

# Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto♦

## Dynamic Capabilities of the Organization: Review of the Literature and a Proposed Model

Gerardo J. Zapata Rotundo<sup>1</sup>  
Alberto Mirabal Martínez<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Doctor en Dirección de Empresas. Profesor Investigador a dedicación exclusiva adscrito al Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, Venezuela. Las líneas de investigación que desarrolla son: Organización de empresas y teorías y diseño de las organizaciones. Código ORCID: [orcid.org/0000-0001-7021-5443](https://orcid.org/0000-0001-7021-5443). E-mail: [zapager@yahoo.com](mailto:zapager@yahoo.com).

<sup>2</sup> Doctor en Dirección de Empresas. Profesor Investigador a dedicación exclusiva adscrito al Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, Venezuela. Las líneas de investigación que desarrolla son: teorías organizacionales e internacionalización. Código ORCID: [orcid.org/0000-0003-3263-5206](https://orcid.org/0000-0003-3263-5206). E-mail: [albertomirabal@ucla.edu.ve](mailto:albertomirabal@ucla.edu.ve).

Autor de correspondencia: Gerardo Zapata. E-mail: [zapager@yahoo.com](mailto:zapager@yahoo.com).

### Resumen:

El presente trabajo tiene como propósito realizar una revisión de la literatura a fin de integrar planteamientos provenientes de dos corrientes del pensamiento de la teoría de la organización en un modelo de capacidades dinámicas. Por una parte, la perspectiva teórica de capacidades dinámicas que trata de explicar las respuestas estratégicas de la empresa frente a los requerimientos de un entorno cambiante y competitivo mediante la renovación, la integración y la reconfiguración de sus recursos y capacidades. Y por otra parte, la escuela cognitiva de la organización que estudia los procesos mentales de los gerentes y directivos vinculados con las actividades de toma de decisiones. Ambas corrientes, han sido abordadas de manera muy importante por la comunidad académica-científica dentro del ámbito de las organizaciones, de cuyas revisiones y reflexiones surge como resultado en este trabajo un modelo y una proposición general que plantea la relación entre la cognición de quienes dirigen a la organización y sus capacidades dinámicas.

**Palabras clave:** entorno, cognición, capacidades dinámicas, teoría cognitiva, recursos y capacidades.

---

♦ Este artículo se deriva del proyecto de investigación titulado: Las Capacidades Dinámicas de la Organización: Estudio Teórico y un Modelo Propuesto. Subvencionado por el Consejo de Desarrollo Científico Humanístico, Tecnológico (CDCHT) de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, Venezuela.

**Abstract:**

The purpose of the present work is to carry out a literature review in order to integrate two approaches of the streams of organizational theory thinking into a dynamic capabilities model. On the one hand, the theoretical perspective of dynamic capabilities which tries to explain the strategic responses of the company to the requirements of a changing and competitive environment through the renewal, integration and reconfiguration of its resources and capabilities. And on the other hand, the organization's cognitive school that studies the mental processes of managers and managers linked to decision-making activities. Both currents have been addressed in a very important way by the academic-scientific community within the scope of the organizations, whose revisions arises a model and a general proposition that raise the relation between the cognition of those who direct to the organization and the dynamic capabilities.

**Keywords:** environment, cognition, cognitive theory, dynamic capabilities, theory, resources and capabilities.

**Clasificación JEL:** M10

## Introducción

La teoría de la organización proporciona herramientas conceptuales y empíricas que contribuyen al estudio, análisis y comprensión del comportamiento de las organizaciones. Entendida en un sentido amplio, incluye diferentes enfoques teóricos que dentro de sus propios postulados explican su existencia y evolución. Por tanto, su estudio cuidadoso debe constituir un aspecto de suma importancia e interés para los académicos e investigadores puesto que su mejor entendimiento facilita el diseño de modelos organizacionales cada vez más útiles y competitivos.

De este modo, dentro del marco de la teoría de la organización se desprenden dos principales líneas de investigación que abordan el estudio del origen de los recursos y capacidades de la organización, y como consecuencia sus ventajas competitivas (Zapata & Hernández, 2014). Por una parte, se ubican las teorías que plantean sus postulados y principios alrededor de la relevancia del entorno -ámbito externo- como el principal proveedor de recursos y capacidades para la organización. Y por otra parte, el enfoque teórico que concede a los recursos y capacidades internas de la empresa -ámbito interno- un papel protagónico para el desarrollo y la obtención de ventajas competitivas(1), así como la fuente fundamental para establecer sus estrategias y la base para la obtención de sus beneficios. En el primer grupo de esas teorías se encuentran la contingente, la dependencia de recursos, la institucional y la ecología de las poblaciones. En el segundo grupo, las teorías de recursos y capacidades, estilos de liderazgos y cognitiva de la organización. De la teoría de recursos y capacidades, se derivan un conjunto de enfoques teóricos bien identificados dentro del marco de la teoría de la organización: visión basada en recursos, visión basada en el conocimiento, capacidad de absorción y capacidades dinámicas. Siendo este último, el centro de atención de la presente investigación.

En tal sentido, la teoría de las capacidades dinámicas ha sido un punto de referencia para comprender el proceso de obtención de desempeños superiores y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo por parte de las organizaciones frente a entornos cambiantes y/o complejos, y “tiene su principal contribución en relación con los recursos y capacidades en la introducción de dinamismo, la consideración de entornos rápidamente cambiantes y la necesidad de la empresa de renovar sus competencias para alcanzar una coherencia adaptativa con el entorno cambiante” (Garzón, 2015:112). Su estudio ha implicado una amplia gama de temas vinculados con las organizaciones, tales como: administración y gerencia estratégica, gestión de recursos humanos, procesos tecnológicos e innovación, aprendizaje

organizacional y gestión del conocimiento, liderazgo, emprendimiento y creación de empresas, competitividad y desempeño organizacional, marketing, internacionalización de la empresa, redes de organizaciones y diseño organizativo, entre otras áreas de investigación.

Sin embargo, desde la publicación del trabajo de Teece, Pisano & Shuen (1997) considerados los pioneros de este enfoque teórico, han surgido críticas u observaciones en la literatura referidas a posibles inconsistencias en la terminología y ciertas contradicciones conceptuales (Winter, 2003; Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006; Schreyogg & Kliesch-Eberl, 2007; Cruz, López & Martín de Castro, 2009; Ambrosini & Bowman, 2009; Barreto, 2010; Gonçalves y Bitencourt, 2014; Breznik & Lahovnik, 2016). En relación a esa discusión, Kikuchi & Iwao (2016) señalan que en el propio trabajo de Teece et al. (1997) se encuentra algunas fuentes de confusión al considerar en su propuesta que los conceptos de integración y coordinación son de naturaleza estáticos. De allí, han surgido múltiples aclaratorias y conceptualizaciones alrededor de la terminología básica y de sus componentes que de alguna manera han contribuido a su fortalecimiento y desarrollo como una teoría útil para el estudio de las organizaciones.

Al respecto, es necesario hacer referencia de manera particular a los trabajos de Teece (2007, 2011, 2014, 2016), Teece & Leih (2016) y Teece, Peteraf & Leih (2016) donde reivindican y dejan planteamientos claros relacionados con el abordaje conceptual y aplicativo de la teoría que propuso en su artículo de 1997, y sobre todo lo referido a los conceptos de capacidades dinámicas y ordinarias, gestión estratégica, factores de riesgo en las toma de decisiones, incertidumbre del entorno y capacidad cognitiva de los gerentes y directivos. Incluso, Teece (2007) aborda la naturaleza de los desempeños superiores de la organización observado desde una perspectiva de las capacidades dinámicas basado en la ciencia del comportamiento y argumenta que “las empresas con fuertes capacidades dinámicas son altamente emprendedoras, y que no solamente se adaptan a los ecosistemas empresariales sino que también los moldean a través de la innovación y la colaboración con otras empresas, entidades o instituciones” (Teece, 2007:1319).

De igual modo, se incorpora en este trabajo planteamientos provenientes de la teoría cognitiva de la organización que aborda el estudio del comportamiento de quienes la dirigen durante el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas frente a las condiciones del entorno -incertidumbre, complejidad y competitividad-, y a sus propios requerimientos o necesidades. En ello, se considera el estudio de los procesos, los mapas y los sesgos cognitivos que en esencia configuran su capacidad cognitiva.

Así, la presente investigación de carácter teórico tiene como objetivo principal analizar y discutir a través de una amplia revisión de la literatura esencialmente de artículos científicos que cubren sobre todo los últimos 20 años, los fundamentos de la teoría de las capacidades dinámicas y la teoría cognitiva de la organización con el propósito de hacer una serie de reflexiones e integración conceptual que permita proponer un modelo teórico de capacidades dinámicas de la organización. Para alcanzar ese propósito, este trabajo se ha estructurado como sigue. En el próximo apartado, se presenta un marco conceptual alrededor del origen, definición y componentes de las capacidades dinámicas y se propone una definición. Luego, en el segundo apartado, se aborda un marco de referencia conceptual sobre la teoría cognitiva de la organización donde se entiende vinculada con el desarrollo de las capacidades dinámicas. Finalmente, en el último apartado y a modo de conclusión, se ofrece la propuesta de un modelo teórico que es el objeto principal de la presente investigación, desprendiéndose del mismo una proposición general.

## **Marco de referencia de las capacidades dinámicas**

Las bases iniciales del enfoque teórico de capacidades dinámicas las encontramos en los planteamientos de la teoría visión basada en recursos (sigla en inglés: RBV), que observa a la organización como una colección de recursos tangibles e intangibles y cuya denominación se le atribuye al trabajo de Wernerfelt (1984). Reivindica esta teoría el rol que juegan las características internas - recursos y capacidades- de la organización como la clave para el establecimiento de las políticas y estrategias necesarias para alcanzar ventajas competitivas, rendimientos adecuados, y, al mismo tiempo, mantener su propia supervivencia. Dependiendo esto en parte de su capacidad para crear nuevos recursos, desarrollarlos, mantenerlos, y, además, de cómo conservarlos y protegerlos (Barney, 1991, 2001; Hoopes, Madsen & Walker, 2003; Zhuang y Lederer, 2006; Esteve & Mañez, 2008; Coleman et al., 2013; Szymaniec-Mlicka, 2014; Zapata & Hernández, 2014; Garzón, 2015; Kellermanns et al., 2016).

En ese sentido, el enfoque teórico visión basada en recursos (RBV) no comparte los argumentos que sostienen los modelos de adaptación en cuanto a que la organización depende básicamente de su habilidad para mantener y gestionar adecuadas relaciones con su entorno, dejando en un segundo plano su ámbito y características internas, posición ésta compartida por las teorías: *contingente*, *dependencia de recursos e institucional* las cuales consideran que quienes dirigen a la organización mantienen una posición reactiva frente a sus condicionantes contextuales.

La visión basada en recursos (RBV) ha tenido críticas que giran en torno al hecho de que da poca relevancia a la dinámica del entorno, generando por una parte en sus postulados un carácter muy estático en la relación organización-entorno (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Ambrosini & Bowman, 2009; Cruz et al., 2009; Chatterji & Patro, 2014; Gonçalves & Bitencourt, 2014; Chang, Fu & Ku, 2015; Storchevoi, 2015), y por otra parte en su especial énfasis sobre la heterogeneidad(2) de los recursos y de sus características de valiosos, raros, no imitables y no equivalente estratégicamente necesarias para que la organización obtenga ventajas competitivas (Barney, 1991; Grant, 1991; Hart, 1995), y que hacen diferente a las organizaciones. Pero al respecto, Cruz, et al. (2009:111) sostienen que “tales características no perdurarán en el tiempo antes los cambios que afectan a los mercados de factores y/o productos”. En todo caso, es “determinante el hecho de tomar decisiones oportunas acerca de la manera de cómo utilizar los recursos y capacidades con los que cuenta internamente, o de cómo gestionarlos y encontrarlos fuera de la organización” (Zapata & Hernández, 2014:751).

Apoyando las ideas anteriores, Chang et al. (2015:1054) mantienen que “en un mercado altamente globalizado donde los entornos cambian muy rápidamente, la teoría RBV por sí sola no tiene la capacidad suficiente para explicar por qué las empresas con recursos semejantes no necesariamente alcanzan los mismos desempeños operacionales”, ni como algunas empresas pueden obtener ventajas competitivas en entornos rápidamente cambiantes y turbulentos (Cavusgil, Seggie & Berk, 2007), o que “en efecto, la acumulación de recursos, o el hecho de operar en una industria atractiva, no son suficientes para conseguir ventajas competitivas sostenibles ante la posibilidad de que se produzcan cambios que afecten bien al mercado de factores, o bien al de productos” (Cruz et al., 2009:107). Junto a ello, están las circunstancias de que la adquisición de conocimientos, el intercambio, la formación de redes y el agrupamiento de empresas y sus procesos de innovación son reconocidos de manera importante como los factores clave para las organizaciones que buscan satisfacer las necesidades de sus clientes y las demandas cambiantes del entorno (Jurksiene & Pundziene, 2016).

De allí, nace una corriente del pensamiento de la teoría de la organización que observa a las capacidades de la empresa con una visión más dinámica, entendiéndose que el término “dinámico” refleja la capacidad de la organización para renovar, cambiar o modificar las competencias, los recursos, las habilidades y los modelos de negocios para que sean compatibles con el entorno cambiante (Pavlou & El Sawy, 2011), e implican innovación puesto que construyen, integran y reconfiguran los recursos y capacidades actuales (Helfat, 1997; Helfat & Peteraf, 2003; Davies & Brady, 2016). En este sentido, Salazar & Peláez (2011) asientan que el elemento diferenciador de las capacidades dinámicas lo constituye el grado de ajuste de la organización a la innovación; es decir, que sus habilidades técnicas y

de gestión, la configuración de su tecnología y su estructura organizativa, cognitiva y cultural deben estar adaptadas y dirigidas para apoyar ese proceso de innovación.

La teoría de capacidades dinámicas tiene su origen en los trabajos seminales de Teece & Pisano (1994) y Teece, et al. (1997) quienes la consideran inicialmente como complementaria a la teoría de la visión basada en recursos (RBV), puesto que partiendo de sus principales aportes le atribuyen al dinamismo del entorno una importancia vital para lograr el ajuste y reconfiguración de los recursos y capacidades de la organización. De este modo, Teece, et al. (1997) proponen este enfoque como una manera de dar nuevas respuestas a las necesidades de la organización para desarrollar y mantener ventajas competitivas sostenibles frente a entornos dinámicos y complejos, entendiendo a las capacidades dinámicas como procesos únicos e idiosincráticos que nacen de la propia historia y evolución de la organización y que “determinan la velocidad y el grado en el cual los recursos de la empresa son alineados y realineados para satisfacer los requerimientos y oportunidades que ofrece el entorno a fin de generar rendimientos superiores y sostenibles en el tiempo” (Teece, 2012:1395). Se plantea entonces por parte de Teece et al. (1997:509) “la necesidad de desarrollar una teoría que explique el desempeño de la organización y que ofrezca herramientas a las prácticas gerenciales”, y que mejore también “la capacidad explicativa de la teoría de recursos y capacidades en lo que respecta a la obtención de ventajas competitivas sostenibles por parte de las empresas cuando estas operan en entornos de rápido cambio” (Cruz et al., 2009:105).

Las capacidades dinámicas son definidas por Teece et al. (1997:516) como “la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para enfrentar un entorno cambiante. Capacidades que reflejan las habilidades de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventajas competitivas”. Ya Teece & Pisano (1994:541) la habían definido como “el subconjunto de competencias/habilidades que le permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos para dar respuestas a los cambios de las circunstancias del mercado”. Evolucionando en su propio concepto, Teece (2012, 2014) señala que las capacidades dinámicas involucran todas aquellas actividades de más alto nivel estratégico que le permiten a la empresa dirigir sus actividades ordinarias hacia rendimientos superiores para poder responder y enfrentar entornos altamente competitivos basados en la innovación, la competencia de precios y en la calidad en los bienes y servicios que ofrece. Actividades señaladas por Teece (2014) tales como: definir el plan estratégico y de negocio, capturar, utilizar y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, detectar las amenazas, renovarse continuamente y motivar el proceso de aprendizaje e innovación a través del liderazgo de quienes dirigen a la organización, lo cual reside fundamentalmente en los equipos gerenciales.

Cabe señalar que Teece et al (1997) al reiterar sus planteamientos partiendo de los fundamentos teóricos de los trabajos relacionados con los recursos y las capacidades de Penrose (1959), Teece (1984), Wernerfelt (1984), Bamey (1991) y Teece & Pisano (1994), así como de la ampliación o complementariedad de la visión basada en recursos (Teece, et al. 1997; Newbert, 2005; Wang & Ahmed, 2007; Ambrosini & Bowman, 2009), señala que la literatura de las capacidades dinámicas trata en general de examinar y explicar cómo las empresas identifican y desarrollan nuevas oportunidades, cómo coordinan e integran sus recursos y activos necesarios para explotar dichas oportunidades y convertirlas en ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y cómo se desarrollan nuevos modelos de negocio y formas de gobierno bajo las características de un entorno cambiante, turbulento, competitivo y globalizado.

De igual forma, se destaca de los planteamientos de esta teoría la idea de la heterogeneidad y las características particulares de los recursos y capacidades para generar ventajas competitivas bajo un esquema dinámico en la relación de la empresa-entorno, con el fin de ofrecer una mayor claridad sobre los mecanismos que conducen a producir cambios en los procesos organizacionales (Escandón, Rodríguez & Hernández, 2013; Krzakiewicz & Cyfert, 2014; Garzón, 2015; Breznik & Lahovnik, 2016; Davies & Brady, 2016), con un efecto determinante en los procesos de innovación empresarial (Lee & Kelley, 2008; Salazar & Peláez, 2011; Lin, Su & Higgins, 2016) y en su capacidad estratégica (Bohl,

2015). Para ello, se requiere adaptar sus capacidades internas y externas (hacerlas dinámicas) que permitan poner en marcha prácticas de negocios y elaborar productos sostenibles en entornos altamente competitivos (Kirci & Seifert, 2015), o lo que es lo mismo dar respuesta oportuna a sus demandas.

Por consiguiente, esta teoría emerge “como un intento de desenredar el complejo problema de obtener hoy en día ventajas competitivas” (Breznik & Lahovnik, 2016:168), o de intentar explicar las ventajas competitivas en las industrias volátiles (Felin & Powell, 2016). Se constituye así la capacidad dinámica en un constructo teórico útil para la comprensión del fenómeno de la competencia a través de tres elementos fundamentales: “(a) el nivel de las capacidades dinámicas de la organización, (b) el rol anticipatorio o pro-activo de los gerentes, y (c) el impacto del entorno en la configuración de las capacidades dinámicas” (Cyfert & Krzakiewicz, 2016:278); y de “por qué algunas organizaciones construyen y mantienen ventajas competitivas en entornos como los actuales, y cuyo origen está íntimamente relacionado con el objetivo de llenar las lagunas no cubiertas por los paradigmas anteriores” (Garzón, 2015:114).

Entre sus aspectos esenciales, esta teoría busca distinguir o diferenciar el significado de capacidades ordinarias o sustantivas y las capacidades dinámicas de la organización (Helfat & Peteraf, 2003; Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat & Winter, 2011; Teece, 2014; Aggarwal, Posen & Workiewicz, 2015; Cyfert & Krzakiewicz, 2016; Teece, 2016; Daspit, Ramachandran & D’Souza, 2016; Lin et al., 2016). Intenta así reimpulsar el concepto tradicional de “capacidades organizativas”, el cual gira en torno a la obtención de ciertos resultados a través de la coordinación y aplicación de las habilidades de los miembros de la organización sobre un grupo de recursos (Grant, 1991). Son las capacidades dinámicas un apoyo fundamental para los procesos de cambio e innovación empresarial desde su inicio hasta su etapa de implementación (Lin et al., 2016), y son diferentes a las capacidades ordinarias en cuanto a que hacen énfasis en los procesos de cambio e innovación (Cyfert & Krzakiewicz, 2016). Al respecto, una parte de la literatura le da un carácter algo estático y poco adaptable a las capacidades operacionales o sustantivas frente a los cambios del entorno (Zahra et al. 2006; Wang & Ahmed, 2007; Teece, 2014; Davies & Brady 2016; Lin et al. 2016).

Zahra et al. (2006) apuntan que las capacidades sustantivas -ordinaria para otros autores- constituyen las rutinas o los procesos diarios de la organización con el propósito de obtener los resultados inicialmente previstos en su plan operativo, mientras que las capacidades dinámicas permiten cambiar las rutinas diarias de la empresa. En esa misma idea, Winter (2003) explica que las capacidades ordinarias están orientadas a la actividad de corto plazo que le permite a la empresa ganarse su existencia diaria, y por el contrario las dinámicas operan para ampliar, modificar o crear capacidades ordinarias. Como lo señalan Lin et al. (2016:865): “la premisa principal es que las capacidades y recursos operacionales de la empresa están directamente involucrados en los procesos de innovación para la conversión de entradas en salidas, mientras que las capacidades dinámicas influyen sobre estos procesos integrando y reconfigurando las capacidades operativas y recursos de la empresa”, por lo que las capacidades dinámicas constituyen un constructo que gobierna e impulsa los cambios en las capacidades ordinarias de la organización (Wohlgemuth & Wenzel, 2016), e influyen sobre ellas en un ambiente de desarrollo de nuevos productos (Pavlou & El Sawy, 2011).

Por su parte, Teece (2016) y Teece & Leih (2016) reafirman que las capacidades dinámicas contribuyen con la empresa a integrar, construir y reconfigurar los recursos y capacidades para dar respuesta rápida a los entornos cambiantes, e implican actividades de más alto nivel que le permiten dirigir y mejorar sus capacidades ordinarias en la búsqueda de la producción de los bienes y servicios. Asimismo, señalan que las capacidades ordinarias pueden estar incorporadas: (a) en el personal cualificado y en algunas circunstancias en el contratista independiente; (b) en los equipos e instalaciones; (c) en los procedimientos y en las rutinas, incluyendo los manuales técnicos; y (d) en la coordinación administrativa necesaria para llevar a cabo el trabajo. Conlleva entonces a la realización de actividades administrativas, operativas y de gestión diaria necesarias para cumplir con las tareas orientadas al logro

de los objetivos previstos (Teece, 2014; Teece & Leih, 2016). En esencia, representa el quehacer diario de la organización.

A pesar de la posición de los autores anteriores, Aggarwal et al. (2015) sugieren que las capacidades ordinarias en sí mismas pueden tener capacidad de adaptación, incluso Dasgip et al. (2016) van más allá al encontrar que las capacidades ordinarias sirven de mediadoras entre la capacidad de absorción de la organización y su desempeño (3). Al respecto, Helfat & Winter (2011:1243) indican que “la línea entre las capacidades dinámicas y las operacionales (u ordinarias) es inevitablemente borrosa”, puesto que algunas capacidades tienen objetivos operacionales y dinámicos simultáneamente, y en ocasiones no puede distinguirse entre capacidades operacionales y dinámicas basado sólo en la percepción de que si en un momento determinado apoyan los cambios radicales o no. Asimismo, Wohlgemuth & Wenzel (2016) encuentran en su investigación la existencia de una relación entre las rutinas de la organización y la naturaleza de las capacidades dinámicas. De este modo, Kikuchi & Iwao (2016) en la búsqueda de una solución a esa discusión, plantean la existencia de tres tipos de capacidades: dinámica pura, operacional pura y capacidades mixtas la cual posee características de las dos anteriores. Esto, entonces, constituye en sí mismo un campo amplio y adicional de estudio dentro del marco de la teoría de las capacidades dinámicas.

En resumen, las capacidades dinámicas permiten a la organización crear nuevos productos y procesos en respuesta a los cambios de las condiciones del mercado (Helfat, 1997) y se refieren “a la identificación de los procesos gerenciales y organizacionales requeridos para implementar estrategias, crear innovación y adaptarse a un entorno cambiante” (Davies & Brady, 2016:316). Así, se observa que la teoría de las capacidades dinámicas se ubica entre lo interno y lo externo de la organización. A lo interno, cuando considera sus habilidades para la renovación y reconfiguración de sus recursos y capacidades, con lo cual da aportes con respecto al desarrollo y comprensión del funcionamiento estratégico de la organización; y a lo externo, cuando considera necesario tomar en cuenta las condiciones del entorno y así poder ajustar y adaptar sus competencias y recursos para dar respuestas oportunas a ese entorno dinámico y complejo. En esencia, incorpora la teórica contingente como una base de su conceptualización.

Cabe destacar el planteamiento de Eisenhardt y Martin (2000) en cuanto al enfoque que le atribuyen a las capacidades dinámicas. Los autores la observan como la adopción de los mejores procesos o rutinas basadas principalmente en el conocimiento tácito y en la experiencia acumulada que le permitan a la organización hacer frente a sus problemas tanto recurrentes y predecibles, como aquellos imprevistos productos del carácter cambiante del entorno. Orientación del concepto de capacidades dinámicas seguido por algunos autores tales como Zott (2003), Winter (2003) y Zahra et al. (2006), que es algo diferente al enfoque adoptado por Teece et al. (1994, 1997) quienes la observan como las habilidades que se manifiestan o se hacen evidentes cuando se ponen en práctica.

Es importante hacer referencia especial a las ideas de Zahra et al. (2006), en cuanto a que las capacidades dinámicas giran en torno a la habilidades de cambiar o reconfigurar las rutinas de la empresa de la manera prevista por los tomadores de decisiones, pero no necesariamente motivado por los cambios del entorno, tal como originalmente lo ha planteado Teece et al. (1994, 1997). Es decir, los gerentes y directivos, resaltan los autores, perciben un cambio que aunque no exista un hecho objetivo del entorno que así lo indique o lo impulse, ese cambio se lleva a cabo. Con lo cual, la intuición y la percepción del gerente o directivo juegan un rol de suma importancia en la generación de las capacidades dinámicas, cuestión que sirve de argumento para considerar que los procesos cognitivos son uno de sus determinantes. Se observa aquí que Zahra et al. (2006) plantean sus ideas dentro de la perspectiva voluntarista en cuanto que “la gerencia activamente selecciona o crea el entorno dónde quiere participar, competir y estructurar las decisiones necesarias para ajustar sus percepciones acerca del mundo que los rodea” (Zapata, Mirabal & Canet, 2015:791).

En todo caso, e independientemente de ciertas diferencias en el planteamiento del concepto de capacidades dinámicas, todos los autores en esta área de estudio reconsideran el hecho de que la organización tiene características de un sistema complejo-adaptativo en su intención de ajustarse a la dinámica y a los requerimientos del entorno tomando en cuenta sus recursos y capacidades.

Derivado de la revisión bibliográfica realizada, en la tabla No. 1 se presentan algunas conceptualizaciones.

**Tabla 1: Definiciones de Capacidades Dinámicas**

Autor(es)	Definición
Helfat (1997)	Conjunto de competencias que le permiten a la organización desarrollar nuevos productos y procesos en respuestas a las circunstancias del mercado cambiante.
Eisenhardt y Martin (2000)	Un conjunto de procesos específicos e identificables tales como desarrollo de productos, toma de decisiones y alianzas estratégicas. Constituyéndose en las habilidades y destreza de la organización para desarrollar sus competencias actuales, y simultáneamente crear e implementar nuevas capacidades para crear nuevos productos que permitan responder a los cambios dinámicos del entorno.
Zahra & George (2002)	Capacidades dirigidas a alcanzar los cambios que contribuyen con la organización a replantear y reconfigurar sus bases de recursos de tal manera que pueda cumplir con las demandas de los clientes y hacer frente a las estrategias de la competencia.
Zollo & Winter (2002)	Patrón de actividades colectivas aprendidas y estables a través de las cuales la organización genera y modifica sus rutinas de funcionamiento con el propósito de alcanzar mayor eficacia. Se aprenden a través de tres mecanismos: (a) experiencia acumulada –conocimiento tácito–; (b) articulación del conocimiento –intercambio, asimilación y transferencia–; y (c) codificación del conocimiento –convertirlo en rutinas–. Constituyen esas capacidades procesos de reingeniería, de investigación, de desarrollo e integración de los recursos que en esencia son mecanismos de aprendizaje.
Zott (2003)	Conjunto de rutinas que orientan el uso de los recursos de la empresa con el fin de configurar nuevas alternativas. Destaca tres atributos relevantes del desempeño de las capacidades dinámicas: tiempo, costo y aprendizaje.
Wang & Ahmed (2007)	Consiste en la orientación del comportamiento de la organización para integrar, reconfigurar y renovar sus recursos y capacidades en respuesta a los cambios del entorno y así lograr y mantener ventajas competitivas.
Cruz et al. (2009)	La habilidad de la empresa para modificar continuamente su base de recursos y capacidades de manera que siempre esté adaptada a entornos de rápidos cambios.
Barreto (2010)	Potencial de la empresa para resolver problemas de forma sistemática, formado por su propensión para detectar oportunidades y amenazas, para tomar decisiones oportunas y orientadas al mercado, y para cambiar su base de recursos.
Kim, Shin, Kyu & Geun et al. (2011)	La capacidad de una empresa para cambiar (mejorar, adaptar o reconfigurar) los procesos de negocios en relación a su competencia, en términos de integración de sus actividades, reducción de costos y la capitalización de los procesos de aprendizaje organizacional.
Garzón (2015)	Potencialidad de la empresa para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejora, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de sus



	<i>core competences</i> , y así poder responder a los cambios del mercado y a la tecnología.
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

En este trabajo, definimos a las capacidades dinámicas como las habilidades y las competencias que posee la organización a través de sus líderes (gerentes, directivos, líderes de proyectos), que facilitan y conducen los procesos de innovación, creación, modificación o reconfiguración de sus recursos y capacidades, e implican el desarrollo de actividades estratégicas necesarias para que la organización alcance niveles adecuados de adaptación a la dinámica y a los cambios del entorno competitivo que le permitan, a su vez, alcanzar desempeños superiores y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Con base a la revisión bibliográfica, en la siguiente tabla 2 se presentan algunos componentes de las capacidades dinámicas.

**Tabla 2: Componentes de las Capacidades Dinámicas**

<b>Autor(es)</b>	<b>Componentes</b>
Eisenhardt & Martin (2000)	Procesos de toma de decisiones estratégicas, la conformación de equipos de I&D trans-funcionales, las rutinas de desarrollo de nuevos productos y creación e innovación tecnológica y organizativa, la transferencia, gestión, recombinación de conocimientos y las rutinas que permiten establecer alianzas estratégicas para adquirir o atraer recursos para la organización.
Verona & Ravasi (2003)	1) Creación y absorción de conocimientos; 2) integración del conocimiento a los procesos de la organización y 3) reconfiguración del conocimiento que implica su actualización y adecuación a los nuevos requerimientos del entorno y de la organización
Wang & Ahmed (2007)	1) Capacidad de innovación: las habilidades de la empresa para desarrollar, cambiar e innovar en nuevos productos y/o mercados mediante la aplicación de estrategias, comportamientos y procesos innovadores; 2) capacidad adaptativa: la habilidad de la empresa para identificar y capitalizar las oportunidades del mercado, adaptar sus procesos y productos a las exigencias del entorno; 3) capacidad de absorción: conjunto de habilidades de la organización para adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento proveniente del entorno.
Escandón et al. (2013)	1) La influencia de las alianzas estratégicas; 2) la orientación al mercado; y 3) el aprendizaje organizacional. Asimismo, encuentran que las empresas con una internacionalización acelerada se distinguen principalmente porque se apoyan en el aprendizaje, la socialización y el conocimiento para trazar estrategias competitivas.
Garzón (2015)	1) Capacidad de absorción: la habilidad de la organización para reconocer el valor del conocimiento externo (entorno), adquirirlo, asimilarlo dentro del ámbito de la organización; 2) capacidad de innovación: la habilidad de la organización para desarrollar nuevos productos y servicios, nuevos métodos de producción e identificación de nuevos mercados; 3) capacidad de adaptación: el ajuste estratégico y estructural para adecuarse a las condiciones contextuales de la organización y 4) capacidad de aprendizaje: potencial de la organización para crear, organizar y procesar información desde sus fuentes y así generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional.
Lin et al. (2016)	1) Capacidades de detectar o identificar las oportunidades que ofrece el entorno; 2) capacidad de absorción que le permite a la organización identificar el conocimiento externo útil; 3) capacidad relacional, para mantener relaciones

	convenientes con los elementos del entorno y 4) capacidad de integración, que le facilitan a la organización combinar, reconfigurar y coordinar adecuadamente las habilidades y los recursos.
Breznik & Lahovnik (2016)	1) Capacidad de detección de las ventajas u oportunidades que ofrece el entorno; 2) capacidad de aprovechar las oportunidades para modificar o crear nuevos conocimientos que conduzcan a la innovación y 3) capacidad de reconfiguración para modificar y recombinar la base de recursos existentes para hacer frente al cambio o a las oportunidades que ofrece el entorno.

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

En resumen: (a) los recursos de acuerdo a sus propiedades permiten obtener ventajas competitivas al corto plazo, pero solo las capacidades dinámicas posibilitan sostener ventajas competitivas en el largo plazo; (b) por el hecho de considerar el entorno turbulento y competitivo, las capacidades dinámicas se asocian con el aprendizaje organizacional, el cambio y la innovación; y (c) las capacidades dinámicas implican habilidades y destrezas de la organización para enfrentar entornos cambiantes.

## La cognición del individuo y las capacidades dinámicas

La escuela cognitiva de la organización tiene como uno de sus principales precursores a Simon (1947) con su libro “Administrative Behavior” y posterior trabajo “Organizations” (March & Simon, 1958), donde propone el concepto de “racionalidad limitada”. Plantea el autor que los seres humanos se dan por satisfechos puesto que no tienen la inteligencia y capacidad suficiente para conseguir el máximo, conformándose con una decisión o un resultado aproximado o satisfactorio en lugar de buscar uno que sea el óptimo. Al respecto, Weick (1969) explica que la esencia del concepto se basa en los límites del individuo durante el proceso cognitivo de la percepción y en el procesamiento de información, que aunque tenga la intención de comportarse en forma racional sólo podrá hacerlo de una manera limitada. En un sentido práctico, no hay un individuo intelectual y físicamente capaz de realizar un gran número de actividades que satisfaga todos los propósitos de la organización, cuestión que explica en cierto modo las limitaciones de sus propias capacidades.

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998) señalan que unos de los fines de la escuela cognitiva de la organización es explorar y conocer la mente del gerente. El enfoque cognitivo surge de la idea de que las decisiones que se tomen en la organización no son totalmente racionales y rigurosamente lógicas. Parte entonces sobre las bases conceptuales proporcionadas por la psicología cognitiva que explican los procesos cognitivos, las estructuras mentales y los sesgos cognitivos de los individuos que constituyen su “cognición”(3). Así, la psicología cognitiva trata sobre el proceso de pensamiento y aprendizaje del ser humano (Eden, 1992). Se refiere al estudio de todas las actividades por medio de las cuales las entradas sensoriales son transformadas, reducidas, almacenadas y utilizadas (Neisser, 1967, 1976), relacionándose con el estudio del pensamiento y la comprensión, y de cómo funciona la mente del individuo. La “importancia histórica del enfoque cognitivo es que implicó la delimitación y definición de un nuevo plano de lo mental, al considerar a la mente como un sistema de cómputo” (Rivière, 1991:135).

Adner & Helfat (2003) argumentan que las capacidades dinámicas residen en buena medida en los gerentes y en la alta dirección y que dependen en gran parte de su cognición, con lo cual “la capacidad cognitiva directiva son propensas a apoyar las capacidades dinámicas gerenciales de detectar, aprovechar y reconfigurar, y de explicar su impacto potencial en el cambio estratégico de la organización” (Helfat & Peteraf, 2015:831). Discuten así que la heterogeneidad cognitiva puede producir heterogeneidad en las capacidades dinámicas de los gerentes, los cuales a su vez, contribuyen a lograr diferentes desempeños en distintas organizaciones bajo diversas condiciones de cambio. Esa capacidad cognitiva

puede manifestarse a través de la percepción, el razonamiento, la solución de problemas, el lenguaje y la comunicación (Helfat & Peteraf, 2015).

Al respecto, Kaplan (2008) estudia como la capacidad de la organización, los incentivos y la cognición del individuo interactúan para dar forma a la estrategia organizacional, y Hodgkinson & Healey (2011) observan que las capacidades fundamentales de detección, captura y transformación necesitan que las empresas aprovechen las capacidades cognitivas y emocionales de sus miembros. De igual forma, Laamanen & Wallin (2009) encuentran evidencias empíricas del rol que juega la cognición de los gerentes en el desarrollo de sus capacidades.

Apoya las ideas anteriores, los planteamientos desarrollados por Brief & Downey (1983) y Downey & Brief (1986) quienes apuntan que las estructuras cognitivas influyen en las prácticas gerenciales principalmente frente a las características y los requerimientos del entorno, con lo cual mantienen un carácter determinante en el funcionamiento de la organización. De igual manera Nooteboom (2007), dentro del contexto de la teoría cognitiva de la organización, considera los siguientes aspectos como fundamentales para el proceso de toma de decisiones: (a) las percepciones; (b) las interpretaciones; (c) los juicios de valores; y d) los sesgos cognitivos de los individuos. Examina entonces, como los procesos cognitivos permiten la formulación e integración de los procesos organizacionales, que a su vez crean diferencias entre las empresas.

Así pues, podemos encontrar en la escuela cognitiva parte de la explicación del comportamiento de las personas donde “una mayor comprensión de la cognición del individuo dará la oportunidad para entender de manera más amplia el proceso de elección estratégica de los directivos y gerentes, o simplemente por qué la coalición dominante en las organizaciones actúa o decide de una manera determinada frente a unas circunstancias dadas” (Zapata & Canet, 2009:237). Específicamente, en lo referente a la comprensión de los procesos cognitivos, las estructuras mentales –mapas cognitivos- y los sesgos cognitivos que se dan en la mente del individuo.

De esta forma, los procesos cognitivos se refieren a la manera como el conocimiento es seleccionado, organizado, transformado, almacenado y utilizado, siendo sus componentes principales: la percepción, la atención, el pensamiento, la memoria y el lenguaje (Neisser; 1976; Banyard et al. 1995). Neisser (1967,1976) en sus trabajos seminales sobre psicología cognitiva, señala que las *estructuras mentales o cognitivas* –mapas cognitivos– representan un marco de referencia espacial, temporal y conceptual de las experiencias previas, formando los medios a través del cual los individuos se preparan para recibir cierto tipo de información, y, por tanto, permiten controlar las actividades percibidas a través de los diferentes sentidos.

Dentro de la idea anterior, Gioia (1986) explica que un *esquema mental* -mapa cognitivo- es una estructura cognitiva compuesta de una red de expectativas aprendidas de la experiencia y almacenada en la memoria que ayuda a las personas a simplificar y manejar eficientemente la información en situaciones de tareas complejas, sirviendo de referencia para orientarlas en sus acciones, interpretaciones y pronósticos (Weick, 1969; Lord & Foti, 1986). Constituyen así una acumulación de conocimientos y experiencias que forman un sistema de orientación y dirección para la actuación del individuo, su comportamiento y desarrollo de las actividades cognitivas de asimilación, interpretación, procesamiento, almacenaje y recuperación de información frente a una determinada situación (Zapata & Canet, 2009).

Del mismo modo, en el marco de la psicología cognitiva se han identificado un conjunto de sesgos cognitivos, siendo los trabajos de referencia fundamental los desarrollados por Tversky & Kahneman (1973, 1974) quienes mostraron que las personas dependen de un número limitado de heurísticos y sesgos cognitivos como mecanismos para reducir las tareas complejas de evaluar las probabilidades de ocurrencia de ciertos eventos o de predecir su valor. Constituyen así, atajos mentales que utiliza el individuo para tomar decisiones (Simon, Houghton & Aquino, 1999), lo cual significa que tienen un efecto importante sobre la forma de decidir y de enfrentar la incertidumbre. Al respecto, Dast & Teng (1999) anotan que los sesgos cognitivos siempre están presente en los procesos de decisiones estratégicas,

y han demostrado que pueden aprovecharse para aumentar la rentabilidad y las ventajas competitivas de la empresa (Gurau, 2015). De igual manera, Vidar & Lechner (2013) destacan la importancia que tienen los sesgos cognitivos en la creación, en el éxito, en el fracaso y en la supervivencia de las empresas.

Banyard et al. (1995) explican que los sesgos cognitivos son una tendencia a pensar, percibir o recordar de una manera particular. Numerosas investigaciones han abordado el tema de los sesgos cognitivos, y coinciden en que constituyen un conjunto de formas y reglas de decisión y opiniones subjetivas que orientan a las personas en la toma de decisiones (Schwenk, 1984, 1988; Busenitz & Barney, 1997; Simon et al., 1999; Keil, Gordon & Ralet, 2007; Zapata & Canet, 2009; Strutton & Carter, 2013; Kannadhasan, Aramvalarthan & Pavan, 2014; Gurau, 2015; Montibeller & Von Winterfeldt, 2015; Otuteye & Siddiquee, 2015; López, Gómez & Naranjo, 2016; entre otros). Con lo cual, los encargados de decidir en las cuestiones estratégicas dependen de algunas reglas de juicio o sesgos cognitivos para simplificar las situaciones complejas y establecer así los modelos de decisiones y acciones que determinan el curso de acción de la organización (Zapata & Canet, 2009; Zapata et al., 2015).

Distintas investigaciones orientadas hacia diferentes áreas de la teoría y el estudio de las organizaciones han señalado la influencia de los sesgos cognitivos sobre el comportamiento y la actuación de sus directivos, gerentes o líderes. Por ejemplo, en los procesos de formulación estratégica (Schwenk, 1984, 1988; Duhaime & Schwenk, 1985; Mintzberg et al. 1998; Bukszar, 1999; Keil et al., 2007; Reitzig & Sorenson, 2013), entrada a nuevos mercados e internacionalización de la empresa (Thomas et al., 2007), inicios de nuevos negocios y emprendimiento (Busenitz & Barney, 1997; Simon et al., 1999; Bryant, 2007; Kannadhasan et al., 2014), ciclo de vida y supervivencia de la empresa (Vidar & Lechner, 2013), establecimiento de alianzas estratégicas (Menguzzato & Urra, 2004; Kumar y Nathwani, 2012), contabilidad y control de gestión (López et al., 2016), en los trabajos de auditoría (Knapp & Knapp, 2012), en las decisiones de inversión (Alcalá, 2014; Useche, 2014; Otuteye & Siddiquee, 2015, Jain, Jain & Jain, 2015), gestión del conocimiento (Canter, Hammond & Youngs, 2013), marketing (Gurau, 2015), valoración de riesgos en la adopción de decisiones estratégicas (Krueger & Dickson, 1994; Busenitz, 1999), equipos de alto nivel de gestión intercultural (Strutton & Carter, 2013), análisis de riesgos (Kannadhasan et al., 2014; Montibeller & Von Winterfeldt, 2015) y en el diseño organizativo (Zapata & Canet, 2009; Zapata et al., 2015), entre otras investigaciones.

De ahí, se observa la importancia y la justificación del estudio de los sesgos cognitivos y su vinculación con la evolución y desarrollo de las capacidades de la organización. Al respecto, Teece (2016) señala que las capacidades dinámicas proporcionan el tejido y la lógica para enlazar los planteamientos dispares que se ofrecen en la economía, en la gestión organizacional, en los estudios psicológicos del capital humano, en el espíritu empresarial y la cognición del individuo.

Bajos los mismos términos de los sesgos y los mapas cognitivos, Prahalad & Bettis (1986) y Bettis & Prahalad (1995) plantean el concepto de la *lógica dominante* como una predisposición mental y una actitud que resulta en la manera como los gerentes conceptualizan el negocio y toman las decisiones referidas a la localización de los recursos críticos organizados y aplicados a través de las habilidades gerenciales, administrativas y operativas. En esencia, y dentro de la conceptualización de las capacidades dinámicas, constituyen básicamente la reconfiguración, la integración, la captura y la coordinación de los recursos. Así pues, Ellonen, Jantunen & Johansson (2015) observando a la lógica dominante desde una perspectiva cognitiva, encuentran que las capacidades dinámicas y la lógica dominante co-evolucionan en una relación recíproca sobre todo en lo que respecta a la reconfiguración y retención de los recursos y capacidades. Resultados que coinciden con Kor & Mesko (2013) quienes sugieren que las capacidades dinámicas de los Gerentes y la lógica dominante mantienen una relación necesaria.

En la siguiente tabla 3, se describen algunos sesgos cognitivos.

**Tabla 3: Sesgos Cognitivos**

<b>Sesgos</b>	<b>Conceptualización</b>
Tendencia conservadora	Resistencia al cambio o poca probabilidad de cambiar la opinión frente a nueva situación o información
Anclaje	La información inicial tiene una gran influencia sobre todo el proceso de toma de decisiones
Correlaciones inadecuadas	Cuando se estima que dos variables están correlacionadas, si bien realmente no lo están
Percepción selectiva	Las personas tienden a interpretar los problemas en función a sus experiencias
Ilusiones	Las preferencias de los individuos sobre eventos futuros afectan sus decisiones presentes
Proximidad	Los eventos ocurridos más recientemente tienen una mayor influencia sobre las decisiones actuales
Disponibilidad	La confianza sobre eventos fácilmente recordables, produce la exclusión de otra información que podría ser importante
Atribución del éxito o fracaso	El éxito es atribuido a las capacidades individuales y el fracaso a los errores de otras personas
Ilusión de control	Los individuos sobrestiman sus propias habilidades y por tanto, aumentan sus expectativas en relación a su desempeño y control de las circunstancias
Ley de pequeños números	Las personas utilizan pequeñas muestras de información para dar resultados concluyentes y definitivos

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada en este apartado

En definitiva, las características cognitivas del individuo tienen una vinculación con lo que se ha intentado argumentar en cuanto a que dentro del análisis organizativo se destaca de modo particular el hecho de que en el ejercicio de la función gerencial y directiva los individuos tienen el poder, la capacidad -dinámica y cognitiva- y ciertas condiciones – otorgadas o adquiridas – para tomar decisiones relativas, por ejemplo, dónde localizar sus operaciones, a qué clientes o mercado servir para dirigir sus bienes o servicios, qué estrategias formular e implementar para alcanzar sus objetivos, qué tipo de tecnología adquirir o qué personal contratar para lograr sus fines. Es lo que ha llamado Weik (1969), dentro de la perspectiva voluntarista, “promulgar el entorno” – *environment enactment*–, o bajo los términos de Child (1972, 1997) como la *strategic choice* que se constituye en “un proceso político por medio del cual los que poseen el poder deciden las acciones estratégicas y operativas, centrándose, por tanto, en el papel desempeñado por los gerentes y directivos en la formación de las condiciones y los procesos dentro y alrededor de la organización” (Zapata & Mirabal, 2013:129). Todo ello, en consecuencia, configura capacidades dinámicas de la organización.

### **A manera de conclusión: propuesta de un modelo de capacidades dinámicas**

En cumplimiento con el propósito central del presente trabajo, en este apartado se ofrece un modelo teórico de capacidades dinámicas (ver figura 1) donde se integran una serie de conceptos y componentes de modelos de capacidades dinámicas ofrecidos en la literatura: *capacidad de adaptación, capacidad de innovación, capacidad organizacional, capacidad relacional, capacidad de absorción, capacidad de detección y capacidad de integración*. Las mismas, las podemos encontrar con mayor o menor grado en el funcionamiento operativo y estratégico de la organización, que en su conjunto conforman su “centro de capacidades dinámicas” necesarias para enfrentar un entorno cada vez más competitivo, cambiante, complejo y globalizado, que a su vez le permita a la organización alcanzar ventajas competitivas y desempeños superiores. Dichos componentes se describen brevemente en la siguiente tabla 4.

**Tabla 4: Componentes del Modelo Propuesto**

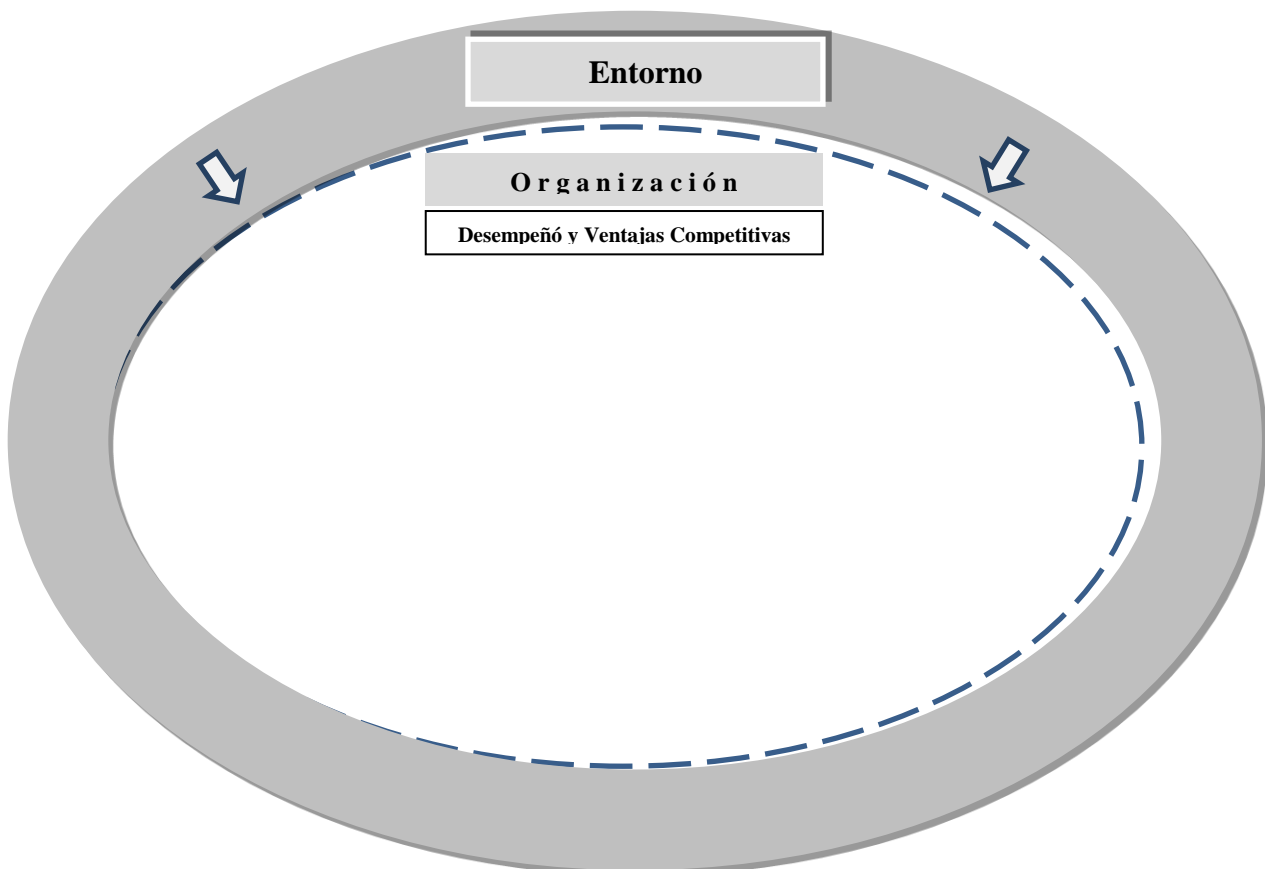
<b>Capacidades</b>	<b>Descripción</b>
Capacidad de innovación	Las habilidades de la empresa para desarrollar, cambiar e innovar en nuevos productos y/o mercados mediante la aplicación de estrategias, conocimientos y procesos innovadores. Tiene que ver también con la flexibilidad y la rapidez para innovar, crear y regenerar en nuevos productos y servicios.
Capacidad organizacional	Implica la capacidad de renovación de los procesos organizacionales en función a los requerimientos del entorno y a los propios de la empresa. Se incluye aquí el diseño de la estructura organizativa, los procesos y procedimientos administrativos, técnicos y operativos, la gestión administrativa y el modelo organizacional, financiero y de recursos humanos. En definitiva, son las habilidades de la empresa para establecer estrategias que conduzca a diseñar y poner en práctica el modelo de gestión más adecuado.
Capacidad relacional	Permite a la organización establecer relaciones de intercambio con los distintos elementos del entorno, así como de utilizar los recursos de la red en función a sus requerimientos y objetivos. Esta capacidad facilita el intercambio de conocimientos, así como el establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores, compradores y clientes (capital relacional).
Capacidad de adaptación	La habilidad de la empresa para identificar y capitalizar las oportunidades del mercado, y adaptar sus procesos y productos a las exigencias del entorno. Las organizaciones tienen que tener las habilidades para establecer las estrategias que lleven a diseñar e implementar los mecanismos necesarios para ajustarse al cambio, a las exigencias y a la complejidad del entorno.
Capacidad de absorción	Es el conjunto de capacidades o habilidades que posee la organización para identificar, adquirir, asimilar, transformar y aplicar el conocimiento útil que se encuentran en el entorno donde se desenvuelve. Esto le permite entonces desarrollar sus propias capacidades, que incluye nuevos conocimientos, tecnología e innovación en los procesos de producción y prestación de servicios.
Capacidad de detección	Habilidad de la empresa para saber identificar las oportunidades, ventajas o amenazas del entorno donde se desenvuelve. Tiene que ver

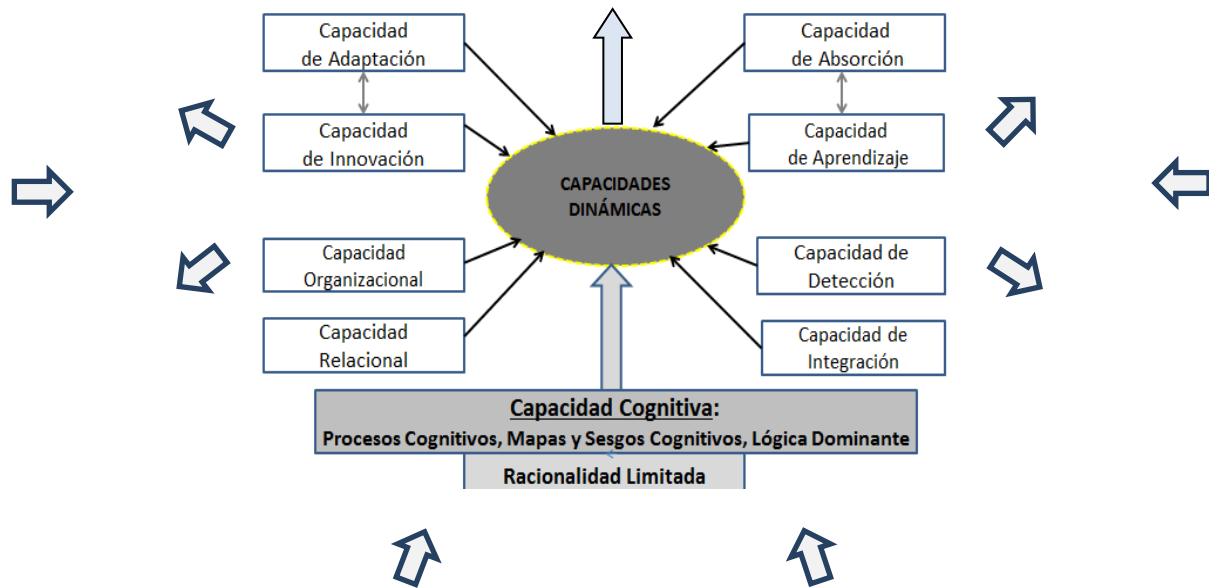
		con la capacidad cognitiva de la percepción del entorno de sus gerentes y directivos. Implica las capacidades de la empresa para explorar los mercados, los competidores, y anticiparse (ser proactivo), y de responder-ajustarse a los cambios del entorno.
Capacidad integración	de	Combinar, reconfigurar y coordinar adecuadamente las habilidades funcionales y los recursos de la organización. Esta coordinación e integración de las actividades se puede lograr a través de la codificación (rutinas), la tecnología de información, los equipos de trabajo, los comités, los círculos de calidad y el diseño de la estructura organizativa.
Capacidad aprendizaje	de	Se relaciona con las características de la organización –facilitadores del aprendizaje- que le permiten crear, transformar, organizar, transferir y poner en práctica la información y los conocimientos en los distintos procesos organizacionales ya sean en el orden administrativo, productivo, I+D y marketing. La capacidad de aprendizaje se puede ubicar a nivel individual, grupal, organizacional e inter-organizacional. Se considera como una de las principales fuentes de ventajas competitivas y de competencias distintivas para la empresa.

Fuente: Elaboración propia

El flujo de entrada y salida representado en el modelo –ver figura 1– a través del grupo de flechas en el sentido desde el entorno hacia la organización y viceversa, indican el intercambio de requerimientos y sus respectivas repuestas a partir de las habilidades proporcionadas por las capacidades dinámicas de la organización.

**Figura1: Modelo de Capacidades Dinámicas de la Organización**





Fuente: Elaboración propia

Un aspecto diferenciador y distintivo es la incorporación en el modelo conceptos desarrollados a partir de la psicología cognitiva puestos en práctica en el ámbito de estudio de las organizaciones, tal como se ha discutido de la revisión bibliográfica en este trabajo. Nos referimos a la incorporación de las características cognitivas del individuo determinada por los procesos, los mapas y los sesgos cognitivos que en esencia configuran las “capacidades cognitivas” de quienes dirigen a la empresa. Esas características cognitivas tienen un peso importante en la definición del racionalidad limitada, que influye en la configuración de las habilidades de actuación y comportamiento de los gerentes y directivos, y, por tanto, en los procesos de toma de decisiones estratégicas y operativas en su relación con el entorno y con su propio desempeño y resultados.

Se desprende así del modelo, la siguiente proposición general:

**PG:** La capacidad cognitiva de quienes dirigen la organización tiene una relación y un efecto significativo sobre sus capacidades dinámicas, y, por consiguiente, interviene tanto en el desarrollo de sus ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, como en el logro de desempeños superiores.

El modelo producto del presente trabajo, pretende contribuir, dentro del ámbito académico, a la idea de continuar fortaleciendo una línea de investigación en el marco de la teoría de la organización que busca explicar y comprender las distintas formas de actuación y comportamiento de las organizaciones frente a los requerimientos del entorno donde se desenvuelve, como de los suyos propios. Todo ello, en función a la disponibilidad y a las características de sus habilidades y capacidades, sus recursos tangibles e intangibles, sus capacidades cognitivas y comportamiento idiosincrático. En ese sentido, el propósito de este trabajo estuvo dirigido a presentar algunas ideas y respuestas teóricas a esos planteamientos.

## Bibliografía

Aggarwal, V.; Posen, H. & Workiewicz, M. (2015). Adaptive Capacity and the Dynamics of Operational Capabilities. *Working Paper Series. The Business School for the World.*



- Adner, R. & Helfat, C. (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities, *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
- Alcalá, J. L. (2014). Análisis de los Factores Cognitivos que Inciden en la Toma de Decisiones de Inversión de los Administradores Financieros de la Ciudad de Barranquilla. *Sotavento M.B.A*, 24, 8-22
- Ambrosini, V. & Bowman, Cl. (2009). What are Dynamic Capabilities and are They a seful Construct in Strategic Management?. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.
- Banyard P., Cassells A., Green P., Hartland J. Hayes N., & Reddy P. (1995). Introducción a los Procesos Cognitivos. Ariel Psicología. Barcelona, España.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (2001). Is the Resource Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Bettis, R. & Prahalad C.K. (1995). The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, 16, 5-14.
- Bohl, P. (2015). Dynamic Capabilities and Strategic Paradox: A Case Study. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 46(11), 25-38.
- Bukszar, E. (1999). Strategic Bias: The Impact of Cognitive Biases on Strategy. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16(2), 105-117.
- Busenitz, L. & Barney, J. (1997). Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. *Journal of Business Venturing*, 12, 9-30.
- Busenitz, L. (1999). Entrepreneurial Risk and Strategic Decision Making. It’s a Matter of Perspective, *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 325-340.
- Bryant, P. (2007). Self-regulation and Decision Heuristics in Entrepreneurial Opportunity Evaluation and Exploitation. *Management Decision*, 45(4), 732-748.
- Breznik, L. & Lahovnik, M. (2016). Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: Findings from Case Studies. *Management*, 21(16), 167-185.
- Brief, A. & Downey, K. (1983). Cognitive and Organizational Structures: A conceptual Analysis of Implicit Organizing Theories. *Human Relations*, 36(12), 1065-1090.
- Canter, D.; Hammond, L. & Youngs, D. (2013). Cognitive Bias in line-up Identifications: The Impact of Administrator Knowledge. *Science and Justice*, 53, 83-88.
- Cavusgil, E.; Seggie, S. & Berk, M. (2007). Dynamic Capabilities View: Foundations and Research Agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(2), 159-166.
- Chang, T.; Fu, H. & Ku, C. (2015). A Novel Model to Implement ERP Based on Dnamic Capabilities: A Case Study of an IC Design Company. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(7), 1053-1068.
- Chatterji, A. & Patro, A. (2014). Dynamic Capabilities and Managing Human Capital *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 395–408.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6, 1-22.
- Child, J. (1997). In the Analysis of Action, Structure, Organization and Environment: Retrospect and Prospect Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organization and Environment. Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 8(1), 43-76.

- Coleman, Susan; Cotei, Carmen & Farhata, Joseph (2013). Resource-Based View of New Firm Survival: New Perspectives on the Role of Industry and Exit Route. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 18(1), 1-25.
- Cyfert, S. & Krzakiewicz, K. (2016). The Role of Opportunity-Sensing and Learning Processes in Shaping Dynamic Capabilities in Polish Enterprises. *Management*, 20(1), 277-291.
- Cruz, J.; López, P. & Martín de Castro, G. (2009). La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, 105-128.
- Das T.K. & Teng, B. (1999). Cognitive Biases and Strategic Decision Processes: An Integrative Perspective. *Journal of Management*, 36(6), 757-778.
- Daspit, J.; D'Souza, D. & Dicke, L. (2016). The Value-Creating Role of Firm Capabilities: Mapping Relationships Among Absorptive Capacity, Ordinary Capabilities, and Performance. *Journal of Managerial Issues*, XXVIII (1-2), 9-29.
- Davies, A. & Brady, T. (2016). Explicating the Dynamics of Project. *International Journal of Project Management*, 34(2), 314-327.
- Downey, K. & Brief, A. (1986). How Cognitive Structures Affect Organizational Design: Implicit Theories of Organizing. En "*The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*", pp. 165-190, (ed.) Sims H., Gioia D. y Asociados.
- Duhaime, I. & Schwenk, Ch. (1985). Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making. *Academy of Management Review*, 10(2), 287-295.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are They?. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Ellonen, H.; Jantunen, A. & Johansson, A. (2015). The Interplay of Dominant Logic and Dynamic Capabilities in Innovation Activities. *International Journal of Innovation Management*, 19(5), 52-1-52-15.
- Eden, C. (1992). On The Nature of Cognitive Maps. *Journal of Management Studies*, 29(3), 261-265.
- Escandón, D.; Rodríguez, O. & Hernández, M. (2013). La Importancia de las Capacidades Dinámicas en las Empresas Born Global Colombianas. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 141-163.
- Esteve-Pérez, S. & Mañez-Castillejo, J. (2008). The Resource-Based Theory of the Firm and Firm Survival. *Small Business Economics*, 20, 231-249.
- Felin, T. & Powell, T. (2016). Designing Organizations for Dynamic Capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78-96.
- Garzón, M. (2015). Modelo de Capacidades Dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131.
- Gioia, D. (1986). Symbols, Scripts, and Sense Making: Creating Meaning in the Organizational Experience. En "*The Thinking Organization*":49-73, (ed.) Sims Jr., Gioia D., y Associates (1986). Jossey-Bass Publishers.
- Gonçalves, V. & Bitencourt, C. (2014). Understanding Dynamic Capabilities from Its Antecedents, Processes and Outcomes. *Brazilian Business Review*, 11(5), 122-144.
- Gurau, C. (2015). The Effect of Marketing Promotions on Customers' Cognitive Biases. *International Conference "Marketing – from Information to Decision" 8th Edition*.
- Grant, R. (1991). The Resources-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 22, 114-135.
- Hart, S. (1995). A Natural Resource Based View of The Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Helfat, C. (1997). Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case Of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.

- Helfat, C. y Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 29, 997-1010.
- Helfat, C. & Winter, S. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (n) Ever-changing World. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.
- Helfat, C. & Peteraf, M. (2015). Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 36, 831–850.
- Hodgkinson, G. & Healey, M. (2011). Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 32, 1500-1526.
- Hoopes D., Madsen, T. & Walker, G. (2003). Why in There a Resourced-based View?. Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24, 889-902.
- Jain, R.; Jain, P. & Jain, Ch. (2015). Behavioral Biases in the Decision Making of Individual Investors. *The IUP Journal of Management Research*, XIV (3), 7-27.
- Jurksiene, L. & Pundziene, A. (2016). The Relationship Between Dynamic Capabilities and Firm Competitive Advantage: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431-448.
- Kannadhasan, M.; Aramvalarthan, S. & Pavan, B. (2014). Relationship Among Cognitive Biases, Risk Perceptions and Individual's Decision to Start a Venture. *Decision*, 41(1), 87–98.
- Knapp, M. & Knapp, C. (2012). Cognitive Biases in Audit Engagements. *The CPA Journal (Accounting & Auditing)*, Junio, 40-45.
- Kaplan, S. (2008). Cognition, Capabilities, and Incentives: Assessing Firm Response to the Fiber-Optic Revolution. *Academy of Management Journal*, 51(4), 672–695.
- Keil, M.; Gordon, D., & Rai, A. (2007). Escalation: The Role of Problem Recognition and Cognitive Bias. *Decision Sciences*, 38(3), 391-421.
- Kellermanns, F.; Walter, J.; Crook, R.; Kemmerer, B. & Narayanan, V. (2016). The Resource-Based View in Entrepreneurship: A Content-Analytical Comparison of Researchers' and Entrepreneurs' Views. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 26-48.
- Kim, G.; Shin, B.; Kyu, K. & Geun, H. (2011). IT Capabilities, Process-Oriented Dynamic Capabilities, and Firm Financial Performance. *Journal of the Association for Information Systems*, 12(7), 487-517.
- Kirci, M. & Seifert, R. (2015). Dynamic Capabilities in Sustainable Supply Chain Management: A Theoretical Framework. *Supply Chain Forum: International Journal*, 16(4), 2-15.
- Kikuchi, H. & Iwao, Sh. (2016). Pure Dynamic Capabilities to Accomplish Economies of Growth. *Annals of Business Administrative Science*, 15, 39–148.
- Krzakiewicz, K. & Cyfert, S. (2014). The Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities of Enterprises. *Management*, 18(2), 8-18.
- Krueger, N. & Dickson, P. (1994). How Believing in Ourselves Increases Risk Taking: Perceived Self-Efficacy and Opportunity Recognition. *Decision Sciences*, 23(3), 385-400.
- Kor, Y. & Mesko, A. (2013). Dynamic Managerial Capabilities: Configuration and Orchestration of Top Executives' Capabilities and the Firm's Dominant Logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233-244.
- Kumar, R. y Nathwani, A. (2012). Business Alliances: Why Managerial Thinking and Biases Determine Success. *Journal of Business Strategy*, 30(4), 44-50.
- Laamanen, T. & Wallin, J. (2009). Cognitive Dynamics of Capability Development Paths. *Journal of Management Studies*, 46(6), 950-981.
- Lee, H. & Kelley, D. (2008). Building Dynamic Capabilities for Innovation: An Exploratory Study of Key Management Practices. *R&D Management*, 38(2), 155-168.

- Lin, H.; Su, J. & Higgins, A. (2016). How Dynamic Capabilities Affect Adoption of Management Innovations. *Journal of Business Research*, 69(2), 862-876.
- López-Valeiras, E.; Gómez-Conde, J. & Naranjo-Gil, D. (2016). Relación entre los Sistemas de Contabilidad y Control de Gestión y los Sesgos en la Evaluación y Toma de Decisiones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV(1), 13-24.
- Lord, R. & Foti, R. (1986). Schema Theories, Information Processing, and Organizational Behavior. En Gioia Dennis (Coordinador), *The Thinking Organization*. Editorial Jossey-Bass Publishers.
- March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. Las citas y referencias corresponden a la versión en castellano: “*Teoría de la Organización*” (1987), Ariel Economía.
- Menguzzato, M. & Urra, J. A. (2004). Heurísticos y Sesgos Cognitivos en la Decisión Directiva de Formación de Alianzas Estratégicas. *Revue Sciences de Gestion*, 41, 67-99.
- Montibeller, G. & Von Winterfeldt, D. (2015). Cognitive and Motivational Biases in Decision and Risk Analysis. *Risk Analysis*, 35(7), 230-1251.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. Prentice Hall.
- Newbert, S. (2005). New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 55-77.
- Neisser, U. (1967). *Cognitive Psychology*. Las citas y referencias corresponden a la versión en castellano: “*Psicología Cognitiva*”, 1976. Trillas.
- Neisser, U. (1976). *Cognition and Reality Principles and Implications of Cognitive Psychology*. Las citas y referencias corresponden a la versión en castellano: “*Procesos Cognitivos y Realidad: Principio e Implicaciones de la Psicología Cognitiva*” (1981). Editorial Marova.
- Nooteboom, B. (2007). Organization, Evolution, Cognition and Dynamic Capabilities. *The Icfai Journal of Managerial Economics*, (4), 31-55.
- Otuteye, E. & Siddiquee, M. (2015). Overcoming Cognitive Biases: A Heuristic for Making Value Investing Decisions. *The Journal of Behavioral Finance*, 16, 140-149.
- Pavlou, P. & El Sawy, O (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*. 42(1), 239-273.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Blackwell.
- Prahalad C. K. & Bettis, R. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.
- Reitzig, M. & Sorenson, O. (2013). Biases in The Selection Stage of Bottom-Up Strategy Formulation. *Strategic Management Journal*, 38, 782-799.
- Rivière, Ángel (1991). Orígenes Históricas de la Psicología Cognitiva: Paradigma Simbólico y Procesamiento de la Información. *Anuario de Psicología*, 51,129-155.
- Salazar, A. & Peláez, E. (2011). The Organic Growth of Dynamic Capabilities for Innovation Within Resource Constrained Environments. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 10(3), 231-250.
- Schwenk, Ch. (1984). Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making. *Strategic Management Journal*, 5, 11-128.
- Schwenk, Ch. (1988). The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making. *Journal of Management Studies*, 25(1), 41-55.
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior*. Las citas y referencias corresponden a la versión en castellano: *El Comportamiento Administrativo*, 1979. Biblioteca de Economía de la Empresa-Aguilar.
- Simon, M., Houghton, S. & Aquino, K. (1999). Cognitive Biases, Risk Perception, and Venture Formation: How Individuals Decide to Start Companies. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 113-134.

- Storchevoi, M. (2015). The Theory of the Firm and Strategic. Management. *Problems of Economic Transition*, 57(9), 1-19.
- Szymaniec-Mlicka, K. (2014). Resource-based View in Strategic Management of Public Organizations – A Review of the Literature. *Management*, 18(2), 19-30.
- Schreyogg, G. & Kliesch-Eberl, M. (2007). How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization. *Strategic Management Journal*, 28, 913-933.
- Strutton, D. & Carter, W. (2013). Reducing Biases in Cross-Cultural Top Management Team Decision-Making Processes. *International Journal of Business Administration*, 4(3), 1-13.
- Useche, A. (2014). Exceso de Confianza y Optimismo en las Decisiones de Presupuesto de Capital: Las Finanzas Corporativas desde un Enfoque Centrado en el Comportamiento. *Universidad & Empresa*, 16(26), 95-116.
- Teece, D. (1984). Economic Analysis and Strategic Management. *California Management Review*, 23(3), 87-110.
- 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.
- Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro foundations of (sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D. (2011). Dynamic Capabilities: A Guide for Managers. *Ivey Business Journal, Improving of Practice of Management*. March/April, 1-5.
- Teece, D. (2012). Dynamic Capabilities: Routines Versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1396-1401.
- Teece, D. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (economic) Theory of Firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. (2016). Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward a Theory of the (Entrepreneurial) Firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.
- Teece, D. & Leih, S. (2016). Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: An Introduction. *California Management Review*, 58(4), 5-11.
- Teece, D.; Peteraf, M. y Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-34.
- Thomas, D.; Eden, L.; Hitt, M. & Miller; S. (2007). Experience of Emerging Market Firms: The Role of Cognitive Bias in Developed Market Entry and Survival. *Management International Review*, 47(6), 845-867.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1973). Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability. *Cognitive Psychology*, 5, 207-232.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(27), 1124-1131.
- Verona, G. & Ravasi, D. (2003). Unbundling Dynamic Capabilities: an Exploratory Study of Continuous Product Innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606.
- Vidar, S. & Lechne, Ch. (2013). Cognitive Biases, Organization, and Entrepreneurial Firm Survival. *European Management Journal*, 31, 278-294.
- Wang, C. & Ahmed, P. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Weick, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley Publishing.



- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Wohlgemuth, V. & Wenzel, M. (2016). Dynamic Capabilities and Routinization. *Journal of Business Research*, 69(5), 1944-1948.
- Zahra, S. & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zahra, S.; Sapienza, H. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zapata, G. y Canet-Giner, M. (2009). La Cognición del Individuo: Reflexiones sobre sus Procesos e influencia en la Organización. *Revista Espacio Abierto: Cuaderno Venezolano de Sociología*, 18(2), 46-62.
- Zapata, G. & Mirabal, A. (2013). Contingencia, Voluntarismo y *Strategic Choice*: Un Análisis Teórico de sus Enfoques sobre el Entorno y el Diseño de la Organización. *Universidad y Empresa*, 24, 119-139.
- Zapata, G. J. y Hernández, A. (2014). Origen de los Recursos y Ventajas Competitivas de las Organizaciones: Reflexiones Teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 19(68), 735-759.
- Zapata, G.; Mirabal, A. & Canet Giner, M. (2015). El Entorno de la Organización: Un Estudio de sus Tipologías y su Vinculación con la Percepción Directiva y el Diseño Organizativo. *Revista Ciencia y Sociedad*, 40(4), 785-822.
- Zollo, M. & Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zott, Ch. (2003). Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights From a Simulation Study. *Strategic Management Journal*, 24, 97-125.
- Zhuang, Y. y Lederer, A. (2006). A Resource-Based View of Electronic Commerce. *Information & Management*, 3(2), 251-261.

## Notas

- (1) Las empresas obtienen ventajas competitivas si poseen recursos que les permiten implementar estrategias que crean valor (beneficios, rentabilidad, prestigio, aceptación), y que no están siendo puestas en marcha de manera simultánea por otras organizaciones (Barney, 1991).
- (2) Las empresas son diferentes en función a los recursos que poseen y a las capacidades y competencias que desarrollan, y por tanto, hay diferencias en sus resultados y en las ventajas competitivas que tienen. Eso, hace diferente una organización de otra.
- (3) Helfat & Peteraf (2015) indican que el término “cognición” incluye dos significados principales; (a) las actividades o procesos mentales; y (b) las estructuras o representaciones mentales, en otros autores los “mapas cognitivos”. Siendo “la relación entre ambas muy compleja, puesto que cuando los individuos realizan actividades mentales pueden recuperar, generar o modificar la representaciones mentales” (Helfat & Peteraf, 2015:834). La cognición es una asociación entre las ideas y la acción. Es también una asociación entre las situaciones y las respuestas que influyen en el comportamiento (Eden, 1992).