

---

# LA DINÁMICA EMPRESARIAL: CAPACIDADES DINÁMICAS Y OPERATIVAS EN UNA TEORÍA DE LA COMPETITIVIDAD

**GABRIEL CEPEDA CARRIÓN**

**ÁLVARO BARBOSA TRUEBA**

Universidad de Sevilla

La evolución de la sociedad industrial hacia una sociedad del conocimiento (Bueno, *et al.*, 2008) representado en realidades como internet, y especialmente en los últimos años en la web 2.0, etc... conlleva no solo cambios tecnológicos, sino, de manera más importante, cambios en las actitudes. Esta nueva dinámica empresarial, que propicia una nueva forma de actuar

disruptiva, innovadora y altamente cambiante ejerce una tremenda influencia en el comportamiento empresarial, en el cual se asumen entornos altamente competitivos y que se cuestionan los modelos de gestión existentes a través de la modificación de tres aspectos principales: el del conocimiento; el del emprendimiento y la innovación; y el de la ética y responsabilidad social (Bueno, 2013). El enfoque de las capacidades, y en concreto la teoría de las capacidades dinámicas, pretende dar respuestas en estos nuevos escenarios.

El estudio de las capacidades en la dinámica empresarial ha estado presente desde el principio de la economía industrial, ya que el objetivo de todos los estudios de administración y dirección de empresas, ha estado en obtener la tan deseada ventaja competitiva. Para ello, las empresas han hecho y hacen uso de sus capacidades, las cuales posibilitan el poder desarrollar por un lado líneas de negocio lo más eficientemente posible y por otro lado el mantenimiento de las capacidades existentes o el desarrollo de otras nuevas (Winter, 2003). Desde su publicación en 1997 el artículo seminal de Teece, Pisano y Shuen sobre las capacidades dinámicas ha dejado una fuerte huella en el campo de la gestión empresarial en general, y de la dirección estratégica en particular. En los últimos años se ha publicado una extensísima literatura académica al respecto destacan los trabajos de autores como Teece, Easterby-Smith, Eisenhardt, Martin, Zollo, Winter, Helfat, Peteraf, etc., buscando definir, ampliar y com-

pletar, un campo tan amplio como el que comprende las capacidades en general y las dinámicas en particular.

Al mismo tiempo, otros académicos han mostrado su preocupación sobre el estatus un tanto especial y excesivo que se ha otorgado a las capacidades dinámicas (Barreto, 2010). Se ha criticado a las capacidades dinámicas como un concepto impreciso (Kraatz y Zajac, 2001), difícil de delimitar (Danneels, 2008), de naturaleza contradictoria (Schreyögg y Kiesch\_Eberl, 2007), y la bien conocida naturaleza tautológica (Williamson, 1999). De hecho la crítica más reciente es la que hace referencia al diferente comportamiento que tienen las capacidades según el entorno, el tipo de organización, etc. (Karna, *et al.*, 2015; Helfat y Winter, 2011). Es ampliamente reconocida, aunque no por todos, la idea de que las capacidades influyen en el rendimiento empresarial. De hecho Grant (1996) nos sugiere que las capacidades ayudan a responder a la pregunta fundamental de toda disciplina de gestión de empresas, sobre cuál es la fuente principal para obtener una corriente actual y futura de *cash-flow*.

Este artículo además de abordar la casuística de la incidencia que el rendimiento y la dinámica empresarial tienen en las capacidades, trata de abordar también el papel decisivo del directivo en el despliegue de estas capacidades. Creemos que el considerar la figura del directivo en nuestro análisis, tiene bastantes im-

plicaciones en cómo la economía ha venido entendiendo la dinámica empresarial. Por lo tanto, en el presente trabajo comenzaremos con el estudio de las capacidades, y su naturaleza y/o comportamiento como operativo y dinámico. A continuación, abordaremos el papel de la figura del directivo en el despliegue de estas capacidades y en el rendimiento y la dinámica empresarial, entendido estos como resultados, cambio, innovación, competitividad, etc. Finalizaremos, haciendo una disquisición sobre la influencia que tienen las llamadas teoría económicas en el desarrollo de esta incipiente disciplina.

## LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS: OPERATIVAS Y DINÁMICAS †

Una capacidad, en un sentido amplio según viene definido en el diccionario de la RAE es la «aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo». En el terreno empresarial y aplicado al campo de la dirección estratégica, «las capacidades surgen en parte del aprendizaje, de los recursos y de la propia historia de la organización» (Ambrosini y Bowman, 2009). Aunque nos ayudan a entender cómo es una empresa y cuáles son las principales actividades que allí se realizan, las capacidades tienen principalmente una proyección de futuro; nos ayudan a comprender/entender cuál es el verdadero potencial que una organización puede obtener. Por ejemplo, una empresa que inicialmente fabrica motores para aviones puede tener la capacidad de fabricar motores para coches, y conseguir así, el ser competitiva también en este mercado, como es el caso de la empresa alemana BMW. Por tanto, las capacidades empresariales no están ligadas únicamente con el devenir diario de la empresa, explican parte de su idiosincrasia, pero incluso van más allá ya que son el elemento que proyecta a la compañía en el futuro e intentan responder a la pregunta: ¿qué es o sería capaz de hacer una determinada organización? (Cepeda y Vera, 2007; Cepeda, *et al.*, 2012).

Una vez llegados a este punto cabe preguntarnos si todas las capacidades empresariales son iguales o si existe una diferenciación entre ellas, la literatura al respecto es amplia distinguiendo entre capacidades operativas y dinámicas.

**Capacidades operativas.** También llamadas ordinarias (Teece, 2007); o de primer-orden (Zollo y Winter, 2002; Danneels, 2002); o estáticas (Collis 1994); o de nivel cero (Winter, 2003); o sustantivas (Zahra, *et al.*, 2006), hacen referencia a la realización de una actividad empresarial a través de una serie de procesos y rutinas. Permiten así alcanzar la excelencia en la realización de una determinada actividad, llegando en ocasiones a ser catalogadas como mejores prácticas. El desarrollo de capacidades operativas exige combinar en cierta medida: 1) personal cualificado, incluyendo en determinados circunstancias personal externo a la empresa (asesores y/o consultores); 2) instalaciones y equipos; 3) procesos y rutinas adecuadamente documentados/as; 4) y la coordinación necesaria para realizar ese trabajo.

Las mejores capacidades operativas son aquellas que mejoran la velocidad, la calidad y la eficiencia. «Recogen y analizan de forma continua información sobre el rendimiento, establecen objetivos a corto y largo plazo, premian el alto rendimiento, y ajustan y modifican el bajo rendimiento». (Bloom, *et al.*, 2012: 13). Se considera que una empresa tiene un buen nivel de capacidades operativas cuando ha alcanzado un buen número de mejores prácticas; su personal, en su mayor parte, está altamente cualificado; y cuenta con la tecnología punta necesaria.

Sin embargo, las capacidades operativas por sí solas no son suficientes para conseguir una ventaja competitiva sostenible, (excepto en entornos competitivos estables). Cuando la oferta de la empresa está en sintonía con el mercado (existe una alta demanda en el mercado) unas buenas capacidades operativas pueden ser suficientes para generar ventaja competitiva, pero esta ventaja durará únicamente hasta que las condiciones de mercado cambien. Del mismo modo, las capacidades operativas, en ocasiones, pueden convertirse en una auténtica barrera que impida la mera posibilidad de replantearse la organización, como consecuencia de una búsqueda incesante y continuada de la eficiencia. De hecho, es más fácil lograr la eficiencia si las tareas que la organización tiene que realizar permanecen fijas. Por tanto, en ocasiones, aparece la denominada «inercia» empresarial que actúa en contra del cambio que las empresas han de acometer para adaptarse a los nuevos entornos más competitivos. La necesidad de mantener una alta productividad y mantener las mejores prácticas puede distraer a la alta dirección de acometer los cambios que son realmente necesarios. (Rumelt, 2011)

Por tanto, no se trata de denigrar la importancia de las capacidades operativas, que a menudo son fundamentales y que incluso pueden llegar a generar ventajas competitivas durante décadas (especialmente en países en desarrollo, en los que dominar tecnologías y procesos ya existentes puede llegar a ser más importante que innovar), pero, centrarse únicamente en capacidades operativas no garantizará el éxito a largo plazo, a no ser que la competencia este muy debilitada debido a normativas gubernamentales, u otro tipo de barreras institucionales o culturales que impidan una competencia real.

**Capacidades dinámicas.** Mientras que las capacidades operativas consisten en «hacer las cosas bien» (*doing things right*), las capacidades dinámicas consisten en «hacer las cosas correctas» (*doing the right things*); en el momento adecuado; apoyándose en el desarrollo de nuevos productos y procesos; en una gestión única de los procesos de organización; con una fuerte cultura organizativa orientada al cambio; y con una clarividente evaluación del entorno empresarial y sus oportunidades tecnológicas. En el cuadro 1, en la página siguiente, se exponen estas distinciones, que son desarrolladas y mantenidas a lo largo de este trabajo.

Corriendo el riesgo de simplificar en exceso, la eficiencia está en el corazón de las capacidades operativas;

CUADRO 1  
ALGUNAS DIFERENCIAS ENTRE LAS CAPACIDADES OPERATIVAS Y DINÁMICAS

	Capacidades ordinarias	Capacidades Dinámicas
<b>Propósito</b>	Eficiencia técnica en las funciones de negocio	Lograr congruencia con las necesidades del cliente, tecnología, y las oportunidades de negocio
<b>Modo de conseguirías</b>	Comprar o construir (aprendizaje)	Construir (aprendizaje)
<b>Esquema tripartito</b>	De operaciones, administrativas y de gobierno	Detectar, valorar y transformar
<b>Rutinas clave</b>	Mejores prácticas (best practices)	Procesos de la empresa
<b>Énfasis del directivo</b>	Control de costes	Organización de los activos y liderazgo
<b>Prioridad</b>	Hacer las cosas bien	Hacer las cosas correctas
<b>Imitabilidad</b>	Relativamente imitable	Inimitable
<b>Resultado</b>	Aptitud técnica (eficiencia) Final del formulario	Fortalecimiento Evolutivo (innovación)

FUENTE: Teece (2014) y elaboración propia.

las capacidades dinámicas sin embargo, hablan de adaptación, organización e innovación. Un fuerte desarrollo de capacidades dinámicas permite a las empresas mantenerse orientadas al mercado y con los desarrollos tecnológicos.

Las capacidades dinámicas ayudan a la empresa a construir y renovar eficaz y eficientemente los recursos y capacidades que se encuentran tanto dentro como fuera de sus límites, reconfigurándolos según sea necesario para poder así innovar y responder o enfrentarse a cambios en la dinámica empresarial de su sector (Pisano y Teece, 2007; Teece *et al.*, 1997). Asimismo, permiten a las empresas y a sus directivos el poder desarrollar predicciones sobre la posible evolución de las preferencias y gustos del consumidor, los problemas del negocio, y la evolución y el papel de la tecnología. Las capacidades dinámicas adaptan y ajustan estas predicciones para luego actuar sobre las mismas, reconfigurando recursos y actividades que posibilitan la innovación y la evolución de la empresa. El éxito en la creación de capacidades dinámicas permite competir con aquellos competidores fuertemente vinculados a sus recursos, que no consideran los cambios en las necesidades del consumidor, que se aferran al status quo, y que priorizan la eficiencia sobre la innovación.

Teece (2007) establece que las capacidades dinámicas se asocian a tres grupos: 1) La identificación, desarrollo, co-desarrollo y evaluación de oportunidades tecnológicas en relación con las necesidades del cliente (detección – *sensing*); 2) la movilización de recursos para satisfacer necesidades y valorar oportunidades capturando el valor de ello tras la ponderación de la fase de *sensing* (*seizing*). Y 3) la renovación y transformación continuas (*reconfiguring*) de los recursos y capacidades necesarias. El compromiso continuo con la detección (*sensing*), la valoración (*seizing*) y la reconfiguración (*reconfiguring*) son esenciales si la empresa quiere sobrevivir a los cambios que se producirán en clientes, competidores y tecnologías (Teece, 2007).

Las capacidades dinámicas residen en parte en los directivos de las empresas. En determinados momentos críticos para la empresa, la habilidad del equipo directivo para reconocer un desarrollo o tendencia clave (*sensing*); después definir una respuesta (*seizing*), y por

último guiar/liderar a la empresa en este proceso (*reconfiguring*), suponen la características más sobresaliente de las capacidades dinámicas (Helfat and Martin, 2014). Otros factores que afectan al nivel y fortaleza de las capacidades dinámicas en las empresas, son los valores de la organización, la cultura corporativa y la capacidad colectiva para implementar rápidamente un nuevo modelo de negocio u otros posibles cambios en el seno de la organización. Asimismo, Bartlett and Ghoshal (2002) destacan el papel que la gestión del conocimiento tiene, en muchas ocasiones, como factor clave de la supervivencia de las organizaciones. La razón es que tanto las capacidades como el conocimiento insertado en las mismas, además de ser escasos, suelen ser difíciles de imitar. A menudo, no se compran sino que se desarrollan y por tanto su gestión eficaz por parte de los directivos necesita de este conjunto de capacidades que se han venido en denominar dinámicas y que en ocasiones muchas organizaciones no poseen.

Sin embargo, con el paso del tiempo, estas mismas capacidades pueden llegar a ser imitadas. Esta transformación se ha producido por ejemplo, en el sistema de producción flexible de Toyota (TPS), conformado por una serie de procesos estrechamente integrados que abarca toda la cadena de valor de Toyota, desde el diseño de producción hasta la relación final con los clientes (Womack, *et al.*, 1990). Este sistema de producción proporcionó a Toyota una fuente de ventaja competitiva durante décadas, a pesar de los numerosos intentos de imitación. Sin embargo, con el tiempo se fue poco a poco, difundiendo a otras empresas y sectores.

Otro ejemplo relevador es el proceso de innovación de la cerveza de bodega de Estrella de Galicia. Estrella de Galicia está dirigida por Ignacio Rivera, cuarta generación de cerveceros y definido como «fiki» de la cerveza. En 2010, Estrella Galicia da el salto al mercado nacional, pero no es hasta 2012, en plena crisis cuando se plantean el asalto al segmento «premium» de la cerveza. La cuota de mercado pasó del 3,5 al 5,5% en este segmento. Para ello, han diseñado un sistema de cerveza «fresca» en los establecimientos. Aunque se mantienen fieles a su sistema de fabricación, el cual se caracteriza más por su calidad que por

su eficiencia temporal. La innovación principal se ha en el modo en que la cerveza llega a los establecimientos de hostelería al no romper la cadena de frío y no haciendo uso de la pasteurización, rompiendo con la dinámica empresarial tradicional en el sector.

Esta es una innovación que les está dando la entrada en muchos establecimientos hosteleros y zonas de España donde antes no estaban. Han creado una unidad de negocio nueva llamada «Cerveza de Bodega» con un director independiente de la estructura habitual por marcas. Han hecho uso del proceso de captación (*sensing*) y han valorado (*seizing*) el utilizar un avance tecnológico que ya existía en el mercado y lo han reconfigurado (*reconfiguring*) y adaptado a su estrategia de tal manera que está siendo un elemento clave en su plan de expansión nacional. En estos momentos la cerveza de bodega es una fuente de ventaja competitiva que Estrella Galicia explota en el sector de Hostelería y Restauración. Aunque otras compañías cuentan con sistemas muy parecidos, su alto nivel de inversión en este plan (mayor que el de sus competidores) y su clara visión de utilizarlo como punta de lanza en zonas de expansión les permite continuar diferenciándose y por tanto mantener este elemento como una ventaja competitiva. La capacidad que el equipo directivo ha tenido para poder reconocer, valorar y reconfigurar su empresa para que este recurso sea una ventaja competitiva, supone un buen caso de generación de una capacidad dinámica, y las mejores prácticas (capacidad operativa) han sido asociadas a elementos tales como la alta capacidad de inversión, la buena implementación, la capacidad de producción de un producto de calidad, la capacidad de servicio a tiempo, etcétera, que puede ser la antesala de una capacidad dinámica, que podría dejar de serlo si por ejemplo se estandariza en el sector con lo cual pasaría a ser una capacidad organizativa más.

### El funcionamiento de las capacidades en la dinámica empresarial ↓

Las capacidades no funcionan solas. Deben ir acompañadas de estrategias eficaces para conseguir ventajas competitivas. Las capacidades operativas son las que definen la dinámica empresarial. Dan forma y están determinadas por los recursos VRIN. Las capacidades estratégica (y las dinámicas lo son) también debe integrarse con una buena estrategia para obtener un rendimiento sólido y para poder así influir en la dinámica empresarial. Por tanto, las condiciones necesarias y suficientes para una ventaja competitiva a largo plazo son: el desarrollo de capacidades dinámicas, recursos estratégicos (VRIN) y una buena estrategia.

Las capacidades operativas deberían ser desarrolladas por la propia empresa, pero no tiene porqué ser necesariamente así. La gestión de una gran cantidad de capacidades operativas no puede afectar el desarrollo de capacidades dinámicas. En otras palabras, las capacidades ordinarias no son suficientes para garantizar el éxito financiero a largo plazo, e incluso pueden

no ser necesarias para ello (Cepeda y Vera, 2007). En consecuencia, las empresas con capacidades más débiles requieren por tanto el desarrollo de estrategias más potentes que las empresas con mejores capacidades. Por ejemplo, en una empresa con una cultura con mucha resistencia al cambio, las nuevas capacidades necesarias para una nueva estrategia, pueden llegar a obtenerse mejor del exterior que del interior. Esta adquisición, incluso, puede llegar a ser gestionada como una actividad independiente, de una manera que así se minimizan los posibles conflictos que puedan surgir con aquellas unidades organizativas implicadas en la nueva estrategia y que poseen esa resistencia al cambio tan elevada.

No hay que olvidar que la eficacia de las capacidades dinámicas puede verse comprometida por una pobre planificación estratégica. En conclusión, si una empresa quiere tener buenas capacidades dinámicas tiene que:

- Garantizar que la estrategia y la organización están en consonancia con los cambios previstos en el mercado, la tecnología y la dinámica empresarial.
- Ser capaz de efectuar cambios en sus capacidades operativas y rutinas con éstas lo requieran.

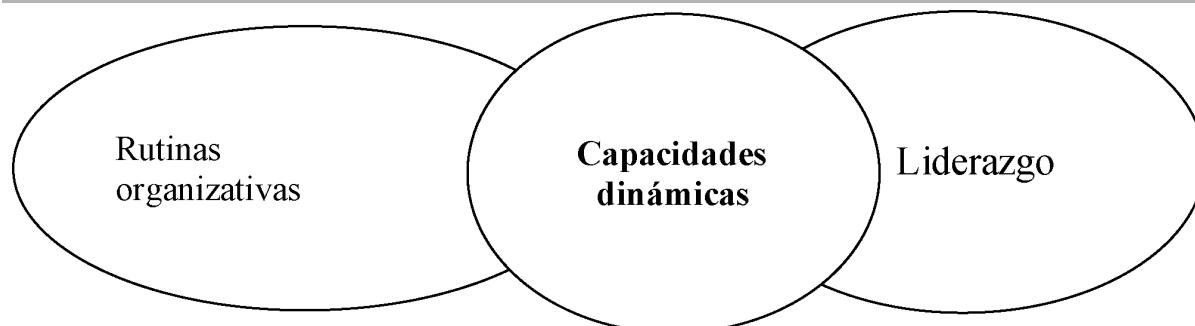
Queremos finalmente destacar lo ambiguo de la distinción teórica entre capacidad dinámicas y operativas. Aclarar si las capacidades ordinarias y operativas son un complemento o si son distintas, traen a colación la pregunta decisiva sobre cómo se comportan. La literatura de capacidades sugiere dos opciones al respecto.

La primera es que las capacidades dinámicas son un mecanismo de información para las capacidades operativas. Así, las capacidades operativas (y todas las actividades que comprenden) puede ser una fuente de conocimiento específico de la organización que incrementa el valor de las actividades que implican las capacidades dinámicas.

La segunda opción por la cual capacidades dinámicas y operativas se pueden complementar, es mediante los mecanismos de implementación. Así, la presencia de capacidades operativas en la empresa puede conducir a la búsqueda de capacidades dinámicas, y de esta forma garantizar que las empresas desarrollen sólo aquellas ideas que pueden implementarse con éxito.

Por tanto, parece que mecanismos como los de información e implementación son los que ayudan, a que en ocasiones, las capacidades operativas de las empresas puedan llegar a convertirse, por un tiempo, en capacidades dinámicas. Esto sugiere una idea que Teece (2014) también formula, como es la necesidad de que haya una buena estrategia para que las capacidades dinámicas sean capaces de mantener las ventajas competitivas de las organizaciones. Esto corrobora lo que muchos dicen, cuando afirman que, la estrategia tiene mucho de información (análisis estratégico) y de implementación.

FIGURA 1  
GESTIÓN DE RUTINAS ORGANIZATIVA Y EMPRESARIAL



FUENTE: Elaboración propia.

Una última opción que abordamos cuando se relacionan capacidades operativas y dinámicas, y que fue avanzada por Helfat y Winter (2011), y confirmada posteriormente por Karna *et al.* (2015). Es que realmente puede que no haya diferencias entre capacidades operativas y dinámicas. A pesar de la distinción teórica que se ha venido desarrollando sobre estos dos conceptos y que hemos resumido gran parte de este trabajo. En realidad, puede que estén refiriéndose a un mismo concepto como es el de capacidad. La «borsitud» de las diferencias existentes entre ellas hace que podemos llegar a pensar que la distinción tiene más de artificio teórico que de concepto práctico. Lo que está claro, es que las empresas tienen que desarrollar sus actividades lo más eficientemente posible y reconfigurar y actualizar continuamente sus capacidades para que ello suceda. Pensamos que en realidad lo que hay son capacidades y que están deben influir en la dinámica empresarial para obtener los mejores resultados.

#### EL ROL DEL DIRECTIVO: LAS CAPACIDADES DIRECTIVAS DINÁMICAS †

Un enfoque de capacidades dinámicas implica realizar actividades de emprendimiento continuo y estandarizar esta forma de pensamiento dentro de la empresa. Así, por ejemplo, identificar necesidades del consumidor no satisfechas por completo y movilizar recursos para obtener beneficios de ello, pueden ser algunas de estas actividades. El valor fundamental de las capacidades dinámicas está en realizar este proceso de forma continua e interactiva para generar de esta forma una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Esto es lo que algunos autores denominan como el aspecto transformador de las capacidades dinámicas, una de las características que hacen que una capacidad pueda ser operativa o pasar al siguiente nivel y convertirse en dinámica. Es este aspecto, son el motor transformador del negocio.

Son los equipos directivos los que han de liderar la transformación y la reconfiguración de los activos de la empresa. Depende de ellos casi exclusivamente, y de su capacidad de persuadir a otros a que adopten los ca-

minos y acciones necesarias y de que asuman las nuevas ideas como nuevas formas de concebir el negocio (Helfat y Peteraf, 2014). Un cambio en las empresas es algo perfectamente asumible y de hecho es relativamente común: cambios de estructura, de personas, de funciones, etc. Sin embargo, el cambio que requieren las capacidades dinámicas es un cambio más profundo, más radical, este tipo de cambio requiere lo que se denomina una mutación de la organización (Schilke, 2014). Esta mutación debe estar planificada y dirigida por un líder con un profundo sentimiento emprendedor.

Según Gilbert (2005), la esclerosis organizacional se produce cuando no se consigue realizar este cambio, es el fracaso que se produce cuando se intentan cambiar las decisiones de inversión o se intentan realizar cambios en las rutinas de la empresa. La mayor parte de estas rigideces nos las encontramos en los modelos de negocio adoptados por cada empresa, y en aquellos directivos incapaces de reconocer la necesidad de modificar o simplemente abandonar estos modelos de negocio.

En el marco de las capacidades dinámicas, las rutinas y modelos de negocio no se ven como algo completamente cerrado. Es cierto que las rutinas están limitadas por las normas, costumbres, y la historia de la empresa, sin embargo, en la mayoría de los casos se pueden cambiar, especialmente si se cuenta con el apoyo de la alta dirección.

Una evidencia de la importancia del directivo es la negación que hacen algunos autores de la idea de que las capacidades dinámicas se encuentran únicamente en las rutinas y procedimientos de mayor importancia para el funcionamiento de la empresa. Según Felin *et al.* (2012) las capacidades dinámicas implican combinar la gestión de rutinas organizativas y liderazgo empresarial (Augier y Teece, 2009; Teece, 2007, 2012). (Ver figura 1)

En muchas ocasiones, ese liderazgo implica una gestión creativa y emprendedora, lo cual ni mucho menos puede ser considerado como algo contenido dentro de una rutina. De hecho, «muchas actuaciones estratégicas y de transformación requieren acciones que es-

tán lejos de ser replicadas» (Teece, 2012: 1397). Se pone, así, de manifiesto la importancia del directivo como líder sin el cual un enfoque de capacidades (dinámicas) nunca estaría completo.

En consecuencia, la acción humana es un factor clave en el enfoque de las capacidades (dinámicas) representado en la acción concreta del liderazgo. Por lo tanto, es necesario un liderazgo claro para efectuar ese descubrimiento. La acción humana implica detección, creación y co-creación; apoderamiento y transformación (Hodgkinson y Healey, 2011). Una empresa que cuente con capacidades (dinámicas) podrá lidiar con los futuros cambios que le tocarán vivir creando recursos valiosos y difíciles de imitar.

En entornos de altamente cambiantes, la empresa puede ser particularmente dependiente de los instintos del directivo en la detección y valoración de oportunidades y en las posibles acciones. En la medida que esto es así, las capacidades sufrirán por supuesto de un elevado nivel de inestabilidad ya que su durabilidad dependerá, lógicamente, de la experiencia de el/los directivos(s). Con el tiempo, sin embargo, las reglas y procesos que estimulen la sostenibilidad de la organización deben depender de las actuaciones del directivo.

Otros autores como Eisenhardt y Martin (2000) sostienen que el enfoque de las capacidades (dinámicas) no funcionaría tan bien en entornos altamente turbulentos debido a la inestabilidad que se produce con el uso de instintos (ellos los denominan, acciones semi-improvisadas por parte de los directivos). Sin embargo, es más que posible para algunas empresas puedan desarrollar sus actividades a lo largo de una gran variedad de mercados con alta turbulencia y salir relativamente indemnes de ellos.

Aun manejando distintas visiones de la literatura, especialmente en lo referido a entornos altamente cambiantes, lo que sí queda bastante claro es que la acción de los directivos es un componente clave de las capacidades (dinámicas). Y es una de las grandes herramientas que rigen las actividades de la organización. Por todo esto en los últimos años se ha enfatizado la importancia del directivo en la literatura académica, hecho que no siempre ha sido así. Por tanto ¿Qué perfil de directivo busca una empresa que compite en entornos altamente competitivos y cambiantes? La respuesta está en encontrar aquellos directivos capaces de realizar las transformaciones necesarias en la organización para reconfigurar continuamente los recursos y capacidades de la empresa.

Un enfoque especialmente relevante en la última década que profundiza en el papel del directivo en las capacidades dinámicas es el de las capacidades directivas dinámicas. Adner y Helfat (2003) introdujeron este concepto definiéndolo como «las capacidades con las que los directivos crean, amplían y modifican la forma en que las empresas se ganan la vida». Este concepto ayuda a explicar la relación entre las decisiones de los directivos y sus acciones, el concepto de

cambio estratégico y el rendimiento empresarial en la actual dinámica empresarial.

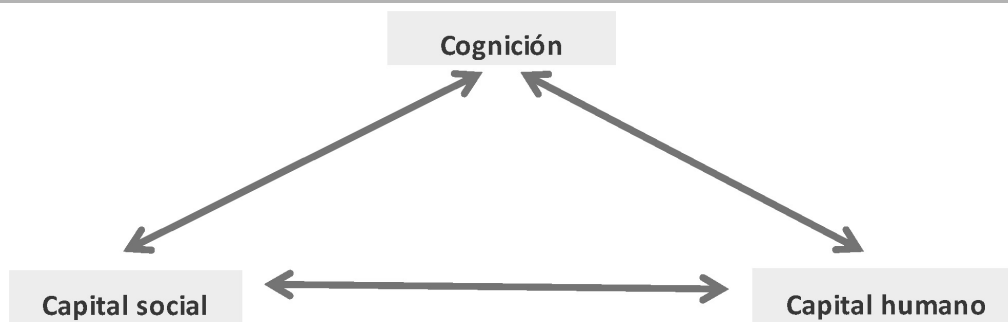
Las funciones de las capacidades directivas dinámicas incluyen también, el ya mencionado término de: «orquestración de recursos y capacidades» (Helfat *et al.*, 2007), que implica la búsqueda de recursos y capacidades; su selección, la inversión, y el despliegue de los mismos, y su reconfiguración. La orquestración de activos puede llegar a crear valor a través del desarrollo y la agrupación de los recursos que afectan a aquellas capacidades de la empresa capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes que les marca su dinámica empresarial. Del mismo modo, también se considera la absoluta discrecionalidad por parte del directivo a la hora de orquestrar la respuesta necesaria a los cambios tecnológicos y del mercado (Adner y Helfat, 2003).

Las capacidades directivas dinámicas tienen importantes atributos que caracterizan a las capacidades en general y que ya hemos mencionado. No todos los directivos tienen las mismas capacidades directivas dinámicas, y la posesión de una capacidad determinada u otra no supone ninguna superioridad. Así como hay formas mejores y peores de darle patadas a un balón, hay formas más o menos eficaces a la hora de llevar a cabo una determinada actividad (Eisenhardt y Martin, 2000).

Como identificaron Adner y Helfat (2003), los tres recursos fundamentales que tiene los directivos para el desarrollo de sus capacidades directivas dinámicas, y que utilizan en su gestión son: la cognición directiva (Huff, 1990), el capital relacional (Burt, 1992), y el capital humano (Becker, 1964; Bueno, *et al.*, 2001). Adner y Helfat las desarrollan de la siguiente manera:

a) La cognición directiva afecta a los modelos mentales y creencias que tienen los directivos (también denominadas «estructuras de conocimiento»; Eggers y Kaplan, 2013; Walsh, 1995), sus procesos mentales, y sus emociones (Hodgkinson y Healey, 2011). Dada la gran cantidad y variedad de información que los directivos utilizan, estos emplean «estructuras de conocimiento para representar su mundo» (Walsh, 1995; Bueno *et al.*, 2005). Estas estructuras de conocimiento influyen en su pensamiento creando sesgos y son mecanismos de indagación que los directivos tienen para anticipar los cambios del mercado, comprender las implicaciones de las diferentes opciones que se plantean, y le ayudan en la toma de decisiones (Garbuio *et al.*, 2011). Existen estudios que indican que los directivos tienen dificultades para transferir sus estructuras de conocimiento de un contexto a otro contexto. Gavetti (2012), sin embargo, sostiene que algunos directivos tienen la capacidad de hacer analogías entre estructuras de conocimiento de diferentes contextos que les permiten tener una comprensión muy profunda y que les ayudan a identificar las distintas oportunidades existentes. Además, la investigación sugiere que cuando un directivo ha sido expuesto a distintos cambios de contexto, la capacidad de transferir conocimientos de un con-

**FIGURA 2**  
**CAPACIDADES DIRECTIVAS DIRECTAS**



FUENTE: Elaboración propia.

texto a otro se incrementa a largo plazo (Gary *et al.*, 2012). Por tanto, los directivos experimentados en la dinámica empresarial son más proclives a tener estructuras de conocimiento más desarrolladas que puedan aplicar en diferentes escenarios.

Además de las estructuras de conocimiento, los procesos mentales y las emociones completan la denominada cognición directiva. Estos procesos mentales incluyen aspectos tales como la atención y la percepción, el razonamiento y la resolución de problemas, el lenguaje y la comunicación. En cuanto a las emociones, Zott y Huy (2013) argumentan que la capacidad de «control de las emociones» (propias) es un elemento muy a tener en cuenta.

b) El capital relacional (Bueno, 2013) permite al directivo obtener beneficios de las relaciones, tanto formales como informales, que tienen con los demás las cuales le sirven para obtener recursos e información (Adler y Kwon, 2002). Así, las relaciones de trabajo formales e informales pueden proporcionar a los administradores vías de información que pueden ser muy útiles a la hora de detectar nuevas oportunidades (Adner y Helfat, 2003). El capital relacional es fundamental para el sustento de las capacidades directivas dinámicas sobre todo en lo que se refiere a la captación y reconfiguración de recursos. Así, por ejemplo, las relaciones sociales fuera de la organización pueden proporcionar acceso a recursos, como financiación y personal cualificado, elementos muy útiles porque suelen suponer inversiones muy necesarias para poder aprovechar oportunidades (Pfeffer y Salancik, 1978). Una buena posición en la red social interna también puede otorgar poder sobre los recursos que son útiles para poder aprovechar oportunidades. Por tanto, podemos concluir que estamos de acuerdo con Blyler y Coff (2003) cuando sostienen que «las empresas no podrían adquirir, recombinar y apalancar recursos», sin el capital relacional.

c) El capital humano fue definido por Becker en 1964 y también por Bueno en 2012 como las habilidades y el conocimiento que los individuos desarrollan a través de su experiencia, formación y educación. Más recientemente se ha definido como «el conocimiento, la educación, la experiencia, y las habilidades» (Wright *et al.*, 2014: 361). Una parte del capital humano es espe-

cífico de determinados equipos, unidades funcionales, áreas tecnológicas, sectores, empresas, etcétera, y otra parte del capital humano directivo refleja conocimientos más genéricos (Bailey y Helfat, 2003; Castanias y Helfat, 1991, 2001; Kor *et al.*, 2007). Todas estas formas de capital humano pueden llegar a ser fuentes de creación de valor para la empresa. El conocimiento y la experiencia que tiene un directivo le pueden ayudar tanto a percibir, a valorar como a reconfigurar determinados recursos de la organización.

Los tres fundamentos de las capacidades directivas dinámicas: cognición, capital relacional y capital humano, no sólo tienen efectos por separado sino que también pueden interactuar entre sí (Adner y Helfat, 2003). (ver figura 2).

Los tres se basan en experiencias previas, y por lo tanto esa misma experiencia puede contribuir simultáneamente sobre los tres elementos de las capacidades directivas dinámicas (Beck y Wiersema, 2013). Además, cada uno de los elementos puede afectar al otro. Así, la cognición afecta al desarrollo del capital humano, influyendo en la búsqueda y captación de información durante las etapas de educación, formación y experiencia laboral, así como a la hora de interpretar y utilizar esta información. Asimismo, el capital humano puede afectar a la cognición. Por ejemplo, en un estudio experimental, Melone (1994) encontró que la atención (un aspecto cognitivo) que los ejecutivos prestaban a los diferentes temas de negocios dependían de su experiencia previa (capital humano).

El capital relacional también afecta el desarrollo del capital humano a través de los conocimientos que los directivos obtienen de sus relaciones sociales (Castanias y Helfat, 2001; Coleman, 1988). Por ejemplo, en un estudio sobre los directivos que participaban en un programa de desarrollo del liderazgo, Leitch *et al.* (2013) encontraron que el desarrollo de habilidades directivas (un aspecto del capital humano) se beneficiaba de los vínculos sociales que tenían los directivos (capital relacional). A su vez, el capital humano también puede verse afectado por el capital relacional cuando los directivos buscan relaciones sociales con el único objetivo de aprovechar la experiencia de los demás.

Por último, el capital relacional puede afectar también a la cognición y viceversa (Adner y Helfat, 2003). La información obtenida de las relaciones sociales puede influir en las opiniones que se tienen sobre las capacidades internas de la organización y sobre la dinámica empresarial. Así, elementos tales de la cognición como la percepción y la atención, probablemente afectan a los vínculos sociales que los directivos buscan (empatía, inteligencia emocional).

### EL ROL DEL DIRECTIVO EN LA VIGENTE TEORÍA ECONÓMICA: AUSENCIA EN LA TEORÍA NEOCLÁSICA VS CONSIDERACIÓN EN LA ESCUELA AUSTRIACA †

Finalmente, otro de los objetivos de este trabajo es intentar resaltar, el papel del directivo como figura clave que surge de toda esta literatura, sin embargo esta figura no ha sido muy estudiada en la vigente teoría económica. Esto se debe a que la escuela neoclásica, corriente de pensamiento fundamental en la configuración de la disciplina actual, se encuentra muy lejos de un posible reconocimiento de cualquiera de los conceptos antes mencionados (capacidades, directivos...), a pesar de que es evidente la necesidad de ello. Así, la teoría de la economía neoclásica ha generado deliberadamente modelos poco realistas de acción e interacción, analizando aspectos tales como la maximización de, por poner un ejemplo, beneficios; estudiando la competencia perfecta. Igualmente, su estudio del comportamiento humano ha sido profundamente abstracto y forzado, contemplando aspectos como las restricciones de la optimización, la toma racional de decisiones. En definitiva su énfasis ha estado en representaciones perfectas de empresas y de los distintos agentes económicos; buscando situaciones ideales de equilibrio. En consecuencia, se puede decir que existe una cierta desconexión entre la teoría de las capacidades dinámicas con la literatura económica tradicional, especialmente porque ésta juega con las reglas establecidas por la escuela neoclásica, donde gran parte de los elementos perturbadores de la realidad económica se consideran constantes; el enfoque disruptivo de la teoría de las capacidades encaja mucho mejor con la forma de pensamiento de la escuela austriaca.

La escuela económica austriaca surge en la universidad de Viena, y tiene un gran crecimiento y expansión desde finales del s. XIX (1871) hasta comienzos del s. XX (1914) con los trabajos de Menger. Los estudios de von Mises y Hayek en la London School of Economics de 1931 a 1949 fueron también determinantes. Tras la llamada síntesis neoclásica, renace a partir de los años 60 del s. XX. Las principales ideas de la escuela austriaca son el enfoque más causal y realista de la formación de precios, centrados en los precios reales de mercado, y no en unos hipotéticos y/o perfectos precios establecidos de antemano; y poniendo también el acento en los procesos de ajuste para la búsqueda del equilibrio a largo plazo y no únicamente a corto plazo. Se resalta el papel de la empresa y la heterogeneidad de sus recursos y se introducen conceptos ta-

les como los costes subjetivos y la productividad marginal. Los recursos contienen características distintivas y que se perciben también de forma diferente. En definitiva, es un enfoque que difiere sustancialmente del neoclásico en lo que se refiere a conceptos tales como el dinero, el capital y los ciclos económicos.

Según esta escuela, es la figura del directivo (y sobre todo el emprendedor) quien gestiona las distintas fuerzas del mercado; la producción depende del momento temporal y de la incertidumbre; y es el directivo a quien le corresponde esa responsabilidad y también tareas tales como la predicción, la toma de decisiones y la innovación. Según von Mises «es imposible eliminar la figura del gerente y/o emprendedor de la actual economía de mercado. Los factores de producción no pueden combinarse solos espontáneamente. Han de ser combinados por los esfuerzos intencionados de hombres movidos por fines concretos y motivados por la necesidad de mejorar su nivel de satisfacción. Al eliminar la figura del gerente y/o emprendedor, uno elimina la fuerza que dirige a todo el sistema de mercado» (Mises, 1949).

Hayek y otros economistas de la escuela austriaca tales como von Mises y Kirzner mantienen que la gente no asigna medios a los fines; más bien, busca (constantemente) descubrir y crear nuevos fines y medios. La economía austriaca es más compatible con las capacidades dinámicas que la neoclásica. Esto se demuestra en la asignación de recursos que hace una teoría económica y la otra, optimizar la asociación de recursos es clave, especialmente en entornos altamente competitivos y cambiantes, donde la innovación y el cambio forman parte del día a día. En este tipo de situaciones el modelo neoclásico asume una asignación técnicamente eficiente y siempre constante, da por hecho que «...de alguna manera y en algún lugar, nuevos bienes y servicios se están diseñando... de una manera eficiente...», todo esto la escuela neoclásica lo da por supuesto, es decir, siempre existe una asignación de recursos constantes. Asumir que toda la información es siempre completa no es realista y puede suponer caer en una trampa que deforme la realidad. En este entorno el que se asume que la asignación de recursos es constante y donde la coordinación viene ya dada no queda mucho margen de actuación para las aportaciones que puedan realizar los directivos, ni sus capacidades. Sin embargo, la escuela austriaca sí asume, de alguna manera, la existencia del gerente y/o emprendedor. Jacobson (1992) en su estudio de la orientación «austriaca» de los estudios de estrategia llegó a la conclusión de que la mayor parte de la investigación es «austriaca por naturaleza» hasta el punto de poder conformar una escuela austriaca de la estrategia. Aspectos como el papel del directivo, la toma de decisiones o la gestión de la incertidumbre en la teoría de capacidades son claramente austriacas.

En consecuencia, parece que las capacidades dinámicas no están bien integradas en la teoría económica clásica y neoclásica de la empresa y los mercados



como deberían estar. Sin embargo, si existe compatibilidad con los elementos de la escuela de economía austriaca que subrayan la importancia de la innovación, la incertidumbre, y el desequilibrio (Hayek, 1936).

Por tanto, la teorías económicas clásicas no reconocen que la labor del directivo sea algo más que la división y especialización de la mano de obra. Sabemos que los directivos además se encargan de la creación, co-creación y coordinación; la integración de las ideas y las tareas para crear o co-crear productos innovadores y los servicios. Y estas tareas son tan importantes, si no más, que la simple especialización y división trabajo. Esto a día de hoy, no está todavía adecuadamente reflejado en la teoría económica clásica. Pensamos que tal vez el futuro de esta disciplina como teoría económica pudiera ser o una economía austriaca de las capacidades o una economía pura de las capacidades que traiga la figura del hombre y del directivo al papel de protagonista y que acabe con la idea de que el hombre esta subyugado a los procedimientos.

## BIBLIOGRAFÍA

ADLER, P. S. y KWON, S. W. (2002). Social capital: «Prospects for a new concept». *Academy of Management Review*, nº 27, pp. 17-40.

ADNER, R. y HELFAT, C.E. (2003). «Corporate effects and dynamic managerial capabilities». *Strategic Management Journal*, nº 24, pp. 1011-1025.

AMBROSINI, V. y BOWMAN, C. (2009). «What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?». *International Journal of Management Reviews*, vol. 11, nº 1, pp. 29-49.

AUGIER, M., y TEECE, D.J. (2009). «Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance». *Organization Science*, vol. 20, nº 2, pp. 410-421.

BAILEY, E.E. y HELFAT, C.E. (2003). «External management succession, human capital, and firm performance: An integrative analysis». *Managerial and Decision Economics*, nº 24, pp. 347-369.

BARRETO, I. (2010). «Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future». *Journal of Management*, vol. 36, nº 1, pp. 256-280

BARTLETT, C.A., y GHOSHAL, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution* (2nd ed.). Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

BECK, J.B., y WIERSEMA, M.F. (2013). «Executive decision making: Linking dynamic managerial capabilities to the resource portfolio and strategic outcomes». *Journal of Leadership & Organizational Studies*, nº 20, pp. 408-419.

BECKER, G.S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: National Bureau of Economic Research

BLOOM, N.; GENAKOS, C.; SADUN, R. y Van Reenen, J. (2012). «Management practices across firms and countries». *Academy of Management Perspectives*, vol. 20, nº 1, pp. 12-33.

BLYLER, M. y COFF, R.W. (2003). «Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies». *Strategic Management Journal*, nº 24, pp. 677-686.

BUENO, E. (2012). «Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual». (Nueva versión actualizada). *Documento Intellectus*, nº 9/10, CIC-IAD (UAM), Madrid

BUENO, E. (2013). «El capital intelectual como Sistema generador de emprendimiento e innovación». *Economía Industrial*, nº 388, pp. 15-22

BUENO CAMPOS, E.; ARAGÓN CORREA, A. y GARCÍA MORALES, V. (2001). «El capital intangible frente al capital intelectual de la empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas». En *XI Congreso Nacional de la ACEDE*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.

BUENO, E.; SALMADOR, M.P. y MERINO, C. (2008). «Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento». *Estudios de Economía Aplicada*, nº 26, pp. 43-64

BURT, R.S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

CASTANIAS, R.P. y HELFAT, C.E. (1991). «Managerial resources and rents». *Journal of Management*, nº 17, pp. 155-171.

Castanias, R.P. y HELFAT, C.E. 2001. «The managerial rents model: Theory and empirical analysis». *Journal of Management*, nº 27, pp. 661-678.

CEPEDA, G., y VERA, D. (2007). «Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective». *Journal of Business Research*, vol. 60, nº 5, pp. 426-437.

CEPEDA-CARRIÓN, G.; CEGARRA-NAVARRO, J.G. y JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D. (2012). «The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts». *British Journal of Management*, nº 23, vol. 1, pp. 110-129.

COLEMAN, J.S. (1988). «Social capital in the creation of human capital». *American Journal of Sociology*, nº 94, pp. S95-S120.

COLLIS, D.J. (1994). «Research note: How valuable are organizational capabilities?». *Strategic Management Journal*, nº 15, S1, pp. 143-152.

DANNEELS, E. (2002). «The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences». *Strategic Management Journal*, vol. 2, nº 12, pp. 1095-1121.

DANNEELS, E. (2008). «Organizational antecedents of second-order competences». *Strategic Management Journal*, vol. 29, nº 5, pp. 519-543.

EGGERS, J.P. y KAPLAN, S. (2013). «Cognition and capabilities: A multilevel perspective». *The Academy of Management Annals*, nº 7, pp. 295-340.

EISENHARDT, K.M. y MARTIN, J.A. 2000. «Dynamic capabilities: What are they?». *Strategic Management Journal*, nº 21, pp. 1105-1121.

FELIN, T.; FOSS, N.J.; HEIMERIKS, K.H. y Madsen, T.L. (2012). «Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure». *Journal of Management Studies*, nº 49, pp. 1351-1374.

GARBUJO, M.; KING, A.W., y LOVALLO, D. (2011). «Looking Inside: Psychological Influences on Structuring a Firm's Portfolio of Resources». *Journal of Management*, vol. 37, nº 5, pp. 1444-1463.

GARY, M.S.; WOOD, R.E., y PILLINGER, T. (2012). «Enhancing mental models, analogical transfer, and performance in strategic decision making». *Strategic Management Journal*, nº 33, pp. 1229-1246.

GAVETTI, G. (2012). «Toward a behavioral theory of strategy». *Organization Science*, nº 23, pp. 267-285.

GILBERT, C.G. (2005). «Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity». *Academy of Management Journal*, vol. 48, nº 5, pp. 741-763.

GRANT, R. (1996). «Toward a knowledge-based theory of the firm». *Strategic Management Journal*, nº 17, S2, pp. 109-122.

HAYEK, F.A. (1936). «The Mythology of Capital». *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 50, nº 2, pp. 199-228.

HELFAT, C.E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.A., SINGH, H.; TEECE, D.J. y WINTER, S.G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell.

HELFAT, C.E. y WINTER, S.G. (2011). «Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)everchanging world». *Strategic Management Journal*, vol. 32, nº 11, pp. 1243-1250.

HELFAT, C.E. y PETERAF, M.A. (2014). «Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities». *Strategic Management Journal*, in press.

HELFAT, C.E. y MARTIN, J.A. (2014). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, XX (X), pp. 1-32.

HELFAT, C.E., y WINTER, S.G. (2011). «Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world». *Strategic Management Journal*, vol. 32, nº 11, pp. 1243-1250.

- HODGKINSON, G.P. y HEALEY, M.P. (2011). «Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management». *Strategic Management Journal*, nº 32, pp. 1500-1516.
- HUFF, A.S. (1990). *Mapping strategic thought*. Chichester, England: Wiley
- JACOBSON, R. (1992). «The "Austrian" school of strategy». *Academy of Management Review*, vol. 17, nº 4, pp. 782-807.
- KRAATZ, M.S., y ZAJAC, E.J. (2001). «How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence». *Organization Science*, vol. 12, nº 5, pp. 632-657.
- KARNA, A.; RICHTER, A. y RIESENKAMPFF, E. (2015). «Revisiting the role of the environment in the capabilities-financial performance relationship: A meta-analysis». *Strategic Management Journal*, (Februario)
- KOR, Y.Y.; MAHONEY, J.T. y MICHAEL, S.C. (2007). «Resources, capabilities and entrepreneurial perceptions». *Journal of Management Studies*, nº 44, pp. 1187-1212.
- LEITCH, C.M.; MCMULLAN, C. y HARRISON, R.T. (2013). «The development of entrepreneurial leadership: The role of human, social and institutional capital». *British Journal of Management*, nº 24, pp. 347-366.
- MELONE, N.P. (1994). «Reasoning in the executive suite – The influence of role experience-based expertise on decision-processes of corporate executives». *Organization Science*, nº 5, pp. 438-455.
- MISES, L.V. (1949). *Human action*. Ludwig von Mises Institute.
- O'REILLY, C.A. y TUSHMAN, M.L. (2004). «The ambidextrous organization». *Harvard Business Review*, vol. 82, nº 4, pp. 74-81.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- RUMELT, R. (2011). *Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters*. New York: Crown Business.
- BUENO, E.; RODRÍGUEZ-ANTÓN, J.M. y SALMADOR, M.P. (2005). «La creación de conocimiento como capacidad dinámica: implicaciones para la dirección estratégica de la innovación y el diseño organizativo. AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, nº. 73, pp. 34-38.
- SCHILKE, O. (2014). «Second-order dynamic capabilities: How do they matter?». *Academy of Management Perspectives*, vol. 28, nº 4, pp. 368-380.
- SCHREYÖGG, G. y KLIESCH-EBERL, M. (2007). «How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization». *Strategic Management Journal*, vol. 28, nº 9, pp. 913-933.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997). «Dynamic capabilities and strategic management». *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 537-533.
- TEECE, D.J. (2007). «Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance». *Strategic Management Journal*, vol. 28, nº 13, pp. 1319-1350.
- TEECE, D.J. (2012). «Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action». *Journal of Management Studies*, vol. 49, nº 8, pp. 1395-1401.
- TEECE, D.J. (2014). «The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms». *Academy of Management Perspectives*, vol. 28, nº 4, pp. 329-347
- WALSH, J.P. (1995). «Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane». *Organization Science*, nº 6, pp. 280-321.
- WILLIAMSON, O.E. (1999). «Strategy research: Governance and competence perspectives». *Strategic Management Journal*, nº 20 (June), pp. 1087-1108.
- WINTER, S.G. (2003). «Understanding dynamic capabilities». *Strategic Management Journal*, vol. 24, nº 10, pp. 991-995.
- WOMACK, J.P.; JONES, D.T. y ROOS, D. (1990). *The machine that changed the world: Based on the Massachusetts Institute of Technology 5-million-dollar 5-year study on the future of the automobile*. New York: Rawson Associates.
- WRIGHT, P.M.; COFF, R. y MOLITERNO, T.P. (2014). «Strategic human capital: Crossing the great divide». *Journal of Management*, nº 40, pp. 353-370.
- ZAHRA, S.A.; SAPIENZA, H.J. y DAVIDSSON, P. (2006). «Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda». *Journal of Management Studies*, vol. 43, nº 4, pp. 917-955.
- ZOLLO, M. y WINTER, S.G. (2002). «Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities». *Organization Science*, vol. 13, nº 3, pp. 339-351.
- ZOTT, C. y HUY, Q. (2013). *The affective side of dynamic capability: How founders' emotion regulation activates human and social capital in firms*. Working paper, IESE.