



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

# TEORÍA DE CAPACIDADES DINÁMICAS: APORTES Y EVOLUCIÓN A PARTIR DE LOS TRABAJOS DE DAVID TEECE

Rueda Sánchez, Mónica Patricia; Sigala Paparella, Luis Eduardo; Zapata Rotundo, Gerardo José  
TEORÍA DE CAPACIDADES DINÁMICAS: APORTES Y EVOLUCIÓN A PARTIR DE LOS TRABAJOS DE  
DAVID TEECE

Compendium, vol. 25, núm. 48, 2022

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, República Bolivariana de Venezuela

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88072323002>

**DOI:** <https://doi.org/10.5281/zenodo.7127188>



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

## TEORÍA DE CAPACIDADES DINÁMICAS: APORTES Y EVOLUCIÓN A PARTIR DE LOS TRABAJOS DE DAVID TEECE

Theory of dynamic capabilities: contributions and evolution from the work of David Teece

Mónica Patricia Rueda Sánchez \*

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, República Bolivariana de Venezuela

doctoradomprueda@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-9563-8653>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7127188>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88072323002>

Luis Eduardo Sigala Paparella \*\*

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, República Bolivariana de Venezuela

lsigala@ucla.edu.ve

 <https://orcid.org/0000-0002-3759-1743>

Gerardo José Zapata Rotundo \*\*\*

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, República Bolivariana de Venezuela

zapager@yahoo.com

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

Recepción: 21 Junio 2022

Aprobación: 29 Julio 2022

### RESUMEN:

El objetivo de este ensayo, de naturaleza teórico-descriptiva, es ofrecer una revisión de los aportes más destacados que ha realizado David Teece y sus colaboradores al desarrollo y ampliación de la teoría de capacidades dinámicas durante el periodo 1994-2020. El análisis se realizó a partir de los principales artículos científicos que cronológicamente representan el desarrollo, evolución y consolidación de una de las teorías que permite explicar el comportamiento de las organizaciones frente a los entornos cada vez más dinámicos y cambiantes, nos referimos a la teoría de capacidades dinámicas. Se considera así una evolución e integración de las teorías contingente y de recursos y capacidades. De la revisión realizada, se puede plantear que las organizaciones requieren fuertes capacidades para detectar, aprovechar y transformar los conocimientos, los recursos y las competencias internas a fin de obtener ventajas competitivas, pero siempre considerando las oportunidades, los cambios y los requerimientos del entorno. Asimismo, este trabajo proporciona fundamentos para distinguir y reconocer que las capacidades dinámicas requieren el liderazgo y la innovación como componentes esenciales para su desarrollo.

**PALABRAS CLAVE:** capacidades dinámicas, liderazgo organizacional, innovación, organizaciones, recursos y capacidades.

---

### NOTAS DE AUTOR

- \* Licenciada en Contaduría Pública, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Barquisimeto (Venezuela). Magister Scientiarum en Gerencia mención Financiera, UCLA, Barquisimeto (Venezuela). Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales, UCLA, Barquisimeto (Venezuela). Profesora titular, Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales, UCLA, Barquisimeto (Venezuela).
- \*\* Abogado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas (Venezuela). Master en Administración, Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Caracas (Venezuela). Doctor en Organización y Dirección de Empresas, Universidad de Valencia (España). Profesor titular, Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto (Venezuela).
- \*\*\* Licenciado en Contaduría Pública, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto (Venezuela). Especialista en Auditoría, UCLA, Barquisimeto (Venezuela). Diploma de Estudios Avanzados en Organización de Empresas, Universidad de Valencia (España). Doctor en Organización y Dirección de Empresas, Universidad de Valencia (España). Profesor titular, Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales, UCLA, Barquisimeto (Venezuela).

**ABSTRACT:**

The objective of this essay of a theoretical-descriptive nature is to offer a review of the most outstanding contributions made by David Teece and his collaborators to the development and expansion of the theory of dynamic capabilities during the period 1994-2020. The analysis was based on the main scientific articles that chronologically represent the development, evolution, and consolidation of one of the theories that explain the behavior of organizations in the face of increasingly dynamic and changing environments, namely the theory of dynamic capabilities. It is thus considered evolution and integration of the contingent and resource and capabilities theories. From the review carried out, it can be argued that organizations require strong capabilities to detect, take advantage of and transform knowledge, resources, and internal competencies in order to obtain competitive advantages, but always considering the opportunities, changes, and requirements of the environment. This work also provides the basis for distinguishing and recognizing that dynamic capabilities require leadership and innovation as essential components for their development.

**KEYWORDS:** dynamic capabilities, organizational leadership, innovation, organizations, resources and capabilities.

**INTRODUCCIÓN**

A finales de la década de los ochenta e inicios de los noventa el análisis de las ventajas competitivas dio un viraje importante desde la perspectiva inicial, que orientaba el análisis estratégico desde una visión del estudio del entorno, hacia la importancia de los recursos y capacidades internas de la empresa (Ibarra y Suárez, 2002; Zapata, 2020). Esta reorientación del foco de análisis, dio origen al surgimiento de la teoría de recursos y capacidades que es *“una de las piedras angulares para forjar las ventajas competitivas en las organizaciones”* (Peñaflor y Avilés, 2016, p.141).

La teoría de recursos y capacidades surge de la idea que considera el estudio de la estrategia organizacional como un proceso que busca la rentabilidad empresarial y la obtención de ventajas competitivas a partir de los factores internos de la empresa (Monterroso, 2016; Cardona, 2011). Es una teoría que proporciona las herramientas conceptuales que contribuyen a explicar el proceso de obtención de esas ventajas competitivas basadas en los recursos y capacidades con los que cuenta la organización (Ibarra y Suárez, 2002; Peteraf y Barney, 2003; Díaz, 2009; Adame, Mohedano y Benavides, 2012; Wang, 2014; Zapata y Hernández, 2014; Fuentes, Osorio y Mungaray, 2016; Reina, 2016; Palma y Pavéz, 2017), centra entonces su foco estratégico a lo interior de la organización. De este modo, *“señala 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).

De la teoría de recursos y capacidades se han generado varias denominaciones o ramificaciones en función a los distintos puntos de vista de los investigadores que la abordan (Adame et al., 2012; Zapata y Hernández, 2014; Fong, Flores y Cardoza, 2017). Una de estas derivaciones es la teoría de capacidades dinámicas cuyos postulados están referidos, de modo general, al estudio, análisis y comprensión de las circunstancias por medio de las cuales las empresas obtienen ventajas competitivas sostenibles en entornos competitivos y de rápidos cambios. Es una teoría que surge *“para mejorar 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, López y Martín, 2009, p. 105). Adicionalmente, *“constituyen un enfoque ubicado en la frontera del conocimiento administrativo, que surgió del campo de la estrategia, pero ante la base epistemológica que lo sustenta bien puede considerarse como un avance conceptual y empírico de la teoría organizacional”* (Cadrazco, Zapata y Lombana, 2020, p. 334).

Esta perspectiva teórica tiene su origen en el trabajo seminal de Teece y Pisano (1994) y Teece, Pisano y Shuen (1997) quienes la desarrollan dentro del marco de la teoría de recursos y capacidades y la teoría contingente, pero como un nuevo paradigma que permite identificar las capacidades de las empresas para obtener ventajas competitivas no solo a través del uso y combinación de competencias y recursos (recursos tangibles e intangibles), sino también considerando los cambios y requerimientos del entorno. Le atribuyen

al dinamismo del entorno una importancia vital para lograr el ajuste y reconfiguración de los recursos y capacidades de la organización (Zapata y Mirabal, 2018), y 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*” (Zapata, 2020, p. 3).

Las capacidades dinámicas permiten a las organizaciones afrontar los desafíos planteados por el dinamismo ambiental que de otro modo amenazaría y haría obsoletas las capacidades existentes (Kaur y Mehta, 2016). Son un conjunto de habilidades, competencias y rutinas que proporciona a las empresas: a) capacidad para analizar el mercado y la situación de la industria; b) capacidad para reconfigurar recursos; c) capacidad para construir relaciones; y d) capacidad para responder (Cyfert y Krzakiewicz, 2017). Su importancia se evidencia porque “*sirven como puente entre el presente y futuro. Sin ellas, una organización está estancada y probablemente se verá profundamente afectada por el cambio*” (Schoemaker, Heaton y Teece, 2018, p. 19).

El análisis de la literatura concerniente a los principales aspectos teóricos de la teoría de capacidades dinámicas, muestra a David Teece como uno de los principales autores de referencia que ha generado una diversidad de investigaciones y trabajos con el fin de proporcionar elementos conceptuales para comprender, por una parte, el significado del término capacidades dinámicas de las organizaciones, y por otra enriquecer, fortalecer y ampliar mediante diferentes propuestas teóricas y empíricas las premisas que sostienen a la teoría de capacidades dinámicas.

Dentro de la idea de que es considerada como una importante teoría que ha sido utilizada en diversas investigaciones para el estudio y comportamiento de las organizaciones, el objetivo de este ensayo, de naturaleza teórico-descriptiva, es ofrecer una revisión de los aportes más destacados que ha realizado David Teece y sus colaboradores durante el periodo 1994-2020.

En tal sentido, el presente trabajo se ha estructurado en tres partes incluyendo la presente introducción. En el segundo apartado se muestra un análisis de los principales artículos científicos publicados por David Teece y sus colaboradores para el periodo objeto de análisis. Lo que permite identificar tres tipos de capacidades dinámicas para la gestión de las organizaciones: detectar, aprovechar y transformar. Asimismo, reconocer al liderazgo y la innovación como componentes esenciales para el desarrollo de capacidades dinámicas. Por último, en la tercera parte se presentan las consideraciones finales de la investigación.

## DISERTACIÓN

### Principales aportes de David Teece a la teoría de capacidades dinámicas

La descripción de las principales contribuciones de David Teece y sus colaboradores, durante el periodo comprendido entre 1994 hasta el 2020, al desarrollo y ampliación de la teoría de capacidades dinámicas, facilita la comprensión de la naturaleza, la evolución, la forma como operan las organizaciones, y aporta elementos para identificar sus componentes. En tal sentido, a continuación, se ofrecen sus principales aportes:

Teece y Pisano (1994) presentan las capacidades dinámicas como un paradigma emergente y ecléctico de la empresa moderna que se basa en múltiples disciplinas y avanza con la ayuda de estudios de la industria en los EE. UU. y en otros lugares. Su objetivo es explicar cuestiones como los límites de la diversificación, la viabilidad de convertir empresas de fines militares a civiles, la adaptabilidad de algunas empresas y la intransigencia de otras, por mencionar algunas. Para estos investigadores su importancia radica en el hecho de que las ventajas competitivas de las empresas surgen de las capacidades dinámicas arraigadas en las rutinas de alto rendimiento que operan internamente, integradas en sus procesos y condicionadas por su historia.

Teece et al. (1997) definen las capacidades dinámicas como “*la capacidad de las empresas de integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para abordar entornos cambiantes*” (p. 516). Estos autores señalan que las capacidades dinámicas tienden a dirigir a los administradores hacia la creación de

ventajas distintivas y difíciles de imitar, y por ello sugiere que, si una empresa se ve dentro de sí misma, y en su entorno de mercado, tarde o temprano encontrará una oportunidad de negocio. La teoría de capacidades dinámicas integra los procesos y recursos internos de la empresa con los requerimientos y oportunidades que ofrece el entorno, así como la forma en que se implementan y cómo van a evolucionar con el objetivo de proporcionar información sobre las fuentes y métodos de creación y captura de riqueza por parte de las empresas. En resumen, esta teoría resalta la importancia de la implementación y reasignación de activos en mercados cambiantes para el logro de ventajas competitivas.

De igual forma, Teece et al. (1997) identifican tres procesos organizativos como elementos centrales de las capacidades dinámicas: a) coordinación/integración: rutinas específicas de cada empresa relacionadas con la integración de actividades internas que también incluyen las externas que se realizan a través de alianzas, relaciones y colaboraciones tecnológicas con otras empresas; b) aprendizaje: por medio de asociaciones y colaboraciones, es una vía para el aprendizaje interorganizacional que permite reconocer rutinas disfuncionales y prevención de puntos ciegos estratégicos; y c) reconfiguración o transformación: las empresas evalúan mercados y competidores para realizar rápidamente los cambios necesarios que les permitan ubicarse delante de sus competidores. *“El marco de capacidades dinámicas es una teoría sistémica de la gestión estratégica que abarca no solo los procesos, sino también el gobierno corporativo, la toma de decisiones gerenciales y las fuentes de ventaja competitiva”* (Teece, 2020, p. 234).

De acuerdo con Teece (2003), el gerente debe liderar la organización y realizar la coordinación de activos complementarios y tomar las decisiones de inversión requeridas en la organización. Para ello, deben recopilar información, analizarla y actuar sobre ella e incorporarla a los procesos de la organización. Las capacidades dinámicas residen en las decisiones y rutinas organizativas de la gerencia (Teece, 2020).

Teece (2007) identifica tres tipos de capacidades dinámicas: a) detectar (sentir) oportunidades y amenazas; b) aprovechar las oportunidades; y c) mantener la competitividad a través de la mejora, combinación, protección y, cuando sea necesario, reconfiguración de los activos intangibles y tangibles de la empresa. Estas tres clases de capacidades se deben emplear simultáneamente para el éxito empresarial. Las empresas que dominan estos tres grupos de capacidades verán tendencias emergentes y corrientes subterráneas antes que sus rivales y tendrán una posición más favorable para responder más rápidamente escenarios futuros (Schoemaker et al., 2018). *“El éxito de cualquier empresa en particular requerirá fortaleza en toda la gama de capacidades dinámicas”* (Teece, 2019, p. 187). El autor destaca las habilidades para la formación de alianzas, diseño de modelo de negocio<sup>1</sup>, fusiones y adquisiciones.

Los gerentes tienen un importante rol ya que deben seleccionar y orquestar los activos. Lo que los obliga a estar atentos para detectar y aprovechar las oportunidades con el fin de lograr que las organizaciones sean dinámicamente competitivas. Estos autores explican que la función del empresario/gerente es: a) en parte Schumpeteriana (el emprendedor introduce novedad y busca nuevas combinaciones); y b) en parte evolutiva (el emprendedor se esfuerza por promover y dar forma al aprendizaje) (Augier y Teece, 2009)

Pitelis y Teece (2009) explican que el liderazgo es una capacidad dinámica importante para la orquestación de activos en una organización. Las empresas son creadas por empresarios persistentes que se organizan con coherencia, individuos o equipos que reúnen y orquestan activos co-especializados y complementarios, en la clara conciencia de que esta es la mejor manera a través de la cual los mercados y los precios que necesitan para cumplir sus objetivos son cocreados.

Las capacidades dinámicas requieren las habilidades empresariales y de liderazgo de la alta gerencia (Teece, 2012). Resalta el autor que la función de gestión emprendedora integrada en las capacidades dinámicas no se limita a las actividades de puesta en marcha ni a los actores individuales; está asociada a un nuevo híbrido: el capitalismo gerencial emprendedor. Si un individuo o equipo combina emprendimiento y liderazgo se constituye en la organización: la gestión empresarial y el liderazgo estratégico. Esto debido a que los emprendedores identifican nuevas vías de crecimiento y desarrollan una visión de futuro; mientras que los líderes convencen a otros en la organización para compartir la visión y trabajar hacia el éxito de la organización

como un todo (Schoemaker et al., 2018). Estos autores identifican seis habilidades de un líder estratégico: a) anticipar porque buscan más allá de los límites actuales; b) desafiar creencias y mentalidades actuales; c) interpretar, verificando sesgos de decisión y probando múltiples hipótesis; d) decidir, equilibrando el rigor, la calidad y la agilidad; e) alinear, asegurándose de que los problemas difíciles salgan a la superficie para identificar la desalineación; y f) aprender, manteniéndose ágiles para corregir el rumbo si se desvía.

Teece (2014) integra los siguientes elementos claves para el desarrollo de capacidades dinámicas: a) el papel de la acción individual por parte de los gerentes emprendedores: se considera como un complemento fundamental para las rutinas organizacionales; b) el papel de los recursos: innovación y co-creación; de dónde provienen los recursos (cómo pueden construirse), y (cómo los recursos deben ser desplegados); c) la estrategia: existe una relación entre capacidades dinámicas y la estrategia porque la eficacia de las capacidades dinámicas puede verse comprometida por una estrategia deficiente; y d) la distinción entre capacidades ordinarias y dinámicas. También, señala este autor que las capacidades dinámicas posibilitan a la alta dirección de las empresas desarrollar conjeturas sobre la evolución y preferencias de los consumidores, problemas comerciales y de tecnología; para validar y afinarlos; con el fin de actuar sobre ellos realineando activos y actividades para permitir la innovación y el cambio continuo. Una empresa con fuertes capacidades dinámicas puede mantenerse a la vanguardia con una innovación rápida y distintiva en su modelo de negocio (Schoemaker et al., 2018). El despliegue de sólidas capacidades dinámicas en una organización le permite producir no solo lo mejor de su tipo de producto o servicio, sino también algo que es único y excepcional en el valor creado (Pundziene y Teece, 2016).

Teece (2017) señala que en el marco de teoría de capacidades dinámicas: a) se reconoce a la empresa comercial como una organización con capacidades y estrategias; b) Las capacidades se encuentran detrás de distintas actividades de producción específicas de la empresa. Las capacidades de innovación crean nuevos productos, nuevos procesos y nuevas funciones de producción; c) los empresarios y los gerentes desempeñan papeles críticos en el desarrollo y el mantenimiento de las capacidades; d) el marco de capacidades dinámicas crea un lugar único en la teoría económica para el gerente emprendedor, que no ha tenido un rol productivo; y e) los gerentes identifican las capacidades necesarias y ayudan a construir o comprar aquellas que faltan, luego las integran y las organizan. Ellos también eligen estrategias y toman decisiones, a menudo bajo una gran incertidumbre. Asimismo, Teece (2017) resalta la importancia de la teoría de capacidades dinámicas al afirmar que *“comprender cómo algunas empresas crean capacidades, crecen y crean ventajas competitivas, lo que genera mayores ganancias (y salarios más altos) por encima de un nivel perfectamente competitivo, es un elemento esencial para entender el capitalismo y la economía moderna”* (p. 3). Para este autor, la teoría de capacidades dinámicas ofrece una visión de cómo las empresas se desarrollan, obtienen valor; y lo protegen para crecer y lograr ventajas competitivas a nivel nacional y global.

Teece (2018a) considera que los modelos de negocios, las capacidades dinámicas y la estrategia son interdependientes. Esto significa que la elaboración, refinamiento, y transformación de un modelo de negocio depende de las capacidades dinámicas de la empresa, así proporcionan a la administración los elementos para un diseño que permita aprovechar las oportunidades nuevas o modificadas, y determinar la mejor configuración para la organización basada en su forma actual y los nuevos planes para el futuro. El autor enfatiza nuevamente la importancia y relevancia de las capacidades dinámicas al afirmar que determinan la velocidad y el grado de alineación de los recursos de una empresa, lo que incluye su modelo de negocio con las necesidades y aspiraciones de los clientes. En este sentido, señala que *“una empresa con capacidades dinámicas sólidas podrá construir y renovar de manera rentable recursos, activos, y capacidades ordinarias, reconfigurándolas según sea necesario para innovar y responder (o provocar) cambios en el mercado”* (Teece, 2018a, p. 43). Con relación a la estrategia, resalta que el análisis estratégico debe estar vinculado al diseño del modelo de negocio y viceversa. La estrategia guía el diseño del modelo de negocio y también está en parte adaptada por él. La distinción entre estrategia y capacidades dinámicas se evidencia porque:

*"Fuertes capacidades dinámicas conducen a una colección coherente de conocimientos y habilidades necesarios para abordar oportunidades de mercado en un futuro próximo y desarrollo de un modelo de negocio viable. La estrategia se trata de la determinación detallada de las formas en que estos pueden aprovecharse mejor dado el conocimiento que tiene la alta dirección sobre el comportamiento de las empresas rivales"* (Schoemaker et al., 2018, p. 19).

También, Teece (2018b) señala que la teoría de capacidades dinámicas representa una adaptación de la teoría de sistemas al entorno competitivo global de la empresa comercial al agregar una mayor especificidad no solo sobre los elementos del sistema sino también sobre el elemento humano, es decir, los gerentes empresariales. *"En su mayor parte, los estudios de capacidades dinámicas no han invocado explícitamente la teoría de sistemas, pero los dos enfoques son concordantes"* (p. 366). Las capacidades dinámicas son un enfoque sistémico para coordinar decisiones estratégicas en las muchas interdependencias y compromisos que tienen las empresas que operan en red (Teece, 2020). En tal sentido, es importante destacar que:

*"...los gerentes en el marco de capacidades dinámicas ven la empresa y su entorno regulatorio, tecnológico y de mercado extendido como un todo, con muchos subsistemas separados para administrar. Los cambios realizados en cualquier aspecto de la empresa deben alinearse con, o ser acomodados por, otros elementos"* (Teece, 2018b, p. 366).

Albort-Morant, Leal-Rodríguez, Fernández-Rodríguez y Ariza-Montes (2018) señalan que en gestión estratégica se ha dado relevancia al estudio de las capacidades dinámicas puesto que las investigaciones que abordan esta teoría proliferan continuamente y se ha ampliado el número de enfoques y la comprensión de las mismas. En este mismo sentido, Williamson (1991) considera que las capacidades dinámicas orientan el estudio y análisis del comportamiento de las organizaciones considerando que el logro de objetivos institucionales depende de las capacidades y atributos internos que poseen las organizaciones y su relación con el entorno dinámico. Teece (2018c) amplía el contexto de aplicación de las capacidades dinámicas a las universidades puesto que considera que pueden ayudar a los líderes de los campus a administrarlas mejor. Para ello, el autor señala que se deben cumplir simultáneamente las actividades se presentan en la tabla 1.

TABLA 1  
Las capacidades dinámicas en el contexto universitario

Capacidad Dinámica	Descripción
<b>Detectar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incluyen la exploración ambiental y la generación y prueba de hipótesis sobre las fuerzas que afectan a la universidad. Usando datos y observaciones de fuentes internas y externas. La universidad debe monitorear continuamente su entorno, priorizar problemas e identificar nuevas oportunidades de investigación, mercados educativos desatendidos y fuentes alternativas de ingresos.</li> </ul>
<b>Aprovechar las oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incluyen el diseño o actualización e implementación de “modelos de negocio” para diversas actividades tales como: la recaudación de fondos de ex alumnos, el manejo de subvenciones de investigación, desarrollo de dotación y gestión, la puesta en escena de eventos deportivos y de otro tipo, así como la transferencia de tecnología.</li> <li>○ Abarca el diseño organizacional, incluida la consideración de las opciones de subcontratación en áreas como el alojamiento para estudiantes y las cafeterías.</li> <li>○ Requiere una visión sistémica de la universidad y su entorno a través de un sinfín de dominios involucrados, incluida la inscripción de estudiantes, los títulos ofrecidos, el uso de la tierra, relaciones comunitarias, recaudación de fondos, tecnología e internacionalización.</li> </ul>
<b>Transformar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Para transformar las universidades es posible que se requieran nuevas políticas, procedimientos y estructuras; haciendo especial énfasis en un cambio cultural hacia una mayor flexibilidad y creatividad, lo que puede proporcionar una base sólida para el progreso.</li> <li>○ Se requiere un liderazgo que revise programas menos exitosos, cerrar departamentos o crear nuevos para reasignar recursos.</li> <li>○ En las universidades los líderes operan en ambientes menos jerárquicos y más democráticos que los de la empresa privada, lo que evidencia la importancia de su carisma y habilidades diplomáticas para cuyos acuerdos es vital el despliegue de fuertes capacidades dinámicas.</li> </ul>
<p><b>Fortalecer las capacidades dinámicas de las universidades permitirá a sus líderes enfrentar el advenimiento de una mayor competencia y tecnologías disruptivas en las ofertas de educación superior.</b></p>	

Adaptación propia. Fuente: Teece, (2018c).

De las capacidades dinámicas en el contexto universitario que se describen en la tabla 1, destaca el liderazgo que *“junto con otras capacidades tecnológicas, organizacionales, conocimientos y habilidades permiten abordar*

el potencial para mejorar sustancialmente el desempeño de las universidades” (Heaton, Siegel y Teece, 2019, p. 926).

Otro aporte a la teoría de capacidades dinámicas es la innovación abierta que Teece (2020) define como “*un acercamiento a la gestión de tecnología que reconoce el valor para la empresa de fuentes y mercados externos*” (p. 235). Esta interpretación la analiza desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, lo cual le permitió concluir: a) la implementación de la innovación abierta puede mejorar las capacidades dinámicas: detección que se enriquece con una comprensión más profunda de la tecnología y el mercado que se obtiene con la apertura a fuentes externas de conocimiento; aprovechamiento, cuando el equipo de gestión identifica brechas de capacidades en el momento que se contempla un nuevo modelo de negocios; y transformación porque abrir el proceso de innovación puede permitir una redistribución de los recursos internos lejos de las tecnologías no centrales que pueden ser de fuentes externas, mejorando aún más la flexibilidad; y b) las capacidades dinámicas fortalecen la innovación: la habilidad de orquestación necesaria para coordinar activos y actividades en toda la empresa es una capacidad dinámica clave para los ecosistemas de innovación e integración de tecnologías diversas. Adicionalmente, se necesita una fuerte capacidad de aprovechar para garantizar que una innovación abierta conduzca a la captación de valor. En la tabla 2, se presenta un resumen que facilita comprender la importancia y significado de las capacidades dinámicas para la innovación abierta en las organizaciones.

**TABLA 2**  
Fuertes capacidades dinámicas hacen efectiva la innovación abierta

<b>Detectar</b>	Reconociendo las oportunidades del know-how.
	Aprendizaje de fuentes externas de conocimiento.
<b>Aprovechar las oportunidades</b>	Agilidad en la toma de decisiones una vez que se identifica una fuente externa.
	Inicio de actividades combinatorias.
	Adopción de modelos de negocio híbridos.
<b>Transformar</b>	Selección del modo de gobernanza para vinculación externa.
	Integrar conocimientos internos y externos.

Fuente: Teece (2020, p. 250).

La información que se muestra en la tabla 2, permite admitir que las capacidades dinámicas facilitan a la organización crear nuevos productos y procesos en respuestas a los cambios de las condiciones del mercado (Helfat, 1997), y se refieren “*a la identificación de los procesos directivos y organizacionales necesarios para implementar estrategias y crear innovación para adaptarse a un entorno cambiante*” (Davies y Brady, 2016, p.316), reafirmando la idea de que una “*estrategia de innovación adecuada es esencial para que las empresas mantengan o mejoren su posición competitiva en la industria a la que pertenecen*” (Cortés et al., 2020, p. 494).

Se observa de allí, su vinculación con las actividades de innovación de la organización.

Se tiene a modo de resumen lo expresado por Zapata y Mirabal (2018):

*"(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"* (p. 10)

## CONCLUSIONES

David Teece es un autor destacado en la literatura sobre la teoría de capacidades dinámicas, y sus estudios constituyen una referencia muy importante en las investigaciones en esta área de estudio. Lo que permite manifestar que la conclusión central de su trabajo, es que para estudiar y analizar las capacidades dinámicas de una organización hay que considerar que se despliegan por una combinación de rutinas organizacionales y liderazgo/gestión empresarial.

Las capacidades dinámicas se construyen internamente en las organizaciones por medio del aprendizaje, utilización de sus recursos, de su historia y de cómo transforman el conocimiento en nuevos productos y procesos, considerando los cambios y la dinámica del entorno. Esto les permite a las empresas desarrollar y fabricar productos para diferenciarse de sus competidores. Para ello, tres principales capacidades dinámicas son necesarias: a) detectar oportunidades y amenazas; b) aprovecharlas; y c) transformar mejorando, combinando y reconfigurando los activos intangibles y tangibles de la empresa.

Otro elemento relevante y necesario para las capacidades dinámicas es el liderazgo y la orquestación de activos por parte de la gerencia de las organizaciones. La actuación de los directivos o ejecutivos de jerarquía superior forma parte de la base necesaria para que las organizaciones desarrollen las habilidades y competencias que les garanticen adaptarse y sobrevivir en entornos dinámicos y competitivos. Directivos, que siguiendo los postulados de la teoría de capacidades dinámicas, analizan a la empresa en conjunto, con un enfoque sistémico que muestra la correspondencia entre las capacidades dinámicas y la teoría de sistemas.

Las capacidades dinámicas se configuran internamente mediante una aptitud evolutiva hacia la innovación que permite a las empresas responder a los cambios del mercado y de su entorno. Se evidencia, la interrelación entre liderazgo, aprendizaje e innovación como componentes destacados para el desarrollo de capacidades dinámicas en las organizaciones.

Los aportes de David Teece y sus colaboradores a la teoría de capacidades dinámicas anteriormente descritos, abren la posibilidad para la realización de investigaciones en el campo empresarial y en todo tipo de organizaciones en Venezuela, con el objetivo de estudiar las capacidades dinámicas en un entorno con limitaciones para el funcionamiento de las organizaciones derivadas de continuos cambios e inestabilidad económica, social y política.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adame, C., Mohedano, A. & Benavides, M. (2012). Tendencias actuales desde la perspectiva basada en los recursos. *Nuevas corrientes de pensamiento económico (ICE)*, 865, 119-130.
- Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A., Fernández-Rodríguez, V., & Ariza-Montes, A. (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.
- Augier, M. & Teece, D. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421.
- Cadrazco, W., Zapata, A. & Lombana, J. (2020). Capacidades dinámicas: aportes y tendencias. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1), 325-337.
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica fórum doctoral*, 4, 113-147.
- Cortés, E., Lajara, B., García, E., Larrosa, P., Marhuenda, E., Fernández, L. & Pareja, E. (2020). A Literature Review on the Effect of Industrial Clusters and the Absorptive Capacity on Innovation. *International Journal of Industrial and Manufacturing Engineering*, 14(7), 494-503.
- Cruz, J., López, P. & Martín, G. (2009). La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, 105-128.

- Cyfert, S. & Krzakiewicz, K. (2017). Dynamic capabilities in strategic choice processes within organisations. *Management*, 21(1), 7-19. DOI: 10.1515/manment-2015-0077.
- Davies, A. & Brady, T. (2016). Explicating the dynamics of project capabilities. *International Journal of Project Management*, 34(2), 314-327.
- Díaz, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo*, 144(1), 101-114.
- Fong, C., Flores, K. & Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(19), 411-440.
- Fuentes, N., Osorio, G. & Mungaray, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Problemas del desarrollo*, 47(186), 83-106.
- Garzón, M. (2015). Modelo de Capacidades Dinámicas. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131.
- Heaton, S., Siegel, D. & Teece, D. (2019). Universities and innovation ecosystems: a dynamic capabilities perspective. *Industrial and Corporate Change*, 28(4), 921-939.
- Helfat, C. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic management journal*, 18(5), 339-360.
- Ibarra, S. & Suárez, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 15, 63-89.
- Kaur, V. & Mehta, V. (2016). Knowledge-based dynamic capabilities: A new perspective for achieving global competitiveness in IT sector. *Pacific Business Review International*, 1(3), 96-106.
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 3(3), 4-26.
- Palma, J. & Pavéz, H. (2017). Gestión, innovación y resultados empresariales bajo la teoría de Recursos y Capacidades. *Revista Academia & Negocios*, 3(1), 35-50.
- Peñaflor, S. & Avilés, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(2), 133-146.
- Peteraf, M. & Barney, J. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), 309-323.
- Pitelis, C. & Teece, D. (2009). The (new) nature and essence of the firm. *European Management Review*, 6(1), 5-15.
- Pundziene, A. & Teece, D. (2016). New applications of dynamic capability research. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 234-237.
- Reina, R. (2016). Productividad de recursos humanos, innovación de producto y desempeño exportador: Una investigación empírica. *Intangible Capital*, 12 (2), pp.619-641.
- Schoemaker, P., Heaton, S. & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Teece, D. (2003). Explicating dynamic capabilities: Asset selection, coordination, and entrepreneurship in strategic management theory. Berkeley Business and Public Policy Working Paper BPP-98. University of California, Berkeley.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28, 1.319-1.350.
- Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43, 172-194.
- Teece, D. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1.395-1.401.
- 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. (2017). A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43.

- Teece, D. (2018a). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. (2018b). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368.
- Teece, D. (2018c). Managing the university: Why “organized anarchy” is unacceptable in the age of massive open online courses. *Strategic Organization*, 16(1), 92-102.
- Teece, D. (2019). China and the reshaping of the auto industry: A dynamic capabilities perspective. *Management and Organization Review*, 15(1), 177-199.
- Teece, D. (2020). Hand in glove: Open innovation and the dynamic capabilities framework. *Strategic Management Review*, 1(2), 233-253.
- Teece, D. & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556. DOI:10.1093/icc/3.3.537-a
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wang, H. (2014). Theories for competitive advantage. In Hasan, H. (Ed.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (33-43). Australia: University of Wollongong.
- Williamson, O. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic management journal*, 12, pp.75-94.
- Zapata, G. (2020). Capacidades dinámicas e innovación en las organizaciones. Una revisión de la literatura y proposiciones básicas. *Revista Científica Compendium*, 23(45).
- Zapata, G. & Hernández, A. (2014). Origen de los recursos y ventajas competitivas de las organizaciones: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(68), 735-759.
- Zapata, G. & Mirabal, A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: revisión de la literatura y un modelo propuesto. *Investigación administrativa*, 47(121), 47-67.

## NOTAS

- 1 “Un modelo de negocio articula la lógica y proporciona datos y otra evidencia que demuestran cómo una empresa crea y entrega valor a los clientes. También describe la arquitectura de los ingresos, costos y beneficios asociados con la empresa comercial que entrega ese valor” (Teece, 2010, p. 173).