



Compendium
ISSN: 1317-6099
ISSN: 2477-9725
compendium@ucla.edu.ve
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado
Venezuela

CAPACIDADES DINÁMICAS E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA Y PROPOSICIONES BÁSICAS

Zapata Rotundo, Gerardo

CAPACIDADES DINÁMICAS E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA Y PROPOSICIONES BÁSICAS

Compendium, vol. 23, núm. 45, 2020

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88066290003>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

CAPACIDADES DINÁMICAS E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA Y PROPOSICIONES BÁSICAS

DYNAMIC CAPABILITIES AND INNOVATION IN ORGANIZATIONS. A REVIEW OF THE LITERATURE AND BASIC PROPOSITIONS

*Gerardo Zapata Rotundo**
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,
Venezuela
zapager@yahoo.com

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88066290003>

 <https://orcid.org/0000-0001-7021-5443>

Recepción: 21 Febrero 2021
Aprobación: 15 Marzo 2021

RESUMEN:

La teoría de las capacidades dinámicas ha sido crucial para entender los procesos de innovación que permiten la obtención de desempeños superiores y ventajas competitivas sostenibles por parte de las empresas. De allí, entonces, la importancia del surgimiento de todo el andamiaje teórico y empírico alrededor de la teoría de capacidades dinámicas que busca explicar de una manera más amplia el comportamiento de las organizaciones frente a los entornos cada vez más dinámicos y cambiantes. En este orden de ideas, el presente ensayo tiene como objetivo plantear algunas proposiciones a fin de vincular las capacidades dinámicas con el proceso de innovación. Ello, a través de la revisión y análisis de literatura relevante sobre el tema. Finalmente, como resultado se consideran tres componentes principales de las capacidades dinámicas: capacidad de absorción, capacidad de adaptación y capacidad de aprendizaje. Estas tres capacidades dinámicas pueden tener efectos positivos sobre la capacidad de innovación de la empresa, convirtiéndose así en uno de sus facilitadores.

PALABRAS CLAVE: capacidades dinámicas, innovación, organización.

ABSTRACT:

The theory of dynamic capabilities has been crucial to understanding innovation processes. Companies obtain superior performance and sustainable competitive advantages through such capabilities. Hence, the importance of the emergence of a theoretical and empirical scaffolding around the theory of dynamic capabilities. It seeks to explain the behavior of organizations in dynamic and changing environments. In this order of ideas, the present essay aims to raise some propositions in order to link dynamic capabilities with the innovation process. This, through the review and analysis of relevant literature on the subject. Finally, as a result, three main components of dynamic capabilities are considered: absorption capacity, adaptation capacity and learning capacity. These three dynamic capacities can have positive effects on the innovation capability of the company, thus becoming one of its enablers.

KEYWORDS: dynamic capabilities, innovation, organization.

INTRODUCCIÓN

La literatura asume que las empresas están guiadas por la búsqueda de rentabilidad, y la misma será mayor o menor según su posición competitiva (Nelson & Winter, 1982). Del mismo modo, y dentro del marco de la teoría de recursos y capacidades[1], las empresas contienen un conjunto heterogéneo de recursos que

NOTAS DE AUTOR

* Licenciado en Contaduría Pública (DCEE-UCLA). Especialista en Contaduría, Mención Auditoría (DCEE-UCLA). Doctor en Dirección de Empresas. Universitat de València, España. Docente-Investigador DCEE-UCLA.

las pueden hacer únicas y constituyen las bases fundamentales para el establecimiento de sus políticas y estrategias necesarias para el logro de ventajas competitivas y rendimientos superiores (Penrose, 1959; Teece, 1984; Barney, 1991; Barney et al., 2001; Song et al., 2005; Hsu & Ziedonis, 2013; Kor et al., 2016). Autores como Coase (1937) y Nelson (1991) procuraron comprender, a través de dos preguntas ¿why do firms exist? y ¿why do firms differ?, por qué algunas empresas se mantienen en el mercado. Ambos coincidieron en manifestar que la causa se encuentra en las capacidades y en los recursos que logran desarrollar y gestionar a través del tiempo.

Por otra parte, dentro del pensamiento de la teoría de capacidades dinámicas y como una derivación de la teoría de recursos y capacidades, se plantea el hecho de que las empresas exitosas son aquellas que han podido desarrollar capacidad de respuestas oportunas y eficaces frente a los requerimientos de un entorno cada vez más cambiante y competitivo (Teece et al., 1997; Teece & Leih, 2016; Teece, 2018). Ese entorno juega así un rol predominante en el desarrollo y en la innovación de la organización, con lo cual mantendrá siempre una estrecha vinculación con sus elementos tales como la tecnología, la cultura, la economía, el marco institucional, entre otros (Kloviene, 2013; Dwitia & Salamah, 2018)[2].

Las capacidades dinámicas permiten a la organización innovar a través de la creación y desarrollo de nuevos productos y procesos en respuesta a los cambios de las condiciones del mercado (Helfat, 1997), refiriendo entonces “a la identificación de los procesos organizacionales necesarios para la implementación de estrategias, incorporar innovación y adaptarse a un entorno cambiante” (Davies & Brady, 2016, p. 316), y así “determinan la velocidad y el grado en que los recursos particulares de la empresa se pueden alinear y realinear para ajustarse a los requerimientos y oportunidades del entorno empresarial” (Teece, 2012, p. 1395). En resumen, contribuyen a la expansión de las capacidades de innovación de la organización (Froehlich et al., 2017), explican y son fuentes de ventajas competitivas en entornos rápidamente cambiantes (Garzón, 2015; Froehlich et al., 2017, Vodovoz & Ramos, 2017, Kuo et al., 2017).

De este modo, la teoría de las capacidades dinámicas ha sido crucial para entender los procesos de innovación que permiten la obtención de desempeños superiores y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo por parte de las empresas, 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 dinámico”* (Garzón, 2015, p. 112).

Al respecto, Robledo et al. (2010) manifiestan que nos encontramos en una era caracterizada por rápidos cambios tecnológicos, ampliación de los mercados y una agudización de la competencia, donde “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, p. 107). O tal como lo expresan Bravo y Herrera (2009), que algunas veces la estrategia basada en los recursos por la acumulación de una ventaja tecnológica no es suficiente para soportar una ventaja competitiva, manifiesta, por tanto, que las organizaciones exitosas en el mercado han sido aquellas que han demostrado flexibilidad y rapidez para innovar. En definitiva, por el hecho de considerar el entorno turbulento y complejo, las capacidades dinámicas se asocian con el proceso de aprendizaje, el cambio y la innovación organizacional.

De allí, entonces, la importancia del surgimiento de todo el desarrollo teórico y empírico alrededor de la teoría de capacidades dinámicas que busca explicar de una manera más amplia el comportamiento de las organizaciones frente a los entornos cada vez más dinámicos y competitivos. En ese sentido, se ha convertido en un centro de atención en las investigaciones organizacionales puesto que tiene un fuerte potencial para explicar cómo las empresas alcanzan y mantienen ventajas competitivas, apoyadas en el proceso de innovación. Lo expresa así Dave Teece -pionero de la teoría de capacidades dinámicas- en sus diferentes trabajos: las capacidades dinámicas es un enfoque que amplía y proporciona herramientas útiles para la gestión de las empresas y la innovación que contribuyen a lograr ventajas competitivas sostenibles bajo

entornos exigentes y cambiantes. Afirma Teece (2007, p. 1319) 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”.

LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE LA ORGANIZACIÓN

El enfoque teórico de las capacidades dinámicas se ha convertido en un complemento o extensión de las premisas planteadas en la teoría de la visión basada en recursos (RBV) de la empresa (Teece & Pisano, 1994; Teece, et al., 1997; Wang & Ahmed, 2007; Parthasarathy et al., 2011). Esta última, observa a la organización como una colección de recursos tangibles e intangibles (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf & Barney, 2003), que en contraposición con las teorías de control externo[3], reivindica el rol protagónico de sus recursos y capacidades sobre el desempeño y la obtención de ventajas competitivas, esto incluye el desarrollo de nuevos recursos, mejorarlos, mantenerlos y aplicarlos a los procesos organizacionales (Barney, 1991; Barney et al. 2001; Hoopes et al., 2003; Esteve, & Mañez, 2008; Gupta et al., 2011; Hsu & Ziedonis, 2013; Kellermanns et al., 2016; Kor et al., 2016), por lo que “el valor de la organización y su posición competitiva viene marcada por la cantidad y características de los recursos y capacidades que la organización posea o pueda utilizar” (Garzón 2015, p. 115).

Pero eso es solo parte de un proceso, puesto que la mayoría de los modelos de negocios exitosos eventualmente son imitados en cierta medida por otras empresas, y los recursos asociados a ello pueden proporcionar alguna protección frente al avance de la competencia, siendo las capacidades dinámicas una fortaleza fundamental para mantener la rentabilidad a largo plazo, con lo cual el diseño y las operaciones de los modelos de negocio son dependientes de ella (Teece, 2018). Al respecto, Cruz et al. (2009, p. 11) manifiestan que “tales características (las VRIN planteadas por la RBV)[4] no perdurarán en el tiempo antes los cambios que afectan a los mercados de factores y/o productos”.

En esas mismas ideas, Chang et al. (2015, p. 1054) argumentan que “*en un mercado altamente globalizado donde los entornos cambian frecuentemente, 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*”. De este modo, la teoría de capacidades dinámicas “*tiene su principal contribución en relación con los recursos y capacidades en la introducción de dinamismo, la consideración de entornos rápidamente cambiantes y la necesidad de la empresa de renovar sus competencias para alcanzar una coherencia adaptativa con el entorno cambiante*” (Garzón, 2015, p. 112).

De acuerdo a lo expuesto, se han generado entonces críticas alrededor de los planteamientos de la teoría RBV debido al carácter estático que le atribuye a la relación dinámica entre el entorno y la organización (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Ambrosini & Bowman, 2009; Kraaijenbrink et al., 2010; Vivas, 2013; Chatterji & Patro, 2014; Chang et al., 2015; Vodovoz & Ramos, 2017; Zapata & Mirabal, 2018). Al respecto, Eisenhardt & Martin (2000) señalan que la RBV no explica adecuadamente cómo y por qué ciertas empresas tienen una ventaja competitiva en situaciones impredecibles y de cambio rápido, por lo que solo en entornos estables es útil para resaltar la importancia de los recursos como fuentes de ventajas competitivas para la empresa (Battisti & Deakins, 2017), lo que conduce a considerar que “una de las principales críticas a la RBV subyace al hecho de que si los factores relativos al entorno varían, el valor de los recursos –estratégicos– que sustentan las ventajas competitivas de la empresa también puede variar, erosionando dicha ventaja” (Vivas, 2013, p. 124).

De este modo, con el desarrollo de las capacidades dinámicas es posible identificar, capturar y reconfigurar las competencias que la organización requiere para desenvolverse con éxito en un entorno cambiante (Teece, 2007), con lo cual esta perspectiva teórica ha incorporado el componente externo para generar flexibilidad en el desarrollo de nuevas capacidades, así como renovar las existentes a fin de generar ventajas competitivas

sostenibles (Vodovoz & Ramos, 2017), que, a su vez, permiten explicar y comprender el comportamiento de las organizaciones frente a entornos cada vez más complejos y competitivos.

En resumen, el marco de la teoría de capacidades dinámicas se basa en la visión basada en recursos, pero se diferencia de ella puesto que explica cómo las empresas renuevan dinámicamente sus recursos, sus capacidades y sus ventajas competitivas (Zheng et al., 2011). Adicionalmente, dota a la perspectiva de la RBV de un carácter dinámico que permite la generación y renovación de las competencias básicas de la organización (Vivas, 2013). Intenta así integrar los postulados que giran alrededor de la perspectiva teórica de control externo que le dan una relevancia fundamental al entorno como el principal proveedor de recursos de la empresa, con el enfoque teórico de RBV que le concede a sus recursos y capacidades internas ese papel protagónico (Zapata & Mirabal, 2018).

Desde el surgimiento en la década de los 90 del siglo pasado de la teoría de capacidades dinámica a raíz de los trabajos seminales de Teece & Pisano (1994) y Teece et al. (1997), las investigaciones alrededor de ella se encuentran entre las más prolíferas en área de gestión organizacional durante las dos últimas décadas (Albort et al., 2018). Su marco teórico ha sido aplicado en diversos tipos de organizaciones no solo en el dominio original del concepto de la gestión estratégica, sino que también en diferentes áreas dentro de la administración de empresas (Barreto, 2010), tales como la gestión de recursos humanos, los procesos tecnológicos, el marketing, el liderazgo, la internacionalización, la competitividad y el desempeño, pero ha tenido una atención muy especial en los estudios que la relacionan con la gestión del conocimiento y los procesos de innovación. En este orden de ideas, las capacidades dinámicas le permiten a la organización responder y enfrentar un entorno altamente competitivo y cambiante basado en la innovación, en la competencia y en desempeños superiores.

En general, se considera que las capacidades dinámicas tienen una influencia importante en la competitividad de la organización (Kinuthia & Deya, 2019).

LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

“La incertidumbre e intensidad de los cambios sorteados por las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) han incrementado y acentuado el rol estratégico de la innovación, hasta el punto de que se considera determinante de la rentabilidad empresarial y por ende de su competitividad” (Restrepo et al., 2016, p.24). La innovación es uno de los factores clave necesarios para producir cambios, y, por tanto, generar desarrollo, riqueza, y ventajas competitivas en las organizaciones, es por ello que se ha convertido en un tema central de estudio dentro del marco del funcionamiento de las empresas (Damanpour & Wischneysky, 2006; Teece, 2007; Restrepo et al., 2016; Cherubin, 2017). Es considerada la innovación como uno de los principales factores de éxito de la organización bajo una economía altamente competitiva y global (Jayani & Hui, 2018), es un componente clave de las ventajas competitivas de las empresas (Kato-Vital, 2019).

De la literatura se desprende una variedad de enfoques y definiciones de innovación, pero “*que a pesar del gran incremento de estudios que abordan el papel y la naturaleza de la innovación, aun no se ha alcanzado una definición del concepto de innovación ampliamente adoptada*” (Garzón, 2018a, p. 2). En ese sentido, los tipos de innovación más señalados son aquellos que diferencian entre la innovación técnica frente a innovación administrativa, la innovación en producto frente a innovación en proceso, y la innovación radical frente a innovación gradual (Lapiedra et al., 2003).

En su artículo clásico, Damanpour (1991) argumenta que el estudio de la innovación puede hacerse a nivel de la industria, organizacional -empresa- e individual. En su caso, y bajo un enfoque contingente, define a la innovación a nivel de empresa como la adopción de nuevas ideas y comportamientos por parte de la organización, que representan un medio de cambio en respuesta a los cambios del entorno. Esto se corresponde así a los planteamientos que emanan de la teoría de capacidades dinámicas.

Por otra parte, y dentro de ese mismo esquema, el Manual de OSLO ubica a la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (OECD, 2005). Del mismo modo, Birkinshaw et al. (2008, p. 829) señala que la innovación consiste *“en la generación e implementación de prácticas de gestión, procesos, estructuras o técnicas que son nuevas en el estado del arte y destinadas al logro de los objetivos de la organización”*.

En esa misma idea, Dosi (1988) ya indica que la innovación es la búsqueda, el descubrimiento, la experimentación, el desarrollo, la imitación y la adopción de nuevos productos, nuevos procesos de producción y nuevas configuraciones organizativas, por lo que se requieren de mejoras y cambios en el funcionamiento de los sistemas técnicos y organizativos que deben gestionar de una manera dinámica y sistemática.

La innovación, puede resultar de nuevas tecnologías, métodos, técnicas de producción, modelos de gestión y negocios (Cherubini et al., 2017). Es por ello que no debe restringirse solo a la I+D, debe ser parte de la cultura corporativa y abarcar todo el entorno organizacional (Tidd et al., 2008), o en la idea de Azar & Ciabuschi (2017, p.10) quienes plantean que *“es importante que los gerentes dediquen tanto al desarrollo de innovación no sólo en términos de procesos, sino que también en términos de estrategia organizativa, estructura y procedimientos administrativos”*. Al respecto, Cruz et al. (2009, p. 115) señalan *“que para que una empresa que actúa en un contexto dinámico pueda estar continuamente adaptada a los cambios que se producen en el mismo, deben demostrar capacidad de innovación”*.

La capacidad de innovación son 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 (Wang & Ahmed, 2007); por lo tanto, es una capacidad para formular e implementar estrategias de innovación que se asocia con la capacidad de crear, ampliar y modificar los recursos empleados para la innovación con el fin de desarrollar nuevos productos, servicios y procesos (Dodgson et al., 2008). Revela los vínculos entre los recursos y las capacidades de la empresa con su cartera de productos y mercados cuando la empresa opera en entornos de rápidos cambios (Garzón, 2015, 2018a). Fernández (2013) destaca que la capacidad de innovación se refiere a una competencia distintiva que permite innovar y, por consiguiente, potenciar la competitividad de manera especial a las pequeñas y medianas empresas (PYME), y *“está formada por la tecnología utilizada en una empresa que sustenta el motor de la innovación, las habilidades innovadoras de los trabajadores que al conjuntarse mediante la organización de la empresa permiten buscar soluciones más creativas e innovadoras a los problemas de la empresa”* (Fernández, 2013, p. 751). Afirmación corroborada por Love & Roper (2015) cuando concluyen que las PYMES que tienen experiencia en innovación tienen más probabilidades de exportar con éxito y generar crecimiento y competitividad en comparación con las empresas que no innovan.

En resumen, la capacidad de innovación se observa *“como un resultado lógico positivo de la posesión de capacidades dinámicas; desde ese punto de vista, las capacidades dinámicas deben ser percibidas como un impulso a la innovación”* (Cherubini et al., 2017, p. 233). Existen en las distintas referencias un denominador común: el dinamismo en la actuación de la organización frente a los entornos cambiantes y competitivos. En ese sentido, *“se encuentran trabajos de investigación que se refieren a la capacidad de innovación como una capacidad dinámica, teniendo en cuenta la variedad de propuestas de dimensiones”* (Garzón, 2015, p. 122).

La innovación pues ha sido objeto de estudio y análisis en disciplinas tan disímiles como la sociología, el aprendizaje organizativo, la gestión del conocimiento, la visión de la empresa basada en recursos, el crecimiento económico, la dirección estratégica, las prácticas administrativas y la creación de empresas (González & Peña, 2007). Habiendo en la literatura un sinnúmero de estudios que muestran un amplio abanico de sus determinantes tanto en el ámbito interno como en el externo, entre los que se encuentran con mayor frecuencia: orientación estratégica, estructura organizativa, financiera y tecnológica, cultura organizacional, características del sector donde participa la organización, inversión en personal e I+D, ciclo

de vida de la tecnología y de la empresa, gestión del conocimiento, tamaño de la organización, recursos y capacidades, formación y características de los miembros de la empresa, estilos de liderazgos y gestión de la TIC.

COMPONENTES DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

El constructo de capacidades dinámicas se vincula con la capacidad de innovación mediante diferentes componentes o dimensiones (Verona & Ravasi, 2003; Gao & Zhu, 2015; Lin et al., 2016; Chiu et al., 2016; Cherubini et al., 2017; Froehlich et al., 2017), constituyéndose en un constructo multidimensional.

Teece (2007, 2012) plantean que las capacidades dinámicas de una empresa se pueden ubicar en tres grupos de actividades principales que deben desarrollarse y aplicarse simultáneamente para construir y mantener ventajas competitivas: (1) capacidades para detectar, identificar, filtrar y dar forma a las oportunidades del entorno (sensing); (2) aprovechar oportunidades (seizing) mediante el uso de las habilidades y los recursos que posee y pueden estar expresados mediante el diseño de estructuras organizativa, los procesos, los procedimientos y las técnicas de operación; y (3) reconfigurar o transformar los activos intangibles y tangibles mediante su continua renovación, mejora y protección. En la idea de la extensión de la propuesta de Teece (2007, 2012) y relacionándolo con el desempeño en innovación radical (RIP), Chiu et al. (2016) proponen cuatro tipos de capacidades dinámicas: detección, coordinación, autonomía y reconfiguración.

En un nivel de análisis micro-organizativo donde se integran las propuestas de Dave Teece (Zapata & Mirabal, 2018), la literatura ofrece un marco de referencia de los componentes o dimensiones del constructo de capacidades dinámicas, que serán de referencia para el modelo de esta investigación, por ejemplo:

(a) **Verona & Ravasi (2003)**. Incorporan tres capacidades dinámicas que giran en torno a la creación y absorción de conocimientos; la integración del conocimiento a los procesos organizacionales, su reconfiguración que conlleva a su renovación, y la adecuación a los nuevos requerimientos.

(b) **Wang & Ahmed (2007)**. Analizando 13 investigaciones empíricas estos autores identifican tres componentes de las capacidades dinámicas: capacidades adaptativas, capacidad absorción y capacidad de innovación.

(c) **Meirelles & Camargo (2014)**. Consideran en su modelo las capacidades dinámicas de comportamiento, habilidades, procesos, mecanismos de aprendizaje y gobernanza del conocimiento.

(d) **Gao & Zhu (2015)**. Bajo la perspectiva de la visión basada en el conocimiento, construyen un modelo de relación entre las capacidades dinámicas y el desempeño de innovación combinando tres dimensiones: capacidad de adquisición, de creación y de integración del conocimiento.

(e) **Garzón (2015)**. Partiendo del análisis de tres enfoques de capacidades dinámicas - construcción, innovación y contingente-, ofrece una propuesta de modelo conformado por cuatro dimensiones: capacidad de absorción; capacidad de innovación; capacidad de adaptación y capacidad de aprendizaje.

(f) **Lin et al. (2016)**. Incorporan a su modelo las capacidades de detectar o identificar las oportunidades que ofrece el entorno; capacidad de absorción; capacidad relacional; y capacidad de integración.

(g) **Breznik & Lahovnik (2016)**. Incluyen la capacidad de detección de las ventajas y oportunidades que ofrece el entorno; capacidad de aprovechar las oportunidades para modificar o crear nuevos conocimientos que conduzcan a la innovación; y la capacidad de reconfiguración para modificar y recombinar la base de recursos existentes.

(h) **Cherubini et al. (2017)**. Evalúan la perspectiva de capacidades dinámicas y la innovación mediante un modelo con cuatro capacidades esenciales: desarrollo, operaciones, gestión y transacción de capacidades.

Finalmente, como resultado de la revisión bibliográfica se consideran para el planteamiento de las proposiciones tres componentes principales de las capacidades dinámicas: capacidad de absorción, capacidad de adaptación y capacidad de aprendizaje. Estas tres capacidades de acuerdo a la literatura, pueden tener

efecto positivo sobre la capacidad de innovación de la empresa, convirtiéndose así en uno de sus facilitadores (ver Figura No. 1).

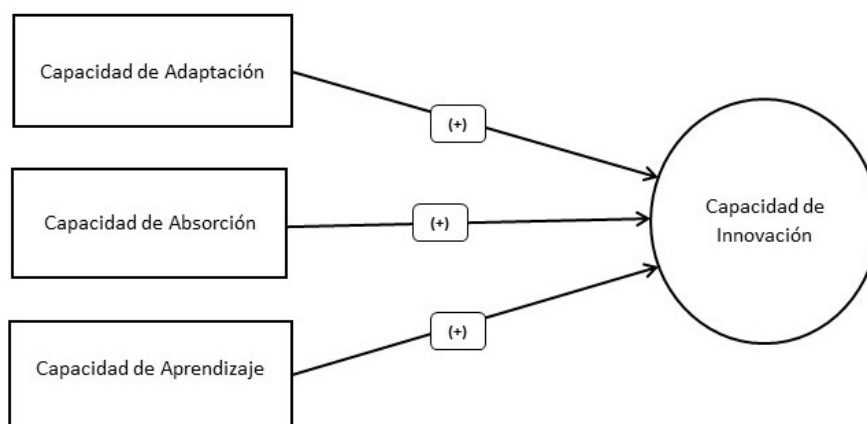


FIGURA 1
Capacidades Dinámicas y Capacidad de Innovación

Una vez abordado diferentes modelos de capacidades dinámicas propuestos por la literatura, en los apartados siguientes se desarrollarán algunas reflexiones sobre la relación entre las capacidades dinámicas y el proceso de innovación. De ello, surgen tres proposiciones generales susceptibles a ser contrastadas en estudios empíricos posteriores.

CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

La capacidad de adaptación se considera un componente de las capacidades dinámicas (Wang & Ahmed, 2007; Garzón, 2015; Zapata & Mirabal, 2018). Es un requisito fundamental para todas las organizaciones que participan en mercados dinámicos, y supone elementos novedosos en la estrategia empresarial en donde hay la necesidad de desarrollar habilidades para enfrentar entornos cambiantes (Garzón, 2015, 2018b). Por tanto, la empresa no debe enfocarse solo en los modelos tradicionales de eficiencia y supervivencia basados en las estrategia de reducción de costo y racionalización de procesos en términos de reacción y de la utilización de las mejores prácticas, sino que también deben desarrollar capacidades de adaptación orientadas a diseños organizacionales y a una actitud proactiva que permita convivir y enfrentar con éxito la ambigüedad, la diversidad, la competitividad, la necesidad de innovación y el continuo aprendizaje, distinguiéndose entonces de lo que es adaptación y capacidad de adaptación (Staber & Sydow, 2002). Capta así el grado en que el nivel de desempeño de la empresa es sostenible después de la introducción de un shock externo (Aggarwal et al., 2015). De ahí, entonces, se puede considerar entonces como una capacidad dinámica de adaptación de la organización.

La idea de adaptación organizacional al entorno comienza a surgir a partir de los años 60 del siglo pasado con los trabajos pioneros de Burns & Stalker (1961), Lawrence y Lorsch (1967a, 1967b) y el Grupo de Aston [5], quienes definieron la teoría contingente.

En general, la teoría contingente plantea que el diseño de la organización y su desempeño dependen fundamentalmente de factores de contingencia (internos [6] y externos o del entorno), con lo cual las organizaciones que alcancen un mejor ajuste o “fit” a esos factores de contingencias tendrán mayor posibilidad de alcanzar mejores niveles de eficiencia, competitividad o de simplemente poder sobrevivir (v. gr. Lawrence & Lorsch, 1967a, 1967b; Mckee et al., 1989; Donaldson, 2001; Simon, 2007; Volberda et al., 2012; Kliviene, 2013; Zapata et al., 2015, Granlund & Lukka, 2017).

Por su parte, Miles & Snow (1978) indican que la capacidad adaptativa se corresponde a la capacidad de la organización para reaccionar ante los cambios ocurridos en el entorno. Reacción traducida en las modificaciones y/o adaptaciones a los productos, servicios, tecnología, y estructura organizativa de acuerdo a las exigencias de las condiciones del entorno, y se traduce en la habilidad de la empresa para identificar y capitalizar oportunidades emergentes de mercado (Miles et al., 1978). Este ciclo responde a un proceso de ajuste dinámico y complejo donde la empresa tendrá que resolver, casi de manera simultánea, tres tipos de problemas: empresarial, ingeniería y administrativo [7].

En las mismas ideas anteriores, McCann & Selsky (1984) definen la capacidad adaptativa como la cantidad y variedad de recursos y la habilidad de los miembros para mantener la viabilidad de la organización. Siendo los recursos: el espacio físico, el acceso y control de la materia prima, las reservas financieras, los servicios internos disponibles y las personas. Por su parte, las habilidades se refieren a la capacidad disponible de la empresa –conocimientos, tecnología y experiencia que se traducen en procesos de innovación– para interpretar, entender y actuar eficientemente sobre las condiciones del entorno. Por ejemplo, la habilidad y/o capacidad de comprender las situaciones complejas y ambiguas, así como la construcción de modelos de toma de decisiones adecuados para enfrentarlas (McCann & Selsky, 1984).

Wang & Ahmed (2007) plantean que la capacidad adaptativa es la habilidad de la empresa para identificar y capitalizar las oportunidades del mercado, adaptar sus procesos y productos a las exigencias del entorno; que, al igual que Miles & Snow (1978) y Miles et al. (1978), explican que el desarrollo de la capacidad de adaptación por lo general acompaña al comportamiento y evolución de las formas organizativas.

Como referencia importante para esta investigación, se destaca el concepto de capacidad de adaptación desarrollado por Buchel & Sorell (2012), profesores del Institute for Management Development (IMD), quienes indican que es “*la capacidad de la empresa para descubrir el conocimiento externo e integrarlo con los conocimientos actuales que permitan comercializar nuevos productos o servicios*”, y tiene características tanto individuales como organizacionales. Esta última, no reside en un solo individuo, sino que depende del vínculo o de las relaciones en un mosaico de capacidades individuales (Buchel & Sorell, 2012).

La capacidad de adaptación representa no solo la capacidad de la organización para interactuar con el entorno externo, representa también la capacidad de la empresa para integrar el conocimiento en toda la organización, reconocer su potencial y comercializar el conocimiento en nuevos productos o servicios (Buchel & Sorell, 2012). El concepto lo relacionan con tres dimensiones: (1) descubrir, referido a la identificación y adquisición de nuevos conocimientos del entorno; (2) integrar, vinculado con el intercambio del conocimiento dentro de la organización; (3) comercializar, significa desarrollar productos y servicios como resultado de los nuevos conocimientos.

Finalmente cabe destacar que la literatura no es tan amplia en el estudio de la relación entre la capacidad adaptativa y la capacidad de innovación, como si lo es en los casos de la capacidad de absorción y de aprendizaje, y sobre todo en el ámbito de las PYMES. Sin embargo, de la bibliografía revisada se puede apreciar que la capacidad adaptativa está vinculada con la capacidad de innovación de la empresa. De este modo, se plantean la siguiente proposición general de investigación:

P1: *La capacidad adaptativa influye positiva y significativamente sobre la capacidad de innovación de las Organizaciones*

CAPACIDAD DE ABSORCIÓN (ACAP)

El concepto de capacidad de absorción (ACAP, siglas en inglés), fue introducido por Cohen & Levinthal (1989, 1990) quienes la definen como “*la habilidad de la empresa para identificar [8], asimilar y explotar [9] el conocimiento del entorno*” (Cohen & Levinthal, 1989, p. 569). Posteriormente señalan que es la habilidad de la empresa para reconocer el valor de la nueva información, asimilarla y aplicarla para fines comerciales y en los procesos de innovación (Cohen & Levinthal, 1990). Partiendo de esos trabajos, han surgido un gran

número de investigaciones que la han definido y aplicado en distintos ámbitos de la organización basado en su carácter multidimensional (Jiménez et al. 2011; Roberts et al., 2012; Leal et al., 2017), pero manteniendo siempre su espíritu original.

Se destacan, por ejemplo, las siguientes definiciones:

(a) **Lane y Lubatkin (1998)** señalan que la ACAP conjuga la habilidad de la empresa para comprender, asimilar y aplicar el conocimiento externo. Posteriormente, Lane et al. (2006) indica que la empresa utiliza el conocimiento del entorno mediante tres procesos secuenciales: (1) el reconocimiento y comprensión del valor del nuevo conocimiento mediante el aprendizaje exploratorio; (2) la asimilación de ese conocimiento valioso a través del aprendizaje transformador; y (3) lo aplica para producir nuevos conocimientos y aprendizajes.

(b) **Zahra & George (2002)**, lo conceptualizan como un conjunto de rutinas y procesos organizacionales por medio del cual le permite a la empresa adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento externo. Esas cuatro capacidades organizativas se refuerzan entre sí para generar capacidad de absorción con un carácter dinámico.

(c) **Todorova & Durisin (2007)**, indican que es la habilidad de una empresa para valorar, adquirir, asimilar o transformar y explotar el conocimiento externo en los procesos organizacionales.

(d) **Chang et al. (2015)**, en la misma línea de los autores anteriores lo abordan como el conjunto de habilidades de la organización para adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento y de tal manera producir nuevas habilidades e innovación. Por su parte Garzón (2016) propone que la capacidad dinámica de absorción es la habilidad de la organización para utilizar el conocimiento obtenido de fuente externa mediante cinco dimensiones: reconocimiento; adquisición; asimilación; transformación y explotación.

Se destaca de esas definiciones que la capacidad de absorción entra dentro del ámbito de lo que constituye una capacidad dinámica, y mantiene una vinculación muy importante con la gestión del conocimiento y la capacidad de innovación de la organización. En otras palabras, la ACAP es “*el resultado de un prolongado proceso de inversión y acumulación de conocimientos dentro de la organización que se ve influenciado por la participación de la empresa en mercados de productos específicos, las actividades de investigación y desarrollo (I+D) y el progreso de su trayectoria en el pasado (path-dependency)*” (Aguilar et al., 2014, p. 502).

La capacidad dinámica contribuye con la empresa a crear, desarrollar, ampliar, renovar y modificar su base de recursos que le permiten configurar, reconfigurar, renovar, combinar e integrar nuevas habilidades, procesos y rutinas organizativas partiendo de la adquisición de nuevos conocimientos provenientes del entorno cambiante donde se desenvuelve la empresa (Teece et al., 1997; Lane & Lubatkin, 1998; Eisenhardt & Martín, 2000, Zahra & George, 2002; Lane et al. 2006). Es una capacidad que las empresas deben desarrollar si desean adaptarse a los cambios en un entorno cada vez más competitivo y cambiante para poder lograr y mantener ventajas competitivas (Jiménez et al., 2011). Así, sus características de intensidad, velocidad y orientación de las rutinas de adquisición del conocimiento hace posible su conversión a un proceso dinámico que contribuye con la empresa a adquirir, crear y mantener el conocimiento necesario para construir las competencias tales como en marketing, administración, distribución y producción necesarios para enfrentar el entorno cambiante y competitivo (Zahra & George, 2002); con lo cual, mientras más demuestre una empresa capacidad de absorción, más exhibirá capacidades dinámicas (Wang & Ahmed, 2007) y pueden gestionar el conocimiento externo con una mayor eficiencia (Escribano et al., 2009).

La capacidad de absorción tiene una vinculación con la gestión del conocimiento y la capacidad de innovación de la organización puesto que hace del aumento de su base de conocimientos y aprendizaje un incremento de sus procesos de innovación (Volberda et al. 2010).

Al respecto, Valentim et al. (2016, p.4) señalan que la capacidad de absorción “*juega un papel clave en la innovación y en el desempeño, independientemente del tamaño de las empresas y del nivel de recursos*”, es un impulso de la capacidad de innovación tecnológica y no tecnológica (Del Carpiós & Tomer, 2018). Se constituye así en un determinante dinámico para desarrollar la capacidad de innovación de la empresa

que necesariamente tendrá que desarrollar para poder adaptarse a los cambios de un entorno cada vez más competitivo y cambiante, y alcanzar ventajas competitivas sostenibles (Jiménez et al., 2011).

Ya Cohen & Levinthal (1990) en su trabajo seminal centraban a la capacidad de identificar, asimilar y explotar el conocimiento externo como parte de la capacidad innovadora de la organización. Numerosos estudios posteriores así lo han indicado (v. gr. Tsai, 2001; Shu et al. 2005; Lane et al., 2006; Fosfuri, & Tribó, 2008; Kostopoulos et al., 2011; Cepeda et al., 2012; Aguilar et al. 2014; Leal & Albort, 2015; Valentim et al., 2016; Cassol et al., 2017; Del Carpiós & Tomer, 2018; Yaseen et al., 2018; Saiz et al., 2018, entre otros).

Uno de los cambios más relevantes que ha tenido el concepto de la capacidad de absorción fue el introducido por Zahra & George (2002), y el mismo ha sido punto de referencia para una amplia gama de investigaciones. La propuesta de Zahra & George (2002) gira en torno a cuatro componentes: adquisición, asimilación, transformación y aplicación. (a) Adquisición, es la habilidad de la organización para identificar y reconocer el conocimiento externo de valor que será seleccionado o adquirido para ser luego utilizado en sus operaciones. (b) Asimilación, se refiere al conjunto de procesos y rutinas que permiten a la empresa analizar, procesar, interpretar y comprender el conocimiento adquirido desde el entorno para hacerlo útil, *“implica adaptar el nuevo conocimiento con la base de conocimiento ya existente”* (Garzón, 2016. p. 104), describe así la habilidad para entender el nuevo conocimiento externo y conectarlo con la base de conocimientos previo (Leal & Albort 2015). (c) Transformación [10], la habilidad de la empresa para desarrollar y mejorar los procesos y las rutinas que facilitan la transferencia y la combinación del nuevo conocimiento adquirido y comprendido con el ya existente, *“implica la interiorización y conversión del nuevo conocimiento adquirido y asimilado”* (Garzón, 2016. p. 105). Esto se logra agregando o eliminando conocimiento o simplemente interpretando de manera diferente (Zahra & George, 2002). (d) La explotación, *“se basa en las rutinas que permiten refinar, ampliar y aprovechar las habilidades existentes o de crear nuevas competencias a partir de la incorporación del conocimiento adquirido y transformado en sus operaciones”* (Zahra & George, 2002, p 190). Esta etapa 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, p. 105).

Ahora bien, continuando con la propuesta de Zahra & George (2002), dichos autores agrupan los cuatro componentes o dimensiones en dos categorías de capacidades dinámicas: (a) capacidad de absorción potencial (PACAP) que reúne la adquisición y asimilación del conocimiento-. Y (b) la capacidad de absorción realizable o real (RACAP) que incluye la transformación y la explotación del conocimiento, *“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, p.104).

Cabe destacar que Zahra & George (2002) hacen esa distinción con el argumento de que la empresa puede tener la capacidad de adquirir y asimilar conocimiento, pero eso no implica de manera automática que tendrá la misma capacidad para transformarlo y explotarlo en búsqueda de mejor desempeño, tienen roles diferentes, aunque complementarios a la hora de desarrollar competencias en la organización (Leal & Albort, 2015). Sin embargo, una vez cumplida la ejecución de ambas categorías (PACAP y RACAP), seguramente se ubica dentro de la definición de ACAP establecida inicialmente por Cohen & Levinthal (1989, 1990).

Finalmente, y en función a las ideas desarrolladas del concepto de capacidad de absorción, se plantea la siguiente proposición general:

P2: *La capacidad de absorción influye positiva y significativamente en la capacidad de innovación de las Organizaciones.*

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

La producción de la literatura referida al aprendizaje ha sido muy abundante en diferentes campos de las organizaciones, pero ha girado de manera importante en torno a la comprensión de la relación entre la capacidad de aprendizaje y la capacidad de innovación (v. gr. Jerez et al., 2005; Hsu & Fang, 2009; Zheng et al., 2011; Fang et al., 2011; Jiménez & Sanz, 2011; Alegre & Chiva, 2013; Kiziloglu, 2015; Uğurlu & Kurt, 2016; Sutanto, 2017; Peris et al., 2018). Sin embargo, Gomes & Matte (2017, p. 163) señala que *“aunque a menudo se hayan estudiado las relaciones entre la capacidad de aprendizaje organizacional [11], la innovación y el desempeño en los negocios, hay poca evidencia empírica para apoyar este punto de vista en pequeñas y medianas empresas”*. En todo caso, se destaca el papel desempeñado por el aprendizaje organizacional dentro del contexto actual donde el conocimiento se considera un recurso clave (Jerez et al., 2005), que se refleja en el esfuerzo de crear conocimiento organizacional y teorizar los métodos para que este conocimiento pueda ser manejado posteriormente en la práctica (Kiziloglu, 2015).

Se espera entonces que las organizaciones capaces de generar nuevos conocimientos e integrarlos con los ya existentes utilizando métodos innovadores tengan un buen rendimiento en términos de innovación de productos y proceso de fabricación (Uğurlu & Kurt, 2016). Ya lo decía Grant (1996), que el conocimiento es el recurso estratégico más importante para la organización, reside en los individuos, pero tiene que ser integrado a los procesos de la organización para poder generar capacidades y así dar respuesta a la dinámica competitiva.

Al respecto, afirma Nonaka (1991) que solo tendrán éxito aquellas empresas que crean nuevos conocimientos, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen a las nuevas tecnologías y productos. De este modo, la capacidad de aprender se ha considerado un índice clave de la efectividad y el potencial de una organización para innovar y crecer, considerándose como un instrumento poderoso para proveer a la empresa de competitividad (Jerez et al., 2005), es así como se considera un factor crítico o un facilitador para que la organización aprenda, innove y crezca (Fang et al., 2011; Sutanto, 2017), que *“incrementa, directa o indirectamente, el rendimiento de una organización, influyendo positivamente en sus ventajas competitivas”* (Garzón, 2018c, p. 40), y forma parte de las capacidades dinámicas de la empresa (Zheng et al., 2011; Garzón, 2015, Zapata & Mirabal, 2018).

Gomes & Matte (2017), haciendo referencia al trabajo de Jerez et al. (2005), indican que la capacidad de aprendizaje es la capacidad de una organización para procesar el conocimiento; es decir, la capacidad de crear, adquirir, transferir e integrar el conocimiento y, asimismo, modificar el comportamiento para reflejar la nueva situación cognitiva con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional. Provee las características que le dan forma y facilitan el proceso de aprendizaje organizacional (Kiziloglu, 2015; Uğurlu & Kurt, 2016; Gomes & Matte, 2017).

Hsu & Fang (2009) la definen como la capacidad de la empresa para adoptar y transferir nuevos conocimientos, y utilizarlo en el proceso de desarrollo de productos para obtener ventajas competitivas y mayores velocidades de producción. Implica la generación y el uso de nuevos conocimientos que mejoran el desempeño organizacional (Uğurlu & Kurt, 2016). Hsu & Fang (2009) manejan el concepto de capacidad de aprendizaje organizacional bajo dos dimensiones: capacidad para incorporar y capacidad para transferir nuevos conocimientos.

De otro modo, pero bajo el mismo sentido, Fang et al. (2011) define a la capacidad de aprendizaje como las características organizacionales y gerenciales -o factores- que facilitan el proceso de aprendizaje organizacional. Sugieren cinco facilitadores: experimentación, toma de riesgos, interacción con el entorno externo, diálogo y decisiones participativas. Por su parte, Sutanto (2017) en un estudio en el ámbito universitario incorporo como medidas de la capacidad de aprendizaje los siguientes indicadores: capacidad de descubrir, capacidad de invención, capacidad de implementación y capacidad de difusión del conocimiento.

Y la definió como la capacidad del jefe del departamento para producir ideas y de generalizarlas para que puedan tener un impacto en el departamento.

Finalmente, Garzón (2018c, p. 32), y dentro del marco de las capacidades dinámicas, expresa que la capacidad dinámica de aprendizaje “es un constructo multidimensional orientado a convertirse en un potencial de las organizaciones para crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, así como para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional a través de tres categorías o dimensiones: Capacidad de Adquisición de Conocimiento (KAC); Capacidad de Generación de Conocimiento (KGC); y Capacidad de Combinación de Conocimiento (KCC)”.

Cabe destacar que la definición de capacidad dinámica de absorción pareciera un concepto solapado con la capacidad dinámica de aprendizaje, “pero hay diferencias que se deben tener en cuenta: la capacidad dinámica de absorción se refiere a la adquisición, asimilación y uso del conocimiento externo e interno, en tanto que la capacidad dinámica de aprendizaje favorece su adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno” (Garzón, 2018c, p. 41).

Así, y de acuerdo a los planteamientos desarrolladas en este apartado, se ofrece la siguiente proposición general:

P3: *La capacidad de aprendizaje influye positiva y significativamente en la capacidad de innovación de las Organizaciones.*

A MODO DE REFLEXIÓN FINAL

En la presente investigación se analizaron aspectos vinculados con la relación entre las capacidades dinámicas de la organización, vistos en tres de sus componentes principales - capacidad de absorción, capacidad de adaptación y capacidad de aprendizaje-, y el proceso de innovación. Estas tres capacidades dinámicas pueden tener efectos positivos sobre la capacidad de innovación de la empresa, convirtiéndose así en uno de sus facilitadores. Para ello, se hizo una amplia revisión bibliográfica que permitió finalmente cumplir con el objetivo propuesto, el cual fue plantear una serie de proposiciones generales que pudieran servir de base para estudios posteriores de carácter cuantitativo o cualitativo.

Se observa entonces que las empresas se enfrentan al desafío de desarrollar capacidades dinámicas como fuente de ventajas competitivas puesto que se encuentran en un entorno en el que actúan varios elementos dinámicos y complejos, es así como es necesario atender eficazmente las expectativas de ese entorno compuesto por diversas partes interesadas (clientes, consumidores, proveedores, el gobierno). Del mismo modo, las organizaciones deben estar atentas y preparadas tanto para la explotación y desarrollo de nuevas oportunidades, como para la creación de mecanismos que les permitan crear ventajas competitivas distintivas y difíciles de imitar.

Finalmente, con esta investigación se pretende seguir contribuyendo, dentro del ámbito académico, al desarrollo de la línea de investigación en tono a la teoría de la organización que trata de explicar el comportamiento de la empresa frente a los entornos cada vez más dinámicos, complejos y competitivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. (2013). Condiciones de la Gestión del Conocimiento, Capacidad de innovación y Resultados Empresariales. Un Modelo Explicativo. *Pensamiento y Gestión*, 35 (1), pp. 25-62.
- Aggarwal, V.; Posen, H. and Workiewicz, M. (2015). Adaptive Capacity and the Dynamics of Operational Capabilities. The Business School for the World. Working Paper Series No. 2015/09/EFE, pp. 1-41. France.
- Aguilar-Olaves, G.; Herrera, L. and Clemenza, C. (2014). Capacidad de Absorción: Aproximaciones Teóricas y Empíricas para el Sector Servicio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19 (67), pp. 499-518.

- Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. and Fernández-Rodríguez, V. (2018). Assessing the Origins, Evolution and Prospects of the literature on Dynamic Capabilities: A Bibliometric Analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 24 (1), pp. 42–52.
- Alegre, J., and Chiva, R. (2013). Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational learning Capability and innovation Performance. *Journal of Small Business Management*, 51 (4), pp. 491–507.
- Ambrosini, V. and Bowman, Cl. (2009). What are Dynamic Capabilities and are They a useful construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), pp. 29-49.
- Azar, G. and Ciabuschi, F. (2017). Organizational Innovation, Technological innovation, and Export Performance: The Effects of Innovation Radicalness and Extensiveness. *International Business Review*, 26 (2), pp.324-336.
- Barney, J.; Wright, M. and Ketchen, D. (2001). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management*, 27 (1), pp. 625-641.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36 (1), pp. 256-280.
- Battisti, M. and Deakins, D. (2017). The Relationship Between Dynamic Capabilities, the Firm's Resource Base and Performance in a Post-disaster Environment. *International Small Business Journal*, 35 (1), pp. 1-21, DOI: 10.1177/0266242615611471.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., and Mol, M. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33 (4), pp. 825–845.
- Bravo, E. y Herrera, L. (2009). Generación de Capacidades Dinámicas Mediante la Innovación Organizacional: Un múltiple Estudio de Casos Exploratorio. En: XIII Congreso de Ingeniería de Organización. España.
- Breznik, L. and Lahovnik, M. (2016). Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: Findings from Case Studies. *Management*, 21(16), 167-185.
- Buchel, B., and Sorell, M. (2012). Assessing your Adaptive Capability: Where Do You “Stand Out” within Your Industry (pp. 1-4). Switzerland: International Management Development.
- Burns, T. and Stalker, G. (1961). *The Management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Cassol, A.; Zapalai, J. e Fabiano, R. (2017). Capacida Absortiva como Propulsora da inovação em Empresas incubadas de Santa Catarina. *Journal of Administrative Sciences*, 23 (1), pp.9-41.
- Cepeda, G.; Cegarra, J. and Jiménez, D. (2012). The Effect of Absorptive Capacity on Innovativeness: Context and Information Systems Capability as Catalysts. *British Journal of Management*, 23, pp. 110-129, doi: 10.1111/j.1467-8551.2010.00725.x
- Chang, T.; Fu, H. and Ku, C. (2015). A Novel Model to Implement ERP Based on Dinamic Capabilities: A Case Study of an IC Design Company. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26 (7), pp. 1053-1068.
- Chatterji, A. and Patro, A. (2014). Dynamic Capabilities and Managing Human Capital. *The Academy of Management Perspectives*, 28 (4), 395–408.
- Cherubini, A.; Barbieux, D.; Maciel, F.; Tello-Gamarra, J. and Zawislak, P. (2017). Innovation and Dynamic Capabilities of the Firm: Defining an Assessment Model. *Revista de Administração de Empresas*, 57 (3), pp.232-244.
- Chiu, W., Chi, H., Chang, Y. and Chen, M. (2016). Dynamic Capabilities and Radical innovation Performance in Established Firms: A Structural Model. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28 (8), pp. 965-978. OI: 10.1080/09537325.2016.1181735.
- Coase, R. (1937). The Nature of the firm. *Economics*, 4 (16), pp 386-405.
- Cohen, W., and Levinthal, D. (1989). Innovation and Learning: The Two Faces of R&D. *Economic Journal*, 99 (1), pp. 569-596.
- Cohen, W. and Levinthal, D. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quaterly*, 35 (1), pp. 128-152.

- Cruz, J.; López, P. y Martín de Castro, G. (2009). La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19 (1), pp. 105-128.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovations: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), pp. 555-590.
- Damanpour, F. and Wischnevsky, J.D. (2006). Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), pp. 269-291.
- Davies, A. and Brady, T. (2016). Explicating the Dynamics of Project. *International Journal of Project Management*, 34 (2), pp. 314-327.
- Del Carpiós, J. and Torner, F. (2018). Absorptive capacity and innovation in low-tech Companies in Emerging Economies. *Journal of Technology Management & Innovation.*, 13 (2), pp. 3-10
- Dodgson, M., Gann, D., and Salter, A. (2008). *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice* (2nd ed.). New York: Oxford.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. London: Sage Publications.
- Dosi, G. (1988). Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, 26(3), pp. 1120-1171
- Dwitia, K. and Salamah, U. (2018). Environmental Contingency Theory: Organization and the Environment. 2nd Indonesia International Graduate Conference on Communication (Indo-IGCC) Proceeding. Indonesia.
- Eisenhardt, K. y Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), pp. 1105-1121.
- Escribano, A.; Fosfuri, A. and Tribó, J. (2009). Managing External Knowledge Flows: The Moderating Role of Absorptive Capacity. *Research Policy*, 38, pp. 96-105, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.022>.
- Esteve-Pérez, S. and Mañez-Castillejo, J. (2008). The Resource-Based Theory of the Firm and Firm Survival. *Small Business Economics*, 20 (1), pp. 231-249.
- Fang, C.; Chang, S. and Chen, G. (2011). Organizational Learning Capability and Organizational Innovation: The Moderating Role of Knowledge Inertia. *African Journal of Business Management*, 5 (5), pp. 1864-1870.
- Fernández, J. (2013). Determinantes de La Capacidad de Innovación en Pymes regionales. *Revista de Administración de la Universidad Federal de Santa María*, 5 (Edición Especial), pp. 749-766.
- Fosfuri, A., Tribó, J. (2008). Exploring the Antecedents of Potential Absorptive Capacity and its Impact on Innovation Performance. *Omega*, 36 (2), pp. 173-187.
- Froehlich, C.; Bitencourt, C. and Bossle, M. (2017). The Use of Dynamic Capabilities to Boost innovation in a Brazilian Chemical Company. *Revista de Administração*, 52 (1), pp. 479-491
- Gao, Y. and Zhu, Y. (2015) Research on Dynamic Capabilities and Innovation Performance in the Chinese Context: A Theory Model-Knowledge Based View. *Open Journal of Business and Management*, 3, pp. 364-370.
- Garzón, M. (2015). Modelo de Capacidades Dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13 (1), pp. 111-131.
- Garzón, M. (2016). Capacidad Dinámica de Absorción. Estudio de caso. *Orinoquia*, 20 (1).
- Garzón, M. (2018a). La Capacidad Dinámica de Innovación. *Revista Ide@s -concyteg*, 1 (208), pp. 4-21.
- Garzón, M. (2018b). Capacidad Dinámica de Adaptación. *Visión de Futuro*, 22 (1), pp. 114 - 134.
- Garzón, M. (2018c). La Capacidad Dinámica de Aprendizaje. *Desarrollo Gerencial*, 10 (1), 29-47.
- Gomes, G., and Matte, R. (2017). Organizational learning Capability, Innovation and Performance: Study in Small and Medium-sized Enterprises (SMES) Capacidad de Aprendizaje Organizacional, innovación y Desempeño: Estudio en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). *Revista de Administração*, 52 (2), pp. 163-175, Doi: 10.1016/j.rausp.2016.12.003.
- González-Pernía, J., and Peña-Legazkue, I. (2007). Determinantes de la Capacidad de innovación de los Negocios Emprendedores en España. *Economía Industrial*, 363 (1), pp. 129-147. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/163434>.

- Granlund, M. and Lukka, K. (2017). Investigating highly established research paradigms: Reviving contextuality in contingency theory based management accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 45, pp. 63-80.
- Grant, R. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7 (4), pp. 375-387, doi: 10.1287/orsc.7.4.375.
- Gupta, V.; Huang, R. and Yayla, A. (2011) Social Capital, Collective Transformational Leadership, and Performance: A Resource-Based View of Self-Managed Teams. *Journal of Managerial Issues*, 23(1), pp. 31-45.
- Helfat, C. (1997). Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case Of R&D. *Strategic Management Journal*, 18 (5), 339-360.
- Hoopes D., Madsen, T. and Walker, G. (2003). Why in There a Resourced-based View? Toward a theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24 (1), pp. 889-902.
- Hsu, D. and Zledonis, R. (2013). Resources as Dual Sources of Advantage: Implications for Valuing Entrepreneurial-firm Patents. *Strategic Management Journal*, 34 (1), pp. 761-781.
- Hsu, Y. and Fang, W. (2009). Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76 (5), pp. 664-677. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.03.012>.
- Jayani, R. and Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3, pp. 44-55.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. and Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational Learning and Compensation strategies: Evidence from the Spanish Chemical Industry. *Human Resource Management*, 44, pp. 279-299, doi:10.1002/hrm.20071.
- Jiménez-Barrionuevo, M., García-Morales, V. and Molina, L. (2011). Validation of an Instrument to Measure Absorptive Capacity. *Technovation*, 31, p. 190-202.
- Jiménez-Jiménez, D. and Sanz, J., (2006). Innovación, Aprendizaje Organizativo y Resultados Empresariales. Un Estudio Empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 29, pp. 31-56.
- Jiménez-Jiménez, D., and Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and Performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Kato-Vidal E. (2019). Productividad e Innovación en Pequeñas y Medianas Empresas. *Estudios Gerenciales*, 39 (150), pp. 38-46.
- Kellermanns, F.; Walter, J.; Crook, T.; Kemmerer, B. and 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), pp. 26-48.
- Kiziloglu, M. (2015) The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in the Banking Sector. *Global Business and Management Research: An nternational Journal*, 7(3), pp. 17-33.
- Kinuthia, M. W., & Deya, J. (2019). Influence of Dynamic Capabilities on Competitiveness of Organisations in Telecommunication Iindustry: A Case of Safaricom PLC. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6 (2), pp. 1088 -1099.
- Kloviene, L. (2013). Improvement of the Performance Measurement System According to Business Environment. *Economics and Management*, 18 (1), pp. 17-25.
- Kor, Y.; Mahoney, J.; Siemsen, E. and Tan, D. (2016). Penrose's The Theory of the Growth of the Firm: An Exemplar of Engaged Scholarship. *Production & Operations Management*, 25 (10), pp. 1727-1744, DOI 10.1111/poms.12572.
- Kostopoulos, K.; Papalexandris, A.; Papachroni, I. and Margarit, G. (2011). Absorptive Capacity, Innovation, and Financial Performance. *Journal of Business Research*, 64, pp. 1335-1343, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.005>.
- Kraaijenbrink, J.; Spender, J. and Groen, A. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36 (1), pp. 349-372.

- Kuo, Szu-Yu; Lin, Pei-Chun and Lu, Chin-Shan (2017). The Effects of Dynamic Capabilities, Service Capabilities, Competitive Advantage, and Organizational Performance in Container Shipping. *Transportation Research Part A*, 95, pp. 356-371.
- Lane, P. and Lubatkin, M. (1998). Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), pp. 461-477. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3094223>
- Lane, P.; Koka, B. and Pathak, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: a Critical Review and Rejuvenation of the Construct. *The Academy of Management Review*, 31 (4), pp. 833-63.
- Lapedra, R.; Segarra, M.; Camisón, C. y Boronat M. (2003). Marco Conceptual de la Relación entre Innovación y Tamaño Organizativo. *Madri+d*, 19.
- Lawrence, P. and Lorsch, J. (1967a). *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University.
- Lawrence, P. and Lorsch, J. (1967b). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12 (1), pp. 1-47.
- Leal, A., Roldán, J. and Ariza-Montes, J. (2017). From Potential Absorptive Capacity to Innovation Outcomes in Project Teams: The Conditional Mediating Role of the Realized Absorptive Capacity in a Relational Learning context. *International Journal of Project Management [Online]*, 32 (6), pp. 894-907. Available at: <http://10.1016/j.ijproman.2014.01.005>.
- Leal-Rodríguez, A. and Albort-Morant, G. (2015). Capacidad de Absorción del Conocimiento y Resultados de la innovación: Un Estudio Empírico en Empresas Españolas del Sector de la Automoción. *Universitas: Gestao E TI*, 5(2), 1-13. <http://dx.doi.org/10.5102/un.gti.v5i2.3618>
- Lin, H.; Su, J. and Higgins, A. (2016). How Dynamic Capabilities Affect Adoption of Management Innovations. *Journal of Business Research*, 69 (2), pp. 862-876.
- Love, J. and Roper, S. (2015). SME Innovation, Exporting and growth: A Review of Existing Evidence. *International Small Business Journal*, 33 (1), pp. 28-48.
- McCann, J. and Selsky, J. (1984). Hyperturbulence and the Emergence of Type 5 Environments. *Academy of Management Review*, 9 (3), pp. 460-470.
- McKee, D. O.; Varadarajan, P.R. and Pride, W. M (1989). Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. *Journal of Marketing*, 53 (1), pp. 21-35.
- Meirelles, D. e Camargo, Á. (2014). Capacidades Dinâmicas: ¿O Que São e Como Identificá-las? *RAC*, 8 (Edição Especial), pp. 41-64.
- Miles, R. and Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. USA: McGraw-Hill Publishing Company.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A., and Coleman, H. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3 (3), pp. 546-562. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/257544>
- Nelson, R. (1991). Why do firm differ and how does it matter? *Strategic Management Journal*, Winter Especial Issue, 12, pp. 61-74.
- Nelson, R., Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge. pag.
- Nonaka (1991). *The Knowledge-Creating Company*. USA: Harvard Business Review
- Organization for Economic Co-operation and Development (2005). *Oslo Manual - The Measurement of Scientific and Technological Activities*. 3rd edition. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. France: OECD.
- Parthasarathy, R.; Huang; C. and Ariss, S. (2011). Impact of Dynamic Capability on innovation, Value Creation and Industry Leadership. *Journal of Knowledge Management*, IX (3), pp. 59-73.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. USA: Oxford University Press.
- Peris-Ortiz, M.; Devece-Carañana, C. and Navarro-Garcia, A. (2018). Organizational Learning Capability and open Innovation. *Management Decision*, 56 (6), pp.1217-1231, <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0173>.

- Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the Resource - Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-323.
- Pugh, D, Hickson, D., Hinings, C. and Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures, *Administrative Science Quarterly*, 14 (1), pp. 91-113.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C. and Turner, C. (1968). Dimensions of Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13 (1), pp. 65-103.
- Pugh, D.; Hickson, D.; Hinings, C.; Macdonald, K.; Turner, C. and Lupton, T. (1963). A Conceptual Scheme for Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8 (3), pp. 289-315.
- Restrepo-Morales, J.; Loaiza-Quintero, O.; Gálvez-Albarracín, E. (2016) Innovación y Desempeño de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXI (4), pp. 24-40.
- Rivera, H., y Figueroa, L. (2013). Capacidades Dinámicas una Fuente de Ventaja Competitiva. *Criterio Libre*, 11 (19), pp. 245-261.
- Roberts, N.; Galluch, P.; Dinger, M. and Grover, V. (2012). Absorptive Capacity and Information Systems Research: Review, Synthesis, and Directions for Future Research. *MIS Quarterly*, 36 (2), pp. 625-648.
- Robledo, V.; López, C.; Zapata, W. y Pérez, J. (2010). Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación. *Perfil de Coyuntura Económica*, 15 (1), pp. 133-148.
- Saiz, L.; Pérez-Miguel, D. and Manzanedo del Campo, M. (2018). The Knowledge Absorptive Capacity to Improve the Cooperation and Innovation in the Firm. *Journal of Industrial Engineering & Management*, 11 (2), pp. 290-307, DOI: 10.3926/jiem.2505.
- Shu, S., Wong, V. and Lee, N. (2005). The Effects of External Linkages on New Product Innovativeness: An Examination of Moderating and Mediating Influences. *Journal of Strategic Marketing*, 13 (3), pp. 199-218.
- Simon, C. (2007). A Configuration Form of fit in Management Accounting Contingency Theory. *The Business Review*, 7 (2), pp.220-227.
- Song, M.; Droge, C.; Hanvanich, S. and Calantone, R. (2005). Marketing and Technology Resource Complementarity: An Analysis of their Interaction Effect in Two Environmental Contexts. *Strategic Management Journal*, 26, pp. 259-276.
- Staber, U. and Sydow, J. (2002). Organizational Adaptive Capacity. A Structuration Perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11 (4), pp. 408-424, DOI: 10.1177/1056492602238848.
- Sutanto, E. (2017). The Influence of Organizational Learning Capability and Organizational Creativity on Organizational Innovation of Universities in East Java, Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 22 (3), pp. 128-135.
- Teece, D. (1984). Economic Analysis and Strategic Management. *California Management Review*, 23(3), pp. 87-110.
- Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Mature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28 (1), pp. 1319-1350.
- Teece, D. (2012). Dynamic Capabilities: Routines Versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49 (8), pp. 1395-1401, doi: 10.1111/j.1467-6486.2012.01080. x.
- Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51 (1), pp. 40-49.
- Teece, D. and Leih, S. (2016). Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: An Introduction. *California Management Review*, 58(4), 5-11.
- Teece, D. and Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), pp. 537-556.
- Teece, D.J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533.
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação* (3rd ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Todorova, G., and Durisin, B. (2007). Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization. *The Academy of Management Review*, 32 (3), pp. 774-786. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20159334>.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44 (5), pp. 996-1004.
- Uğurlu, Ö. and Kurt, M. (2016). The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: Evidence from the Turkish Manufacturing Sector. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 6 (1), pp. 69-84.
- Valentim, L., Lisboa, J. and Franco M. (2016). Knowledge Management Practices and Absorptive Capacity in Small and Medium - Sized Enterprises: Is There Really a Linkage?. *R&D Management*, 46(4), pp. 711-725.
- Verona, G. and Ravasi, D. (2003). Unbundling Dynamic Capabilities: an Exploratory Study of Continuous Product Innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12 (3), pp. 577-606.
- Vivas-López, S. (2013). Implicaciones de las Capacidades Dinámicas para la Competitividad y la Innovación en el Siglo XXI. *Cuadernos de administración*, 26 (47), pp. 119-140.
- Vodovoz, E. and Ramos M. (2017). Innovation in the Business Model from the perspective of Dynamic Capabilities: Bematech's case. *Revista de Administração Mackenzie*, 18 (6), pp. 71-95, doi 10.1590/1678-69712017/administracao.v18n6p71-95.
- Volberda, H.; Foss, N. and Lyles, M. (2010). Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize its Potential in the Organization Field. *Organization Science*, 21 (4), 931-951, DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503>.
- Volberda, Henk; Van Der Weerdt, N.; Verwaal, E.; Stienstra, M. and Verdu, A. (2012). Contingency Fit, Institutional Fit, and Firm Performance: A Meta fit Approach to Organization–Environment Relationships. *Organization Science*, 23 (4), pp. 1040-1054.
- Wang, C. and Ahmed, P. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management*, 9 (1), pp. 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 171–180.
- Yaseen, S.; Al-Janaydab, S. and Alc, N. (2018). Leadership Styles, Absorptive Capacity and Firm's Innovation. *International Journal of Knowledge Management*, 14 (3), pp. 82-100, Doi: 10.4018/IJKM.2018070106.
- Zahra, S., and George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185–203.
- Zapata, G. y Hernández, A. (2014). Origen de los Recursos y Ventajas Competitivas de las Organizaciones: Reflexiones Teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19 (68), pp. 735-759.
- Zapata, G. y Mirabal, A. (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto. *Revista Investigación Administrativa*, 47 (121), pp. 7-14.
- Zapata, G.; Mirabal, A. y Canet, M. (2015). El Entorno de la Organización: Un Estudio de sus Tipologías y su Vinculación con la Percepción Directiva y el Diseño rganizativo. *Ciencia y Sociedad*, 40 (4), pp. 785-822.
- Zheng, S.; Zhang, W.; Wu, X. and Du, J. (2011). Knowledge-Based Dynamic Capabilities and Innovation in Networked Environments. *Journal of knowledge management*, 15 (6), pp. 1035-1051, DOI 10.1108/13673271111179352.

NOTAS

[1]En su trabajo seminal, Barney (1991) indica que no todos los recursos son generadores de ventajas competitivas, el autor señala que deben cumplir con cuatro atributos principales (VRIN): valiosos, raros, inimitables y no equivalentes estratégicamente.

[2]Esa vinculación entorno-organización ha sido abordada y explicada ampliamente por la perspectiva de control externo definida así por Pfeffer y Salancik (1978), que incluye como sus exponentes principales la teoría contingente, la teoría institucional y la teoría dependencia de recursos (Zapata & Hernández, 2014).

[3]Las teorías de control externo incluyen: contingente, recursos y capacidades, dependencia de recursos y ecología de las poblaciones

[4]Paréntesis nuestro.

[5]El Grupo de Aston está representado en los trabajos clásicos de diseño organizativo de Pugh et al., (1963), Pugh et al. (1968, 1969).

[6]En la literatura se encuentran una gran variedad de factores de contingencia internos, entre algunos: El tamaño de la organización, la estrategia, la cultura, la tecnología, el conocimiento y los sistemas de incentivos.

[7]El *ciclo adaptativo*, aunque está presente en cualquier tipo organización es quizás más visible: (a) en las nuevas organizaciones; (b) en aquellas con un rápido crecimiento; y (c) en las organizaciones que han superado recientemente una grave crisis (Miles & Snow, 1978).

[8]Al igual que la exploración “*implica la innovación, 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, 2013, p.35).

[9]La explotación implica el perfeccionamiento de tecnología disponible, el learning by doing, la mejora en la división del trabajo y todas las actividades asociadas con la búsqueda de la eficiencia (Acosta, 2013, p.35).

[10]A través de esta dimensión, la organización tiene que ser capaz de adaptar o reconfigurar el nuevo conocimiento y/o las estructuras organizacionales a sus necesidades (Garzón, 2015, p. 121).

[11]El aprendizaje organizacional ayuda a las organizaciones a crear, transferir e integrar conocimiento y experiencia, así como a aprender continuamente (Gomes & Matte, 2017).