

GERENCIA ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

STRATEGIC MANAGEMENT IN DEVELOPMENT OF DYNAMIC CAPABILITIES

Luis Miguel Morales

luismiguel.morales@empresas-polar.com

<https://orcid.org/0009-0005-5281-9194>

Recepción: 17-03-2023

Aprobación: 01-08-2023

RESUMEN

En el contexto mundial muchos han sido los líderes que han gerenciado las organizaciones, siendo su condición necesaria el convertirse en guías constructores de un proceso de transformación para alcanzar un auténtico desarrollo en su gestión. Para lograr las innovaciones las organizaciones necesitan cumplir objetivos y metas que giren en torno a la participación de los empleados, por ello resulta esencial contar con un talento humano calificado, que guíe sus acciones hacia los objetivos institucionales propuestos. Por lo tanto, el presente artículo como avance de investigación, se centra en generar un corpus teórico fundamentado en la praxeología de la gerencia estratégica en el desarrollo de las capacidades dinámicas. El abordaje metodológico de este estudio se realizará bajo el enfoque cualitativo, sustentado en el paradigma interpretativo desde una perspectiva fenomenológica – hermenéutica del argumento ontológico y epistémico que se circunscribe a la realidad de los actores sociales, en la cual dentro de un contexto socio-histórico, de una subjetividad única, desarrollan una interacción dinámica en la que se perciben funciones y responsabilidades de la gerencia estratégica implicadas en el desarrollo de las capacidades dinámicas. La información se estructura en categorías y atributos para su procesamiento, análisis e interpretación. Es decir, las particularidades del discurso permitirán distinguir los elementos categoriales constitutivos, a fin de conocer las dimensiones de la realidad en su contexto real al igual que la interacción dialógica intersubjetiva que conducirá a emerger significados a partir de su potencial intelectual y de sus vivencias en el entorno empresarial.

Palabras clave: Gerencia, estrategias, capacidades dinámicas.

ABSTRACT

In the global context, many have been the leaders who have managed organizations, their necessary condition being to become guide builders of a transformation process to achieve authentic development in their management. In order to achieve innovations, organizations need to meet objectives and goals that revolve around employee participation, which is why it is essential to have qualified human talent that guides their actions towards the proposed institutional objectives. Therefore, this article as a research advance, focuses on generating a theoretical corpus based on the praxeology of strategic management in the development of dynamic capabilities. The methodological approach of this study will be carried out under the qualitative approach, supported by the interpretative paradigm from a phenomenological perspective - hermeneutics of the ontological and epistemic argument that is circumscribed to the reality of the social actors, in which within a socio-historical context , of a unique subjectivity, develop a dynamic interaction in which the roles and responsibilities of strategic management involved in the development of dynamic capabilities are perceived. The information is structured into categories and attributes for its processing, analysis and interpretation. That is, the particularities of the discourse will make it possible to distinguish the constitutive categorical elements, in order to know the dimensions of reality in its real context, as well as the intersubjective dialogic interaction that will lead to the emergence of meanings from their intellectual potential and their experiences in the business environment.

Keywords: Management, strategies, dynamic capabilities.

INTRODUCCIÓN

La gerencia constituye un proceso simultáneo, de construcción de nuevos saberes y desarrollo personal, lo que exige en el mundo contemporáneo una práctica de gestión interactiva y participativa, en la que los administradores o directivos como impulsores de la innovación y del cambio permanente, deben intervenir como sujetos activos que aprovechen el talento humano que tienen a su cargo, para que sea partícipe en los diferentes roles a los cuales debe enfrentarse.

La gerencia de hoy demanda mayor capacidad laboral, eficiencia y resultados, las instituciones deben enfocar más su atención en la persona. En tal sentido, entre los atributos deseables en el profesional del siglo XXI, se requiere desempeñarse en un medio más exigente que el siglo pasado dado que las variables que se manejan en un proceso de toma de decisiones en las instituciones son más complejas; las características innatas del profesional

y las estrategias utilizadas para lograr los objetivos deseados son factores relevantes que conducen al proceso de profundización contextual y de actualización de los conocimientos.

A tal efecto, Villarroel y De Armas (2008), acotan que la realidad antes descrita pareciera a primera vista inalcanzable en un país que transita por una coyuntura política y social caracterizada por la violencia, la pobreza extrema, la polarización, el deterioro de sus instituciones gubernamentales; esto, unido a un gravísimo déficit de socialización, en el que la familia por múltiples factores se ve impedida de transmitir cabalmente una formación moral y sensibilidad ética al individuo. Ahora bien, en vista de la realidad existente, cabe preguntarse si ¿es posible generar transformaciones en la sociedad a través de una buena gestión? o ¿cuál es el rol de un líder en la Venezuela actual?

Al pretender dar respuesta a las interrogantes planteadas se ha de partir del hecho que las organizaciones no toman en cuenta

las capacidades de sus trabajadores para realizar proyectos de mediano y largo plazo. Al respecto, tal como enuncia Larrazabal (2014), en los últimos años, la gerencia está buscando nuevas maneras de dirigir las organizaciones sumergidas en sociedades caracterizadas por constantes cambios y reestructuraciones continuas; específicamente, los líderes indagan nuevos enfoques de negociación, tanto en el sector de servicios como de bienes del capital, en procura de minimizar sus esfuerzos y hacer posible las metas institucionales, utilizando las experiencias particulares de cada organización, las expectativas a la tecnología disponible, sean éstas grandes, medianas o pequeñas. Al respecto, Ruiz *et al.*, (2010), manifiestan:

En el marco de las sociedades del conocimiento, la educación y la formación en general se encuentran ante una situación de desafío en un escenario complejo que cuestiona el curso que deberían seguir las instituciones y los directivos

que las dirigen. Se debe aprovechar la constitución de nuevas modalidades de producción, gestión, distribución y uso del conocimiento distintas de las sociedades del conocimiento que obliga a su renovación permanente (p.26).

Visto desde este ángulo, surge el imperativo de los gerentes de repensar la forma de orientar sus actividades de gestión hacia un rendimiento superior, de esta manera se logrará responder y enfrentar entornos altamente competitivos basados en la innovación, la competencia, así como en la calidad de los servicios que ofrecen; igualmente se podrán definir un plan estratégico, capturar, utilizar y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, detectar las amenazas, renovarse continuamente y motivar los procesos de aprendizaje e innovación por medio del liderazgo de quienes dirigen a la organización.

En consecuencia, la gerencia estratégica representa para el mundo empresarial una tarea fundamental para el funcionamiento de las empresas, por cuanto puede

garantizar el éxito o no de la misma; sólo mediante esta tarea, se pueden desarrollar conocimientos y habilidades en un campo determinado, por lo tanto, la clave del éxito radica en la formación efectiva y eficiente del personal directivo. Por consiguiente, una gerencia estratégica bien controlada influye en los proyectos trazados por la organización, ya que genera un compromiso tanto de quienes la dirigen como de quienes la integran.

En virtud de lo antes señalado, visualizo la gerencia estratégica como un proceso que permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias tanto internas como externas en las que se desenvuelven las organizaciones. Aunado a ello, se requiere generar un necesario abordaje académico que permita el acercamiento al modo y la forma en que las empresas deben prepararse para abordar las nuevas realidades que convergen alrededor de pandemias, guerras y el calentamiento global. Asociado a este hilo discursivo,

la gerencia estratégica según la opinión de David (2003):

Es un proceso apasionante, la cual le sirve a una organización para que sea proactiva, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes (p. 67).

En consecuencia, se requiere un repensar de las acciones gerenciales para hacer frente a un futuro demandante de crear aportes que den pauta a los cambios de pensamiento indispensables para preparar el porvenir de las organizaciones ante tanta incertidumbre sobre el futuro que les espera, sobre todo en estos tiempos tan difíciles para un mundo afectado por el COVID-19, proporcionando así el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados, permitiendo analizar

en un lenguaje común las situaciones que se derivan y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable.

A tal efecto, es pertinente indicar que los gerentes deben tener la capacidad de detectar, las debilidades y amenazas que pueden producir situaciones desfavorables para la institución, y así replantear las estrategias que sean necesarias para hacer frente a las dificultades que se puedan presentar en el futuro inmediato. De igual forma, debe existir la capacidad gerencial para discriminar las situaciones de oportunidades y fortalezas que estén a favor de la empresa, para aprovechar los recursos, bondades y requerimientos económicos y del talento humano imprescindibles para el mejor funcionamiento de la organización.

En este orden de ideas, la perspectiva de las capacidades dinámicas actualmente es uno de los principales planteamientos teóricos en la administración estratégica. Según la

opinión de Mendoza (2013), ésta se refiere a:

Las habilidades y los conocimientos que utiliza la organización para realizar los cambios estratégicos, tales como: la integración, reconfiguración, modificación, actualización, modernización, innovación, entre otros cambios, de las bases de recursos, las capacidades organizacionales (operativas, funcionales) y estratégicas, así como, los cambios en los modelos de negocios, realizadas de manera reactiva o proactivamente para lograr un ajuste con el entorno (p.14).

A la luz de las ideas expuestas, visualizo que las capacidades dinámicas contribuyen con las organizaciones a integrar y reconfigurar los recursos así como las capacidades para dar respuesta rápida a los entornos cambiantes, e implican actividades de más alto nivel que le permiten dirigir y mejorar sus capacidades ordinarias en la búsqueda de la producción de los bienes y servicios.

En este sentido, se puede decir que las capacidades dinámicas se convierten en factores determinantes de la innovación en la organización y favorecen el manteniendo de sus ventajas competitivas. Las capacidades dinámicas no constituyen en sí mismas la ventaja competitiva, pero son el facilitador que permite que esa ventaja se construya. Por ello, las habilidades técnicas y de gestión, la configuración de la tecnología además de la estructura organizativa, cognitiva y cultural deben estar adaptadas además de dirigidas para apoyar ese proceso de invención.

Al tener en cuenta esta posición, el país reclama gerentes calificados para el cumplimiento de las funciones técnico-administrativas con una visión innovadora en el quehacer gerencial que garantice la calidad de los profesionales. En efecto, la gestión demanda de competencias que le permitan al gerente una interacción constructiva con los trabajadores y demás personal de confianza en la búsqueda más adecuada en el trabajo

que realizan, de acuerdo con la misión y visión de la organización, promoviendo las capacidades para desarrollar nuevas ideas, una visión estratégica, el manejo del entorno que demanda el campo de acción del empleado y la actitud dirigida hacia la innovación. También las habilidades interpersonales las cuales le permitan atender sus expectativas y la de los empleados, dentro de una negociación que genere un compromiso para confrontar proyectos gerenciales compartidos.

Desde esta perspectiva, la gerencia estratégica ha puesto en práctica acciones innovadoras originadas en los propósitos que se visualicen en cada organización en particular. De esta manera, se adecuan a esa necesidad de transformar para considerar todas las fortalezas y oportunidades presentadas para lograr la superación. En función de ello, se pronuncia el desarrollo organizacional del país consolidado como un derecho o un deber social fundamental que fortalezca la cultura en sus diversas

modalidades, asumida como un papel de interés al servicio de la sociedad desde una perspectiva ética.

En consecuencia, se pretende conducir el presente estudio hacia la producción de conocimientos y aportes teóricos que generen crecimiento e impacto social desde diferentes aristas, así como beneficios para los gerentes de las empresas Polar en las cuales se contextualiza esta investigación, especialmente contribuyendo en la optimización de la práctica de sus respectivas funciones como estrategias, se propone enfocar el estudio en función de generar un corpus teórico centrado en la praxeología de la gerencia estratégica enmarcado en el desarrollo de las capacidades dinámicas.

Es por ello, que la ejecución de la presente investigación y los aportes que genere, reportarán beneficios no solo a nivel individual sino también a las empresas Polar, que facilitarán la adaptación ante el advenimiento de poderosos elementos tecnológicos como requisito imperante de las capacidades dinámicas. Por otra

parte, esta investigación es pertinente y actual en virtud que las tendencias en el sector empresarial, tal como lo determina el mundo actual, son hacia la configuración de organizaciones y relaciones dinámicas.

ESTADO DE DESARROLLO

La gerencia estratégica

La gerencia, es la ciencia encargada de encontrar la manera más eficiente de conducir una empresa hacia las metas establecidas por la misma; para ello prevé, organiza, manda, coordina y controla las operaciones de la organización (Freeman, 1995). Es destacable el consenso entre muchos autores, como Crosby (1988), Krygier (1988) y Ditcher (1994), al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se

logren objetivos previamente establecidos.

Es así como se pueden distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización, segundo la ejecución de funciones gerenciales, o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial, es decir, el dónde queremos llegar o qué es lo que deseamos lograr.

Dado que la gerencia es vista como un proceso, la planificación es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr esos objetivos son presentados como planes. Estos planes determinan el curso de la organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el logro de los objetivos. Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que éstos han sido preparados, es necesario crear una organización la cual señale una

estructura de funciones y una división del trabajo.

En este sentido, es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerida para llevar adelante la realización de los planes elaborados. La clase de organización que se haya establecido determina, en gran medida, el que los planes sean apropiada e integralmente ejecutados. La tercera función gerencial es la dirección, considerada como una actividad que tiene que ver con los factores humanos de la organización, la cual envuelve los conceptos de: liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación.

La última fase del proceso gerencial es el control, la cual tiene como propósito inmediato medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución en línea con las normas establecidas. Para llevar a cabo las funciones de la

gerencia y dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar las metas trazadas, la empresa necesita de individuos que se encarguen de la misma, los mismos son denominados gerentes.

En este orden de ideas, Drucker (2002) señala que los gerentes son el eslabón indispensable para ligar la estrategia con la táctica, a ésta con los procesos y procedimientos y, finalmente, estos últimos con las acciones de los participantes organizacionales; es decir, los gerentes son el eje sobre el cual se mueve la empresa y que definen con los accionistas, la presidencia o los inversionistas la planificación y estrategias a seguir.

Para Porter (1985), las estrategias son todas aquellas acciones necesarias para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización; en cuanto a las estrategias de negocios, señala que es la determinación de la forma en que una organización competirá en un negocio dado y se posicionará en el

mercado. Esto nos lleva a definir la gerencia

estratégica, la cual es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos (David, 2003), y que servirá de soporte a los gerentes en la definición de planificación y estrategias.

A tal efecto Quinn (1997), coincide con David, (Ob. Cit) al manifestar que gerencia estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Esta formulación incluye debilidades, fortalezas, determinación de oportunidades y amenazas externas de una empresa, establecimiento de la misión, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias alternativas, análisis de estas alternativas y la selección de la (s) más adecuada (s) para la organización.

La gerencia estratégica permite a la empresa ser proactiva, ya que participan los empleados bajo la tutela

del gerente estratégico, exponiendo sus ideas, las cuales son canalizadas por éste con el fin de establecer oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de amenazas externas, utilizar las fortalezas internas a la vez que minimizar y/o vencer las amenazas internas, con lo cual se sincroniza el funcionamiento del equipo de trabajo. Uno se puede preguntar ¿Para qué todo esto? ¿Qué beneficios se reportan para una organización? En primer lugar, la gerencia estratégica le permite a la empresa influir en el medio en vez de reaccionar a él, con lo cual tendrá ventaja con respecto a otras organizaciones; en segundo lugar permite evitar las disminuciones en ingresos y utilidades, ya que se minimiza el fracaso en la toma de decisiones.

Capacidades Dinámicas

Las bases iniciales del enfoque teórico de capacidades dinámicas las encontramos en los planteamientos de la teoría visión basada en recursos

(sigla en inglés: RBV), que observa a la organización como una colección de recursos tangibles e intangibles y cuya denominación se le atribuye al trabajo de Wernerfelt (1984). Reivindica esta teoría el rol que juegan las características internas -recursos y capacidades- de la organización como la clave para el establecimiento de las políticas y estrategias necesarias para alcanzar ventajas competitivas, rendimientos adecuados, y, al mismo tiempo, mantener su propia supervivencia.

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

reactiva frente a sus condicionantes contextuales.

La visión basada en recursos (RBV) ha tenido críticas que giran en torno al hecho de que da poca relevancia a la dinámica del entorno, generando por una parte en sus postulados un carácter muy estático en la relación organización-entorno (Teece *et al.*,1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Ambrosini y Bowman, 2009), y por otra parte en su especial énfasis sobre la heterogeneidad de los recursos y de sus características de valiosos, raros, no imitables y no equivalente estratégicamente necesarias para que la organización obtenga ventajas competitivas y que hacen diferente a las organizaciones.

Pero al respecto, Cruz, et al. (2009) sostiene que “tales características no perdurarán en el tiempo antes los cambios que afectan a los mercados de factores y/o productos” (p. 111). En todo caso, es “determinante el hecho de tomar decisiones oportunas acerca de la manera de cómo utilizar los recursos y capacidades con los que cuenta

internamente, o de cómo gestionarlos y encontrarlos fuera de la organización” (p. 111).

Apoyando las ideas anteriores, Chang et al. (2015) mantienen que “en un mercado altamente globalizado donde los entornos cambian muy rápidamente, la teoría RBV por sí sola no tiene la capacidad suficiente para explicar por qué las empresas con recursos semejantes no necesariamente alcanzan los mismos desempeños operacionales” (p.1054), ni como algunas empresas pueden obtener ventajas competitivas en entornos rápidamente cambiantes y turbulentos o que “en efecto, la acumulación de recursos, o el hecho de operar en una industria atractiva, no son suficientes para conseguir ventajas competitivas sostenibles ante la posibilidad de que se produzcan cambios que afecten bien al mercado de factores, o bien al de productos” (p. 107).

Junto a ello, Jurksiene y Pundziene, (2016) plantea que están las circunstancias de que la adquisición de conocimientos, el

intercambio, la formación de redes y el agrupamiento de empresas y sus procesos de innovación son reconocidos de manera importante como los factores clave para las organizaciones que buscan satisfacer las necesidades de sus clientes y las demandas cambiantes del entorno.

De allí, nace una corriente del pensamiento de la teoría de la organización tal como lo plantea Helfat, (1997) Helfat y Peteraf, (2003) ; Davies y Brady, (2016) que observa a las capacidades de la empresa con una visión más dinámica, entendiéndose que el término “dinámico” refleja la capacidad de la organización para renovar, cambiar o modificar las competencias, los recursos, las habilidades y los modelos de negocios para que sean compatibles con el entorno cambiante e implican innovación puesto que construyen, integran y reconfiguran los recursos y capacidades actuales.

La teoría de capacidades dinámicas tiene su origen en los trabajos seminales de Teece y Pisano (1994) y Teece, *et al.* (1997) quienes

la consideran inicialmente como complementaria a la teoría de la visión basada en recursos (RBV), puesto que partiendo de sus principales aportes le atribuyen al dinamismo del entorno una importancia vital para lograr el ajuste y reconfiguración de los recursos y capacidades de la organización.

De este modo, Teece, *et al.* (Ob. Cit.) proponen este enfoque como una manera de dar nuevas respuestas a las necesidades de la organización para desarrollar y mantener ventajas competitivas sostenibles frente a entornos dinámicos además de complejos, entendiéndose a las capacidades dinámicas como procesos únicos e idiosincráticos que nacen de la propia historia y evolución de la organización y que “determinan la velocidad y el grado en el cual los recursos de la empresa son alineados y realineados para satisfacer los requerimientos y oportunidades que ofrece el entorno a fin de generar rendimientos superiores y sostenibles en el tiempo” (p. 1395).

Las capacidades dinámicas son definidas por Teece *et al.* (Ob. Cit.) como “la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para enfrentar un entorno cambiante. Capacidades que reflejan las habilidades de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventajas competitivas”. Ya Teece y Pisano (Ob. Cit.) la habían definido como “el subconjunto de competencias/habilidades que le permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos para dar respuestas a los cambios de las circunstancias del mercado” (p. 541).

Evolucionando en su propio concepto, Teece (2014) señala que las capacidades dinámicas involucran todas aquellas actividades de más alto nivel estratégico que le permiten a la empresa dirigir sus actividades ordinarias hacia rendimientos superiores para poder responder y enfrentar entornos altamente competitivos basados en la innovación, la competencia de precios y en la calidad en los bienes y

servicios que ofrece. Actividades señaladas por Teece (Ob. Cit.) tales como: definir el plan estratégico y de negocio, capturar, utilizar y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, detectar las amenazas, renovarse continuamente y motivar el proceso de aprendizaje e innovación a través del liderazgo de quienes dirigen a la organización, lo cual reside fundamentalmente en los equipos gerenciales.

La literatura de las capacidades dinámicas trata en general de examinar y explicar cómo las empresas identifican y desarrollan nuevas oportunidades, cómo coordinan e integran sus recursos, así como activos necesarios para explotar dichas oportunidades y convertirlas en ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y cómo se desarrollan nuevos modelos de negocio y formas de gobierno bajo las características de un entorno cambiante, turbulento, competitivo y globalizado. Teece (Ob. Cit.) señala que “las capacidades dinámicas son los cambios estratégicos reactivos o proactivos

que realizan las organizaciones para lograr un ajuste con el dinamismo del entorno, a fin de alcanzar altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sustentable” (p. 108).

La implementación de las capacidades dinámicas requiere de capacidades organizacionales, habilidades, competencias, procesos, tecnologías, y conocimientos del entorno y de la organización. Los directivos y el talento humano requieren desarrollar sus competencias para identificar las amenazas y las oportunidades del entorno, así como las fortalezas y debilidades de sus organizaciones que permita lograr un ajuste con su entorno y lograr nuevas formas de ventaja competitiva.

De igual forma, se destaca de los planteamientos de esta teoría la idea de la heterogeneidad y las características particulares de los recursos y capacidades para generar ventajas competitivas bajo un esquema dinámico en la relación de la empresa-entorno, con el fin de ofrecer una mayor claridad sobre los

mecanismos que conducen a producir cambios en los procesos organizacionales y en su capacidad estratégica (Bohl, 2015). Para ello, se requiere adaptar sus capacidades internas y externas (hacerlas dinámicas) que permitan poner en marcha prácticas de negocios y elaborar productos sostenibles en entornos altamente competitivos, o lo que es lo mismo dar respuesta oportuna a sus demandas.

Entre sus aspectos esenciales, esta teoría busca distinguir o diferenciar el significado de capacidades ordinarias o sustantivas y las capacidades dinámicas de la organización. Intenta así reimpulsar el concepto tradicional de capacidades organizativas, el cual gira en torno a la obtención de ciertos resultados a través de la coordinación y aplicación de las habilidades de los miembros de la organización sobre un grupo de recursos (Grant, 1991).

Son las capacidades dinámicas un apoyo fundamental para los procesos de cambio e innovación empresarial desde su inicio hasta su

etapa de implementación (Lin, *et al.*, 2016), y son diferentes a las capacidades ordinarias en cuanto a que hacen énfasis en los procesos de cambio e innovación. Al respecto, una parte de la literatura le da un carácter algo estático y poco adaptable a las capacidades operacionales o sustantivas frente a los cambios del entorno.

Por su parte, Teece (2016) y Teece y Leih (2016) reafirman que las capacidades dinámicas contribuyen con la empresa a integrar, construir y reconfigurar los recursos y capacidades para dar respuesta rápida a los entornos cambiantes, e implican actividades de más alto nivel que le permiten dirigir y mejorar sus capacidades ordinarias en la búsqueda de la producción de los bienes y servicios.

Asimismo, dichos autores señalan que, las capacidades ordinarias pueden estar incorporadas: (a) en el personal cualificado y en algunas circunstancias en el contratista independiente; (b) en los equipos e instalaciones; (c) en los

procedimientos y en las rutinas, incluyendo los manuales técnicos; y (d) en la coordinación administrativa necesaria para llevar a cabo el trabajo. Conlleva entonces a la realización de actividades administrativas, operativas y de gestión diaria necesarias para cumplir con las tareas orientadas al logro de los objetivos previstos. En esencia, representa el quehacer diario de la organización.

En resumen, Davies y Brady, (2016) afirman que las capacidades dinámicas permiten a la organización crear nuevos productos y procesos en respuesta a los cambios de las condiciones del mercado y se refieren “a la identificación de los procesos gerenciales y organizacionales requeridos para implementar estrategias, crear innovación y adaptarse a un entorno cambiante” (p.316). Así, se observa que la teoría de las capacidades dinámicas se ubica entre lo interno y lo externo de la organización.

A lo interno, cuando considera sus habilidades para la renovación y reconfiguración de sus recursos y

capacidades, con lo cual da aportes con respecto al desarrollo y comprensión del funcionamiento estratégico de la organización; y a lo externo, cuando considera necesario tomar en cuenta las condiciones del entorno y así poder ajustar y adaptar sus competencias y recursos para dar respuestas oportunas a ese entorno dinámico y complejo.

Cabe destacar el planteamiento de Eisenhardt y Martin (2000) en cuanto al enfoque que les atribuyen a las capacidades dinámicas. Los autores la observan como la adopción de los mejores procesos o rutinas basadas principalmente en el conocimiento tácito y en la experiencia acumulada que le permitan a la organización hacer frente a sus problemas tanto recurrentes y predecibles, como aquellos imprevistos productos del carácter cambiante del entorno. Orientación del concepto de capacidades dinámicas seguido por algunos autores que establecen diferencias al enfoque adoptado por Teece *et al.* (1997) quienes la observan como las

habilidades que se manifiestan o se hacen evidentes cuando se ponen en práctica.

Es así como la gerencia estratégica en el desarrollo de las capacidades dinámicas debe apoyarse en aquellas tendencias que la diferencien positivamente y sean un elemento clave para la ventaja competitiva dentro de la organización, para lo cual se requiere que el gerente vaya más allá de lo tradicional, y propicie la adopción de tendencias estratégicas y tecnológicas que induzcan al logro de las ventajas competitivas que garanticen la permanencia de la organización con visión a futuro.

Buscando por supuesto, conducir el presente artículo relacionado con avance de la investigación que se está desarrollando enfocada hacia la producción de conocimientos y aportes teóricos que generen crecimiento e impacto social desde diferentes aristas, así como beneficios para los gerentes de las empresas Polar se hace necesario contextualizar

esta investigación desde el método que se ha de desarrollar para lo cual, en la propia naturaleza de la realidad humana, sensible y de los comportamientos que exhiban los actores sociales, den cabida a la condición cualitativa en el modo de abordar y comprender la situación de la ciencias humanas y sociales inherentes a este estudio.

SUSTENTO METODOLÓGICO

La investigación se fundamenta en el enfoque cualitativo, debido que se circunscribe en el ámbito de estudio de las ciencias sociales. Este estudio asume el entorno de la praxeología de la gerencia estratégica enmarcado en el desarrollo de las capacidades dinámicas como espacio donde se desenvuelven los actores sociales. Al respecto, Sandín (2003) señala que los contextos en investigación cualitativa:

Son naturales y no son
construidos ni modificados.
El investigador busca
respuesta a sus cuestiones
en el mundo real (...). La

experiencia de las
personas se aborda de
manera global u
holísticamente. No se
entiende a la persona como
un conjunto separado de su
entorno (p. 27).

Por tanto, esta investigación es cualitativa debido a que se centra en el contexto de los acontecimientos, donde los actores sociales interactúan directamente; es decir, como investigador se asumirá el contexto tal y como se encuentra, no se modificaría para poder explicar los fenómenos que emergen de él.

En esta investigación los actores sociales develarán los sentidos del fenómeno de su quehacer cotidiano, puesto que son ellos quienes construyen su propia realidad; la cual se manifiesta y desarrolla significativamente en las interacciones humanas que se dan en el entorno, desde las cuales se interpreten los significados emergentes. El paradigma interpretativo de esta investigación subyace en la perspectiva teórica fenomenológica-hermenéutica basada en la realidad de las empresas Polar, en la

interpretación y comprensión del fenómeno de la praxeología de la gerencia estratégica enmarcado en el desarrollo de las capacidades dinámicas.

Al mismo tiempo, el abordaje metodológico de este estudio se realizará bajo el enfoque cualitativo del paradigma interpretativo desde una perspectiva fenomenológica apoyada en la hermenéutica argumentando los planos ontológicos y epistémicos que se circunscribe a la realidad de los actores sociales, en la cual su personal dentro de un contexto socio-histórico, de una subjetividad única desarrollan una interacción dinámica donde se perciben las funciones y responsabilidades implicadas de la gerencia estratégica enmarcado en el desarrollo de las capacidades dinámicas.

En este contexto, esta investigación asume el conocimiento contextual en la investigación cualitativa que según Husserl (1997), implica buscar la percepción de los actores sociales como referencia de sus vivencias y experiencias, en el

marco de significancia de la praxeología de la gerencia estratégica enmarcado en el desarrollo de las capacidades dinámicas.

De este modo, la fenomenología intenta develar las estructuras esenciales de la conciencia, focalizar la descripción, análisis e interpretación de los contenidos dados a conocer por los actores sociales en la condición subjetiva del mundo social, que de acuerdo a Husserl (Ob. Cit.), toma su significado y amplía sus significantes, en la manera como la piensan y viven.

De igual forma, la perspectiva fenomenológica representa una posición filosófica fundamentada en el aprovechamiento de la información que deviene de la conciencia de los actores sociales a través del proceso de epoché. Este término griego utilizado por Husserl (Ob. Cit.), implica alcanzar una actitud ingenua o natural ante el evento con el propósito de obtener fenómenos sin adulteraciones; es decir, percibir el fenómeno sin emitir juicios a priori sobre las derivaciones subjetivas para

captar las situaciones que devienen en el hecho percibido.

Los actores sociales para el desarrollo de esta investigación, serán los gerentes de empresas Polar de Valencia estado Carabobo, seleccionados de acuerdo con los siguientes criterios (a) experiencia en el quehacer gerencial, (b) tiempo de servicio en la empresa, y (c) preparación universitaria en el área gerencial. En este contexto Pérez (1999), considera que la unidad apropiada de análisis reflexivo debe ser sensible a las características del objetivo de investigación, así como, debe considerarse el ámbito teórico para facilitar, en la medida de lo posible, las comparaciones con estudios similares.

VISIÓN PROSPECTIVA

La visión prospectiva de la investigación propone interpretar la concepción que tienen los gerentes acerca de la praxeología de la gerencia estratégica con el fin de poder comprender los principios

comunicacionales, gerenciales y estratégicos que sustentan dicha praxeología para lo cual se requiere sistematizar los fundamentos teóricos que permitan el desarrollo de las capacidades dinámicas en las empresas polar.

En este sentido, el desarrollo del estudio requerirá de la comprensión de los informantes clave, quienes, sostendrán su interpretación y darán cuenta sobre el problema objeto de estudio, a partir del análisis de categorías que emerjan de la información recopilada; por otra parte, la opción ontológica asumida por el investigador, exige una muestra que no puede estar representada por elementos aleatorios, sino por un todo sistémico con vida propia de manera etnográfica y hermenéutica sobre la problemática, permitiendo la obtención de hallazgos preliminares como la elaboración de un Corpus Teórico de Cambio que busca desencadenar y a su vez activar las potencialidades que representan opciones para la construcción del encargo social, en esta fase los

gerentes pasan a asumir un rol protagónico de la praxeología de la gerencia estratégica que permitan el desarrollo de las capacidades dinámicas en las empresas polar.

El Plan o proyecto de cambio lo entendemos como espacio para el encuentro creativo a partir de la reflexión y la definición de alternativas de acción colectiva, de discusión y reflexión, de forma de modificar las concepciones existentes e impulsar nuevas prácticas integrales y comprometidas desde una mirada deontológica del concepto.

Por otra parte, propone un enfoque que fortalezca la identidad institucional; que responda con pertinencia a la problemática social, cultural, económica, científico-tecnológica, ambiental y axiológica; que promueva la liberación del pensamiento y la acción humana y su pleno desarrollo integral paralelo al de la sociedad, en todas sus dimensiones, mediante concepciones, prácticas y valores gerenciales fundados en la realidad social e institucional. Por tanto, tiene un

enfoque crítico-socio-humanista pues surge de la reflexión profunda sobre la praxeología de la gerencia estratégica enmarcado en el desarrollo de las capacidades dinámicas.

Concibe al gerente de las empresas polar como sujetos histórico-sociales capaces de examinar su práctica gerencial y construir marcos teóricos, estrategias, metodológicas y prácticas que surjan de su realidad para transformarla permanentemente mediante procesos de reflexión participativa y de ruptura con las visiones mecanicistas, económicas, deterministas, lineales y reduccionistas de desarrollo, configurando una práctica y una racionalidad constructivista en la organización y en la sociedad.

REFERENCIAS

- Ambrosini, V. & Bowman, C. 2009. **What are Dynamic Capabilities and are they a Useful Construct in Strategic Management.** *International Journal of Management Review.* 11 (1): 29-49.
- Chang, T.; Fu, H. & Ku, C. (2015). **A Novel Model to Implement ERP**

- Based on Dynamic Capabilities: A Case Study of an IC Design Company.** Journal of Manufacturing Technology Management, 26(7), 1053-1068.
- Crosby, P. (1988). **Dinámica Gerencial.** México: McGraw Hill.
- Cruz, J.; López, P. & Martín de Castro, G. (2009). **La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa.** Cuadernos de Estudios Empresariales, 19, 105-128.
- David, F. (2003). **Conceptos de Administración estratégica.** Novena edición. Editorial Pearson Hall. México.
- Davies, A. y Brady, T. (2016). **Explicating the Dynamics of Project.** International Journal of Project Management, 34(2), 314-327.
- Ditcher, E. (1994). **¿Es Usted un Buen Gerente?** México: McGraw Hill.
- Drucker, P. (2002). **La Gerencia en la Sociedad Futura.** Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Eisenhardt, K. y Martin, J. (2000). **Dynamic Capabilities: What are dey?.** Strategic Management Journal, 21(10/11): 1105-1121.
- Freeman, E. (1995). **Administración.** México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Grant, R. (1991). **The Resources-Based theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.** California Management Review, 22, 114-135.
- Helfat, C. (1997). **Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D.** Strategic Management Journal,
- Helfat, C. y Peteraf, M. (2003). **The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles.** Strategic Management Journal, 29, 997-1010.
- Husserl, E (1997). **Husserl y la Fenomenología Trascendental: Perspectivas del Sujeto en las Ciencias del Siglo XX.** Reencuentro, núm. 65, diciembre, 2012, pp. 20-29. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco Distrito Federal, México.
- Jurksiene, L. y Pundziene, A. (2016). **The Relationship between Dynamic Capabilities and Firm Competitive Advantage: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity.** European Business Review, 28(4), 431-448.
- Krygier, A. (1988). **Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las organizaciones?** Mayo, 20-22.
- Larrazabal, C. (2014) **Informe anual Fedecamaras.** historical and Contemporary theories of Management. en línea: <http://www.saylor.org/>
- Lin, H.; Su, J. & Higgins, A. (2016). **How Dynamic Capabilities**

- Affect Adoption of Management Innovations.** Journal of Business Research, 69(2), 862-876.
- Mendoza, J. M. (2013). **Decisiones Estratégicas.** Barranquilla: Uninorte.
- Pérez, S. (1999) **Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes.** Madrid, La Muralla. S.A., 1994
- Porter, M. (1985). **Estrategia Competitiva.** Madrid: CECSA.
- Quinn, J. B. (1997). **El Proceso Estratégico.** Ciudad de México: Pearson Educación.
- Ruiz, R, Martínez, R y Valladares, L. (2010). **Innovación en la Educación Superior. Hacia las Sociedades del Conocimiento** (Primera edición). Fondo de cultura económica Universidad Nacional Autónoma de México.
- Sandín, E, M. (2003). **Investigación cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones.** España: McGrawHill.
- Teece, D, Pisano, G. y Shuen, A. (1997). **Dynamic Capabilities and Strategic Management.** Strategic Management Journal. 18: 509-533.
- Teece, D. y Leih, S. (2016). **Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: An Introduction.** California Management Review, 58(4), 5-11.
- Teece, D. y Pisano, G. (1994). **The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction.** Industrial and Corporate Change, 3(3), 537-556.
- Teece, D. (2014). **The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (economic) Theory of Firms.** The Academy of Management Perspectives, 28(4), 328-352.
- Teece, D. (2016). **Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward a Theory of the (Entrepreneurial) Firm.** European Economic Review, 86, 202-216.
- Villarroel, G y De Armas, E (2008), **Desprecio por la Política: Aproximación a las Representaciones Sociales de Estudiantes Venezolanos,** Politeia, No. 34-35, Caracas
- Wernerfelt, B. 1984. **Una Visión de la Empresa Basada en los Recursos.** Revista de Gestión Estratégica, 5: 171-180.