica, se puede dimensionar que su real preocupación no es la gestión coordinada, formalizada, comunicada y bien difundida, sino un alto nivel de control centralizado de cada una de las tareas y rutinas de los directivos hacia el personal operativo de la empresa, lo cual se puede evidenciar en los sistemas técnicos y tecnológicos de controles a los cuales se aferran estas organizaciones para identificar el tiempo de trabajo de los empleados, tales como biometría, reloj de control de tiempo, geo-referenciadores, entre otros.

Gestión de Marketing

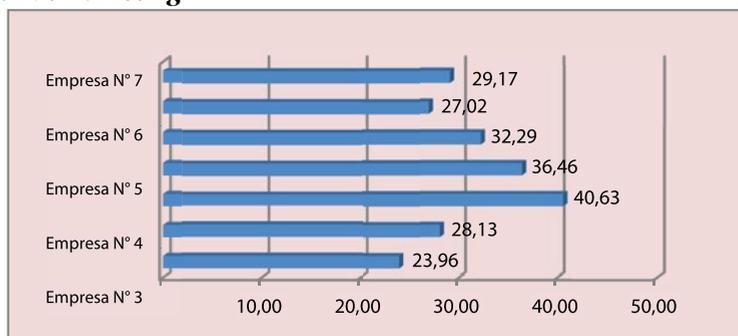


Gráfico 2
Distribución de la Gestión de Marketing

En esta gestión se identifica un alto grado de interés de las empresas y sus directivos, expuesto en un nivel de aplicación porcentual en los resultados, que van entre el 23 % y 40 %, por mantener una cercanía adecuada con el mercado y los clientes, lo que ha permitido, en su amplia trayectoria a las medianas empresas manufactureras en el departamento del Atlántico objeto de estudio, estar a tono con las necesidades y deseos actuales, lo que implica un sostenimiento de la demanda que para su desarrollo competitivo en los sectores donde participan, a pesar de no contar con una estructura de marketing autónoma y formalizada para la orientación idónea hacia el mercado y los clientes, con lo cual se puede entender que las

empresas manejan la focalización al mercado y desarrollo de nuevos productos de manera intuitiva y de reacción a situaciones específicas que les exige cambios puntuales, teniendo en cuenta las tendencias del mercado, las acciones de la competencia y las exigencias del entorno.

Gestión de Monitoreo y Vigilancia



Gráfico 3
Distribución de la Gestión de Monitoreo y Vigilancia

256

Representa la actividad estratégica con el tercer nivel de aplicación porcentual en las dimensiones definidas para el presente estudio, con valores entre 26 % y 36 %, lo que muestra que las empresas analizadas en el presente trabajo, o sus directivos, cuentan con algunos criterios para identificar factores de influencia en el entorno y el mercado, lo cual permite una movilización reactiva de recursos destinados a la adaptación de la organización a las nuevas tendencias o escenarios competitivos en los sectores a los cuales pertenecen, y que estos inciden en el resultado de su sostenibilidad durante su amplia trayectoria en el mercado, estos criterios no provienen de un modelo explícito aplicado mediante la gestión de la capacidad dinámica de monitoreo y vigilancia, sino que cuenta con unos elementos coincidentes con la definición conceptual de las dimensiones y subdimensiones dadas para el estudio; por tanto, no se evidencia intención predeterminada por parte de las medianas empresas manufactureras en el departamento del Atlántico analizadas de prospectar nuevos escena-

rios estratégicos como resultado de un análisis juicioso y pertinente de los factores de cambio.

Gestión del Conocimiento (Aprendizaje)

Empresa N° 7	19,17					
Empresa N° 6		15,83				
Empresa N° 5		16,67				
Empresa N° 4					30,83	
Empresa N° 3			20,00			
Empresa N° 2		16,67				
Empresa N° 1			20,83			
0,00	10,00	20,00		30,00		40,00

Gráfico No. 4
Distribución de la Gestión del Conocimiento

Está definida en la teoría de capacidades dinámicas como elemento transversal a las organizaciones, e inherente a esta se encuentra la transformación explícita de los procesos y rutinas que determina la manera en que las empresas se adaptan a las nuevas condiciones del entorno y el mercado, pero teniendo en cuenta la aplicación porcentual derivada del presente estudio entre 15 % y 30 %, se puede considerar que la cultura organizacional de las empresas estudiadas no contempla la relevancia de esta capacidad como para gestionarla de una manera predefinida, formalizada y estructurada de forma autónoma y que el conocimiento nuevo que adquiere y aplica la organización se deriva de la experticia de los directivos y no de un fundamento estratégico. Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir el conocimiento y modificar su comportamiento (Nieves & León, 2001). El ciclo de evolución del conocimiento incluye cuatro fases: generación de variación, selección interna, replicación y retención, que impactan de manera estratégica en las organizaciones y le permiten la transformación de procesos y rutinas dando un nuevo aire de suficiencia para competir de manera idónea en mercados y entornos de rápido cambio.

Gestión de I+D+i

Empresa N° 7								29,17
Empresa N° 6				18,06				
Empresa N° 5				17,59				
Empresa N° 4							24,07	
Empresa N° 3								27,31
Empresa N° 2								27,78
Empresa N° 1	0,00	10,5	11,57	15,00	20,00	25,00	30,00	

Gráfico 5
Distribución de la Gestión de I+D+i

Esta es una de las capacidades dinámicas que se pueden considerar de mayor relevancia en el impacto de la competitividad en los entornos y mercados de cambios vertiginosos, a pesar de esa concepción clara de su importancia, su nivel de aplicación representa una participación porcentual entre 11 % y 29 % relativamente baja, por lo que se puede considerar que las acciones de estas organizaciones en el campo del I+D+i, son tímidas frente a situaciones específicas del sector, el entorno o la competencia con el fin de determinar ajustes en productos, procesos o servicios que permitan continuar con la trayectoria sostenida hasta el momento.

258

Gestión de Tecnología y Aprendizaje

Empresa N° 7	14,58						
Empresa N° 6		20,83					
Empresa N° 5	14,58						
Empresa N° 4					35,42		
Empresa N° 3		18,75					
Empresa N° 2				25,00			
Empresa N° 1	14,58						
0,00	10,00	20,00	30,00	40,00			

Gráfico 6
Distribución de la Gestión de Tecnología y Aprendizaje

En cuanto se refiere a esta gestión de tecnología e Información, si se tiene en cuenta el momento actual del entorno y del mercado donde la tecnología y la información se presentan como actores protagónicos del escenario competitivo, esta capacidad se considera de fundamental importancia en la estrategia empresarial y es representativa para la sostenibilidad futura, este grado de concientización no se ve reflejado en los resultados obtenidos de las empresas objeto de estudio, pues su nivel de aplicación porcentual se encuentra entre un 14 % y 35 %, lo que muestra un tímido desarrollo de herramientas tecnológicas para manejo de información relevante del negocio y sus factores para la toma de decisiones en búsqueda de la mejora competitiva; el uso de las nuevas tecnologías es limitado y el flujo de información es de un bajo impacto en el aporte competitivo empresarial, esto indica que los elementos coincidentes con las definiciones conceptuales, tales como la tecnología y la información pueden afectar a cada una de las estrategias competitivas de Porter (1980): liderazgo en costes, diferenciación o enfoque. La primera de las estrategias podría obtenerse reduciendo costes gracias a los sistemas de compras y pedidos electrónicos (Cash & Konsynski, 1986) o a los sistemas de control continuo de inventarios, que permiten que el sistema productivo funcione con un nivel mínimo de almacén e incurra en una escasa probabilidad de rotura de stock, esta variable del estudio es distante en la práctica y por tanto, se puede determinar que hay factores coadyuvantes que limitan a las medianas empresas manufactureras en el departamento del Atlántico estudiadas para la estructuración y generación de esta capacidad dinámica.

Gestión de Relacionamiento



Gráfico 7
Distribución de la Gestión de Relacionamiento

Hoy por hoy el desarrollo y crecimiento de un sector dentro de la economía es tan trascendental como el desarrollo competitivo de la empresa, por tanto, el análisis de las relaciones horizontales como de las verticales definen la prosperidad de un sector según su grado de relacionamiento o niveles de interacción de los participantes, en general (proveedores, competidores, el Estado, sector financiero y los clientes, entre otros), los niveles identificados de participación de las medianas empresas manufactureras en el departamento del Atlántico, objeto de estudio, indican un bajo nivel de aplicación entre 10 % y 22 %, en esta capacidad, dejando visible su poco interés por compartir de modo específico información en espacios conjuntos con los actores del sector, esta disposición solo se limita a la generación de alianzas específicas y puntuales con algunos proveedores e intermediarios de la cadena de distribución y a la participación gremial mediante membrecías en entes o asociaciones que agremian empresas, aunque no necesariamente de un sector económico específico.

260

CONCLUSIÓN

Como conclusión general del análisis de los resultados del presente estudio podemos determinar que la situación actual en torno a las capacidades dinámicas en las medianas empresas manufactureras del departamento del Atlántico se puede ubicar en un estadio de iniciación, que permite determinado nivel de aplicación de criterios, que coinciden de manera casual en la mayoría de los casos con la conceptualización teórica de las capacidades analizadas que en general los criterios aplicados para gestionar adaptación al entorno y al mercado turbulento son determinados por la experticia y grados de conocimiento del mercado y de los productos, acompañados de una alta dosis de intuición de los directivos de las empresas analizadas, que no hay en términos generales información sobre las teorías de las capacidades dinámicas y su aporte relevante al nuevo escenario de competitividad empresarial, aunque no se desconocen términos específicos tales como innovación, orientación hacia al cliente, clúster, alianzas, tecnologías de la información y mejoramiento basado en conocimiento,

entre otros, ni mucho menos se desconoce la importancia funcional de la gestión estructurada de estas variables, pero aún la cultura y los paradigmas que bordean los episodios competitivos de la mediana empresa productora de bienes del departamento del Atlántico no les permite involucrarse de forma estratégica en la generación de modelos competitivos basados en la gestión de capacidades dinámicas y en consideración, esto solo se cambiaría con una mayor profundización de los directivos de estas empresas en el conocimiento científico y conceptual de las teorías de las capacidades dinámicas empresariales.

Lo anterior, permite seguir una línea específica de discusión sobre la temática de las capacidades dinámicas y su contextualización empresarial, donde se determinan, en forma general, las dimensiones que abarcan para las empresas y la aproximación conceptual al muy poco conocido término de capacidad dinámica, el cual viene siendo estudiado de forma específica por diferentes autores como, Teece, Pisano y Shuen (1997), Eisenhardt y Martin (2000) y Teece (2012), entre otros, pero que hasta la fecha no existe un acuerdo específico sobre su definición importante considerar que el tema a discutir en las líneas futuras es el aspecto situacional de las capacidades dinámicas y cómo deben reflejarse en las diferentes estructuras sectoriales o de industrias porque hasta ahora se ha mantenido el estudio en un inventario de capacidades dinámicas genéricas, pero no se ha identificado de manera específica cómo se deben determinar el tipo de capacidades dinámicas que aplican de manera pertinente a una empresa que compite en cada sector, por tanto requiere de manera esencial abarcar más ampliamente el desarrollo de estudios empíricos que vislumbren los comportamientos reales de las medianas empresas para crear, desarrollar y gestionar las capacidades dinámicas requeridas para la generación de ventajas competitivas sostenibles en entornos y mercados altamente cambiantes y eventualmente solo el manejo estratégico de capacidades dinámicas representa el factor determinante para abordar el éxito o fracaso de una organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alegre Vidal, J. (2011). *Lecciones de la gestión del conocimiento como motor de la innovación*. Disponible en: http://www.ypsite.net/recursos/biblioteca/documentos/innovacion_en_cultura_Yproductions.pdf; revisada el 12 de diciembre de 2011.
- Armstrong, C. & Shimizu, E. K. (2007). Una revisión de los enfoques de la investigación empírica sobre la visión basada en los recursos de la empresa. *Diario de Gestión*, 33(6), 359-968.
- Bain, J. S. (1959). *Industrial Organization*. New York: Wiley, RefType: Generic C.
- Ballestas, L.C., Hernández, A. & Quintero, C. (2015). Capacidades dinámicas en las empresas: Un requerimiento indispensable para la adaptación al cambio. *Dictamen Libre*, 17, 65-72.
- Barney, J. B. (1991). *La teoría basada en los recursos de la empresa. Organización de Ciencia*.
- Becerra, I. (2010). *Capacidades dinámicas en Marketing*. Santiago de Chile: Facultad de Economía y Negocios, Desarrollo Gerencial; Universidad de Chile.
- Bravo Ibarra, E. R. (2005). *Identificación y caracterización de las capacidades dinámicas que intervienen en el contexto de la innovación de un producto* (tesis doctoral). Universidad Pontificia de Cataluña, Barcelona.
- Bravo, E., Herrera, L. (2009). *Generación de capacidades dinámicas mediante la innovación organizacional: Un múltiple estudio de casos exploratorio*. 3rd. International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XIII Congreso de Ingeniería de Organización. Barcelona-Terrassa, september 2nd-4th.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: "Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations". *Administrative Science Quarterly*, 42(1) 1-34.
- Cash, J., Konsynski, B. R. (1986). Los sistemas de información establecen nuevas fronteras competitivas. *Harvard-Deusto Business Review*, 2° trimestre, 47-57.
- Collis, D. J. (1994). Nota de investigación: ¿Qué valor tienen las capacidades de la organización? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.

- Connor, K. R. & Prahalad, C. K. (1996). Una teoría basada en los recursos de la empresa: Conocimiento contra el oportunismo. *Organización de Ciencia*, 7, 477-501.
- Connor, M. E. (2002). Los líderes comunitarios a cumplir para la cumbre económica. *Rochester Business Journal*, 17, 6.
- Cruz, J. (2009). La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hipercompetencia: Gestión de la dinámica de maniobras estratégicas*. New York: Free Press.
- Day, G. (1994). *Evaluating Strategic Alternatives*. Nueva York: Wiley.
- Diago Paternina, F. (2011). La competitividad de las pymes del sector calzado y cuero en el departamento del Atlántico. *Dictamen Libre*, 7, fasc. N/A, 49-52. ISSN: 0124-0099 ed:v7
- Eisenhardt, M. K. y Martin J. A. (2000). Capacidades dinámicas: ¿Qué son? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Fernández, A. I. (2012). *Aprendizaje organizativo, capacidades e innovación: Tres estudios en el sector cerámico* (Tesis Doctoral). Universidad de Valencia; Valencia.
- Foss, N. J. (1996a). Los enfoques basados en el conocimiento a la teoría de la empresa: Algunos comentarios críticos. *Organización de Ciencia*, 7, 470-476.
- Foss N. J. (1996b). Más comentarios críticos sobre las teorías basadas en el conocimiento de la empresa. *Organización de Ciencia*, 7(5), 470-476.
- Galán, M. (2009). *Metodología de la investigación*.
- Gallardo, Y. & Moreno, A. (1999). *Serie aprender a investigar*. Tercera edición. Módulo 3. Santafé de Bogotá: ICFES, Subdirección General Técnica y de Fomento.
- Garzón, M. A. (2006). *Aproximaciones a la Gestión del Conocimiento en Empresas Colombianas*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Garzón, M. A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, 24, 195-224.
- Garzón, M. A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131

- Gibbert, M. (2006a). Generalizar acerca de la singularidad: Un ensayo sobre una aparente paradoja de la visión basada en recursos. *Diario de Investigación de Gestión*, 15, 124-134.
- Gibbert, M. (2006b). Munchausen, black swans, and the RBV: Response to levitas and ndofor. *Journal of Management Inquiry*, 15, 145-151.
- Grant, R. M. (1996). Prosperar en entornos dinámicamente competitivos: capacidad de organización como la integración del conocimiento. *La Ciencia*, 133-153.
- Helfat, C., Finkelstein Sydney, M. W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., Winte, S. (2007). *Capacidades dinámicas. Comprensión del cambio estratégico en las organizaciones*. Malden (Massachusetts) USA: Blackwell Publishing.
- Huerta, J. (2012). La esencia de la escuela austriaca y su concepto de eficiencia dinámica. *Nuevas corrientes de pensamiento económico*, marzo-abril (865).
- Jericó, P. (2004). *Dirección del Talento: Evidencia empírica como capacidad dinámica* (Tesis doctoral).
- Kogut, B. & Zander, U. (1996). ¿Qué hacen las empresas? Coordinación, la identidad y el aprendizaje. *Organización de Ciencia*, 7(5), 502-518.
- Kotler, P y Caslione, J. (2010). *Caótica: Administración y Marketing en tiempos de caos*. Bogotá, Norma.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. y Groen, A. J. (2010). El punto de vista basado en los recursos: una revisión y evaluación de sus críticas. *Diario de Gestión*, 36(1), 349-372.
- Learned, E., Christensen, K. & Guth, W. (1969). *Política de Empresa: Textos y Casos*. Homewood, IL.: Irwin,
- Liebeskind, J. P. (1996). El conocimiento, la estrategia y la teoría de la empresa. *Strategic Management Journal*.
- Llinas Toledo, F. (2012). Barranquilla Competitiva. *Revista Portafolio*.
- Manual de Frascati 2002 (OCDE 2003). 6ª edición, Investigación y Desarrollo. Manual de Oslo - OCDE/ Eurostat (2005). 3ª edición, Innovación Tecnológica.
- Markides Constantinos, C. (2000). *En la Estrategia está el Éxito: Guía para formular estrategias revolucionarias*. Bogotá: Norma.

- Mason, E. (1949). The current state of the monopoly problem in U.S. *Harvard Law Review*.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Un marco teórico para el concepto de cultura organizacional*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mendoza, J. M. (2006). *Innovación por lo Alto: Imaginación y Acción en la Empresa*. Bogotá: Asesores del 2000.
- Miller, D. (2003). Un punto de vista basado en la asimetría de la ventaja: Hacia una sustentabilidad alcanzable. *Strategic Management Journal*.
- Muñoz Santiago, A. (2012). Evaluación del impacto de las pymes de la ciudad de Barranquilla: Realidad de las empresas vinculadas vs la percepción de las empresas no vinculadas. *Revista Pensamiento y Gestión*, 32, 244.
- Narváez, M., Fernández, G. y Sénior, A. (2008). Desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: Una propuesta estratégica. *Opción año*, 24(57), 74-92
- Newbert, S. L. (2007). La investigación empírica sobre la visión basada en los recursos de la empresa: Una evaluación y sugerencias para futuras investigaciones. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.
- Nieves, Y. y León, M. (2001). La gestión del conocimiento: Una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, 9(2), 121-82.
- Nonaka, I. y Takeushi, H. (1995). *Propductions*, 2008. De la innovación espontánea a la producción de innovación: modelo japonés y la gestión del conocimiento
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: The Fress Press. Edición española: (1982) *Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: CECSA.
- Prime, R. L. y Bütler, K. J. E. (2001). ¿Es la visión basada en los recursos de una perspectiva útil para la investigación de gestiones estratégicas? *Academia de management. The Academy of Management Review*.

- Quintana García, C. & Benavides Velasco, C. A. (2007). Concentraciones territoriales, alianzas estratégicas e innovación: Un enfoque de las capacidades dinámicas. *Cuaderno de economía y dirección empresarial*, (30).
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes. *Revista Sela Capítulo 51*, 97-117.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Shuen, A. & Sieber, S. (2009). Innovación abierta en acción: Al Compás de las Nuevas Capacidades Dinámicas. *Ieseinsight*, (3).
- Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 45-62.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research*, 3rd ed.

Como citar este capítulo:

Polo Tovar, A., & Montaña Ardila, V. M. (2017). Capacidades dinámicas en medianas empresas manufactureras del departamento del atlántico. En J. C. Acosta Prado, M. A. Garzón Castrillón, K. Barrios Hernández, E. Olivero Vega, J. M. Mendoza Guerra, R. C. Díaz, y otros, & J. M. Mendoza Guerra (Ed.), *Las Capacidades Dinámicas. Desarrollos teóricos y evidencias empíricas* (pág. 233-266). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.

PERFIL DE LOS AUTORES

Julio César Acosta-Prado

Post-Doctor en Administración de la Universidad de Sao Paulo. Doctor en Dirección y Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid. Diploma de Estudios Avanzados en Dirección y Organización de Empresas de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Máster en Relaciones Internacionales y Comercio Exterior y Máster en Dirección de Recursos Humanos. Licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración. Actualmente, Profesor Visitante de Posgrados, Investigador y Consultor Internacional de Empresas en Colombia, España y Brasil. Autor de un significativo número de artículos científicos y capítulos de libros. Evaluador y Miembro de Comités Científicos y Editoriales de Revistas Científicas Nacionales e Internacionales. Sus líneas de investigación se centran en: Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual, Capacidades Dinámicas, Aprendizaje Organizacional, Emprendimiento, Gestión Tecnológica e Innovación. Profesor Invitado de la Maestría en Administración e Innovación, Universidad Simón Bolívar.

Manuel Alfonso Garzón Castrillón

Post-Doctor em Administração, Universidade de São Paulo, Brasil. Doctor en Ciencias Administrativas, Instituto Politécnico Nacional, IPN, ESCA, México. MSc. Magister en Docencia, Universidad de La Salle, Bogotá. Programa de desarrollo de la capacidad empresarial, Universidad de los Andes, Bogotá. Administrador de Empresas, UAN, Bogotá. Veinticinco años de experiencia docente universitaria de posgrado. Profesor invitado de universidades de México, Ecuador, Perú, Bolivia, Argentina, República Dominicana, Guatemala y Colombia en programas de Maestría y Doctorado. Director Grupo de Investigación FIDEE. Director del Nodo Caribe de la Red Latinoamericana Escenarios y Estrategia Prospectiva. Profesor Invitado de la Maestría en Administración e Innovación, Universidad Simón Bolívar.

José María Mendoza Guerra

Doctor en Administración, Universidad Autónoma de Querétaro, México. Máster en Administración de Empresas, Universidad del Norte. Economista, Universidad de Antioquia. Jefe de Departamento de Administración y Contraloría, Universidad del Norte, Universidad Autónoma del Caribe. Rector de la Corporación Educativa del Litoral. Director del Doctorado en Administración, Universidad Simón Bolívar. Profesor en pregrado o posgrado de las siguientes universidades: Antioquia, del Norte, EAFIT, Nacional de Medellín, Autónoma de Bucaramanga, del Valle, Autónoma del Caribe, Tecnológica de Bolívar y Simón Bolívar. Ha escrito los siguientes libros: *Las funciones administrativas*, *Macroadministración: gerencia estratégica*, *La competitividad en las empresas de Barranquilla*, *Innovación por lo alto*, *Decisiones estratégicas* y *Mundo competitivo*.

268

Karelis Barrios-Hernández

Máster en Administración de Empresas e Innovación de la Universidad Simón Bolívar (Colombia). Administradora de Empresas de la Universidad del Atlántico. Profesora Investigadora adscrita a los grupos Gestión de la Innovación y el Emprendimiento y Gestión Organizacional de la Universidad Simón Bolívar. Par académico del Ministerio de Educación Nacional. Sus líneas de investigación se centran en: Capacidades Dinámicas, Emprendimiento, Innovación y Gestión Universitaria.

Enohemí Olivero Vega

Máster en Administración de Empresas e Innovación de la Universidad Simón Bolívar (Colombia). Administradora de Empresas, Universidad Simón Bolívar; Profesora Investigadora adscrita a los grupos Pensamiento Contable y Gestión Organizacional de la Universidad Simón Bolívar. Asesora Línea Cultura democrática y del Emprendimiento del Programa Ondas Atlántico. Sus líneas de investigación se centran en: Capacidades Dinámicas, Emprendimiento e Innovación.

Roberto Carlos Díaz Alonso

Máster en Administración de Empresas e Innovación. Contador Público de la Corporación Universidad de la Costa, CUC. Especialista en Estudios Pedagógicos de la CUC. Especialista en Auditoría de Sistemas de Información de la CUC. Coordinador de la Especialización en NIIF de la Corporación Universidad de la Costa, CUC.

Luz Elena Chivetta Dovalés

Máster en Administración de Empresas e Innovación, Universidad Simón Bolívar. Especialista en Estudios Pedagógicos, Finanzas y Sistemas y Contador Público por la Universidad de la Costa. Se ha desempeñado en las áreas de Investigación, Planeación, Compras y Gestión de Procesos Académicos en la Universidad de la Costa y la Corporación Universitaria Reformada. Docente en la Universidad de la Costa en materias de Contexto Contable Sistematizado y Contabilidad Financiera I y II. Coordinadora de la Especialización en Contabilidad Pública y Control Fiscal.

269

Alexander Polo Tovar

Máster en Administración de Empresas e Innovación, Universidad Simón Bolívar. Administrador de Empresas. Director Especialización en Gerencia e Innovación, Universidad Simón Bolívar. Directivo en empresas multinacionales y nacionales en el área de mercadeo.

Víctor Manuel Montaña Ardila

Máster en Administración de Empresas e Innovación, Universidad Simón Bolívar. Magíster en Educación. Especialista en Auditoría a los Sistemas de Información. Especialista en Estudios Pedagógicos. Ingeniero de Sistemas. Profesor de la Universidad de la Costa. Consultor empresarial para el diseño, evaluación y auditoría de modelos de Gobierno de TI. Autor del libro *Gobierno Empresarial y Gobierno de Tecnología Informática*.