

---

**CAPACIDADES DINÁMICAS DEL GERENTE COMO HERRAMIENTA DE  
CAMBIO HACIA LA COMPETITIVIDAD Y LA INNOVACIÓN  
EMPRESARIAL**  
**DYNAMIC CAPABILITIES OF THE MANAGER AS A TOOL OF CHANGE  
TOWARDS COMPETITIVENESS AND INNOVATION  
BUSINESS**

***Luis Miguel Morales***

luismiguel.morales@empresas-polar.com

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

Empresas Polar

Recepción: 28-03-2023

Aprobación: 29-08-2023

### **RESUMEN**

Este ensayo argumentativo analiza las capacidades dinámicas del gerente como una herramienta aplicable a nuevas empresas de base tecnológica con alto grado de complejidad y que estén enfocadas hacia la innovación empresarial, en las cuales se enfatiza en la generación de conocimiento en un entorno dinámico e incierto. Se plantea que en los procesos de innovación se generan nuevas capacidades; que muchas de estas capacidades serán para la organización fuente de ventaja competitiva y que la formación de estas capacidades se define a través de un conjunto de actividades que propician procesos de adaptación, cambio e integración de la organización. Se emplea un enfoque teórico centrado en los procesos de las capacidades dinámicas que hacen posible que las empresas mantengan y mejoren su competitividad, se adapten a los cambios y anticipen cambios en los mercados. Desde el punto de vista metodológico se apoyó en el paradigma interpretativo desde el enfoque cualitativo, con diseño no experimental bajo una investigación documental mediante la revisión y discusión de autores reconocidos sobre la materia. Cabe destacar que la mirada de las capacidades dinámicas permite aproximarse, así como tratar de entender la complejidad de la creación, desarrollo y uso de capacidades, además del papel que juegan en la práctica. Se concluye que los procesos de exploración y de las diversas destrezas que se desarrollan en la organización tiene un impacto significativo en las capacidades dinámicas del gerente para gestionar de manera eficiente los conocimientos disponibles y generados que les permiten adaptarse adecuadamente al entorno y obtener mejores resultados.

**Palabras clave:** Capacidades dinámicas, competitividad, innovación, empresa.

## ABSTRACT

This argumentative essay analyzes the manager's dynamic capabilities as a tool applicable to new technology-based companies with a high degree of complexity and that are focused on business innovation, in which the generation of knowledge in a dynamic and uncertain environment is emphasized. It is proposed that in innovation processes new capacities are generated; that many of these capabilities will be a source of competitive advantage for the organization and that the formation of these capabilities is defined through a set of activities that foster processes of adaptation, change, and integration of the organization. A theoretical approach focused on the processes of dynamic capabilities that make it possible for companies to maintain and improve their competitiveness, adapt to changes and anticipate changes in the markets is used. From the methodological point of view, it was supported by documentary research with a bibliographic design through the review and discussion of recognized authors on the subject. It should be noted that looking at dynamic capabilities allows one to approach, as well as try to understand, the complexity of creating, developing, and using capabilities, as well as the role they play in practice. It is concluded that the exploration processes and the various skills that are developed in the organization have a significant impact on the manager's dynamic abilities to efficiently manage the available and generated knowledge that allows them to adequately adapt to the environment and obtain better results.

**Keywords:** Dynamic capabilities, competitiveness, innovation, company.

## INTRODUCCIÓN

Afrontar la globalización y la acelerada dinámica del entorno de negocios en el siglo XXI nos conduce a la necesidad de ampliar y flexibilizar nuestra comprensión del funcionamiento de las organizaciones y del modo en que éstas logran construir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. A tal efecto, Akehrust et. al., (2011) destacan que “las tradicionales fuentes de ventaja competitiva han perdido vigencia en favor de recursos intangibles, fundamentados en el conocimiento, que son los que más valor pueden generar en la empresa” (p. 31). Pero sólo serán fuente de ventaja competitiva si las organizaciones son capaces de aprender a desarrollar esos recursos de un modo sostenido en el tiempo.

Cabe destacar a López-Zapata et. al., (2012) quienes señalan que “uno de los fundamentos de la

competitividad de las empresas es la creación de conocimiento mediante la investigación, su posterior difusión interna y la aplicación de sus resultados al proceso productivo dando lugar a la innovación empresarial” (p. 43). Por lo tanto, si desde el ámbito gerencial se estimula el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, el contexto organizacional es esencial para que la empresa disponga de una dotación de recursos de conocimiento más valiosos, en cantidad y calidad, que sus competidores.

El propósito de este ensayo será caracterizarse por presentar una descripción de la evolución experimentada por las capacidades dinámicas consideradas como aquellas capacidades empresariales caracterizadas por procesos complejos y de nivel superior que proporcionan las condiciones adecuadas para la modificación y renovación de la dotación de los

recursos (activos y capacidades empresariales).

Por otra parte, es necesario destacar que las capacidades dinámicas del gerente en las empresas tienen un papel central que desempeñar en el análisis e interpretación de los procesos organizacionales que permiten a las empresas a mantener su competitividad, adaptarse a los cambios externos y anticipar las tendencias ambientales.

A tal efecto, la utilización de las capacidades dinámicas como un elemento esencial en el desarrollo de los recursos basados en el conocimiento tienen una alta incidencia de crear y sostener una ventaja competitiva en lo que es hoy un entorno de negocios inestable y globalizado que configuran los procesos organizacionales implicados en el aprendizaje y la creación de recursos de conocimiento.

Dicho esto, se pueden definir las capacidades según lo expresado por Grant, (1991) como el “conjunto de

habilidades que despliega una organización para llevar a cabo una actividad o tarea” (p. 117). En este sentido, las capacidades dinámicas vendrían a constituir la habilidad para emplear un conjunto de recursos que conduzcan a la realización de alguna tarea o actividad. Por lo tanto, se consideran como la principal fuente de ventajas competitivas. Sin embargo, no solo se limitan a organizar coordinadamente un conjunto de recursos, sino que incorporan interacciones complejas entre personas y otros recursos de que se compone la empresa.

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 los recursos humanos 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.

Proponer capacidades dinámicas distintivas es detectar nuevas oportunidades de negocios, identificar las megas tendencias y explorar oportunidades, dirigir la investigación al desarrollo de nuevos emprendimientos, manejar intereses de largo plazo y promover la colaboración entre las organizaciones, relacionar los nuevos conocimientos con los existentes y de los límites de las unidades estratégicas, organizar para la creación de múltiples negocios, balancear la separación y la integración entre los nuevos y viejos negocios que opera actualmente en la organización.

Al respecto, presento una construcción eminentemente descriptiva, normativa, según lo planteado por Morgenstern, (citado en Morles, 1986), centrada en: “enumerar las características, componentes y relaciones que integran el objeto en estudio”. Así como a: “dar

orientaciones sobre el deber ser de un objeto o institución (p.7), para realizar, un proceso de teorización discursiva, o laxa, según la clasificación elaborada por Morles (Ob. Cit.), propia de fenómenos muy complejos, al igual que el tema de lograr analizar las capacidades dinámicas del gerente como una herramienta aplicable a nuevas empresas de base tecnológica con alto grado de complejidad y que estén enfocadas hacia la innovación empresarial, en las cuales se enfatiza en la generación de conocimiento en un entorno dinámico e incierto, donde el gerente es llamado a liderar las acciones que permitan enfrentar la mayoría de los problemas de la empresa.

La relación entre las capacidades y las rutinas organizacionales es interpretada por Grant (1991), al afirmar que una capacidad es en esencia una rutina, o un número de rutinas interactuando. En este sentido, Cuervo (1995) señala que las capacidades son básicamente consecuencias de la acción de la

dirección para movilizar los recursos mediante la generación de un sistema de rutinas organizacionales y de una cultura, resultado de un proceso de aprendizaje colectivo en el que las personas ocupan un papel esencial.

En este orden de ideas, se destaca a Teece et. al., (1997) quienes definen las capacidades dinámicas como la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio. Estas reflejan la habilidad de la organización de alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva.

### **DESARROLLO ARGUMENTATIVO**

Las organizaciones deben producir un conjunto de capacidades cuyo efecto es la entrega del producto fundamental de la empresa. La organización adquiere sus ventajas si desarrolla rutinas adecuadas para lograr sus objetivos con un uso adecuado de recursos. Sin embargo,

se genera una paradoja cuando la organización es forzada a cambiar, como resultado de variación en las condiciones del entorno. Por lo tanto, la dinámica de los mercados exige desarrollar capacidades dinámicas en el gerente que puedan ser utilizadas para el desarrollo de nuevos productos y procesos. El objetivo final se trata de que algunas de estas capacidades sean competencias esenciales para la organización.

Nelson y Winter (1982) plantean que, “las organizaciones están más cómodas en tareas de automantenimiento, con patrones de comportamientos regulares y previsibles” (p. 52). Cualquier cambio se realizaría, a lo sumo, efectuando modificaciones en la gerencia de la empresa. Se requiere que la organización se transforme en algo distinto a lo que era, haciendo factible la existencia de una serie de cambios que pueden apuntar a la adaptación permanente de la organización a las dinámicas internas y externas del entorno que la rodea.

Estudios realizados por Langlois y Robertson, (2000) han mostrado que así como la organización puede tener capacidades esenciales, también desarrolla rigideces esenciales debido a situaciones que suceden al interior de la organización, como pueden ser: la homogeneidad de los procesos de control que hace que las reglas establecidas se conviertan en mecanismos de restricción a la posibilidad de crear nuevas capacidades; los criterios de control gerencial orientados tradicionalmente al manejo de comportamientos homogéneos, que pueden inhibir lo heterogéneo, por considerarlo anomalías que deben evitarse, y las dificultades de coordinación operativa para transformar al talento humano y a los procesos enmarcados en los avances tecnológicos que abordan las organizacionales caracterizadas por la innovación y el cambio dentro de la empresa.

Todos estos atributos son indispensables en el docente líder para desarrollar capacidades

dinámicas en el gerente. Del mismo modo, el artículo se enmarca en un estudio de campo donde se pone de manifiesto el desarrollo teórico en la construcción del saber de carácter interpretativo y de diseño biográfico, no experimental donde se perfiló las capacidades dinámicas del gerente como herramienta de cambio hacia la competitividad y la innovación empresarial, dando inicio con la conceptualización de la palabra "leader" que proviene del vocablo inglés y que significa guía para transformar la realidad que subyace en el contexto empresarial.

Cabe destacar que una organización puede construir una capacidad de innovación en la medida que logre configurar y coordinar una serie de capacidades dinámicas en el gerente a fin de propiciar los procesos de transformación organizacional. Si este cometido se cumple por parte del personal encargado de direccionar los procesos, la organización estará más habilitada para buscar la innovación de manera deliberada, sistemática y

recurrente, lo cual significa que los procesos innovadores pueden ser entendidos como una capacidad dinámica del gerente que integra y coordina otras capacidades dinámicas que pueden considerarse de orden inferior, dado que atienden a propósitos más específicos y de alcance más limitado.

Por lo tanto, al hacer referencia a la innovación y los cambios que se han de generar en las organizaciones de acuerdo con las capacidades dinámicas del personal gerencial, se hace necesario tomar en cuenta la existencia de elementos como la tecnología, protección de propiedad intelectual, invención de nuevos modelos de negocio, creación de activos intangibles, innovación abierta, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones se alcanza el entendimiento de la interdependencia de los elementos en los que las empresas deben basar sus decisiones para evitar las limitaciones cognitivas y lograr la reconfiguración de amenazas propias del entorno.

En este contexto, desde mi postura ontoepistemica considero que las capacidades dinámicas se desarrollarían como una ruta que permita la exploración continua de competencias dinámicas gerenciales acorde a las transformaciones en el entorno, la integración del conocimiento con la realidad sobre el desempeño en escenarios complejos y el remplazo de atributos para el crecimiento y desarrollo futuro. Basado en la estrategia de recursos, este marco conceptual debe surgir por la recurrencia de apoyo en la generación de ventaja competitiva generada acorde a una respuesta oportuna desplegada de las necesidades de la organización.

A tal efecto, Eisenhardt y Martin (2000) argumentan que “las capacidades dinámicas consisten en procesos estratégicos y organizacionales específicos (como desarrollo de productos, alianzas, o toma de decisiones estratégicas) en empresas que operan en mercados dinámicos mediante la manipulación

de recursos hacia nuevas estrategias de creación de valor". (p.72). En esa línea, Zahra y George (2002) señalan que "estas capacidades permiten a la empresa reconfigurar su base de recursos y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado con el objetivo de lograr una ventaja competitiva" (p.12).

Partiendo de lo señalado por los autores precedentes, se entiende que las capacidades dinámicas del gerente dentro de las organizaciones se alcanzan gracias al aprendizaje adquirido en los procesos de cambio y con las decisiones de compromiso. Para ellos se hace evidente el asirse de los mecanismos que conjugan la internacionalización como un proceso de desarrollo de oportunidades que consiste en el aprendizaje experiencial y en el compromiso, en el cual ocurren las relaciones dinámicas.

Para enfatizar en lo antes planteado es necesario destacar los postulados de Vahlne y Johanson, (2013). Quienes especifican tres capacidades dinámicas del gerente,

"(1) la de desarrollo de oportunidades, (2) la de internacionalización para acercarse y desarrollarse en diferentes mercados y (3) la relacional que es la capacidad de crear redes". (p. 195). Los autores resaltan la importancia de obtener capacidades dinámicas en el gerente a partir del rendimiento de los recursos propios con que cuenta la empresa, aunque para ello es necesario tener un compromiso en el proceso en cuanto a la localización de los recursos y a su configuración para la interacción externa e interna con los agentes del mercado y, así, desarrollar el conocimiento mediante la construcción de relaciones, implementar estrategias flexibles según su destino y adaptarse a los riesgos del mercado dinámico para mejorar la actividad de emprendimiento.

En tal sentido, la teoría de las capacidades dinámicas en el gerente dentro de las organizaciones ha sido un punto de referencia para comprender el proceso de obtención

---

de desempeños superiores y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo por parte de las organizaciones frente a entornos cambiantes y/o complejos, y tal como lo establece Garzón, (2015):

“tiene su principal contribución en relación con el talento humano y las capacidades en la introducción de dinamismo, consideración de entornos rápidamente cambiantes y necesidad de la empresa de renovar sus competencias para alcanzar una coherencia adaptativa con el entorno cambiante”. (p. 112)

Partiendo de lo antes expresado por Garzón se podría afirmar que las capacidades dinámicas del gerente contribuyen con la empresa a integrar, construir y reconfigurar los recursos y capacidades para dar respuesta rápida a los entornos cambiantes, además 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. Conlleva entonces a la realización de actividades administrativas, operativas y de gestión necesarias para cumplir con las tareas orientadas al logro de los objetivos previstos. En esencia, representa el quehacer diario del gerente dentro de la organización.

En correspondencia con lo señalado en el párrafo precedente se hace necesario destacar que el diseño e implementación de las capacidades dinámicas en la organización requiere por parte del gerente de la aplicación de estrategias, que permitan la articulación de los medios por el cual una organización se esfuerza por convertir sus capacidades organizacionales de tal manera que permita aprovechar las oportunidades externas y minimizar las amenazas que enfrenta en un entorno dinámico, complejo e incierto.

A tal efecto, Regan y Ghobadian, (2004) proponen que “las estrategias para la reconfiguración de las capacidades desde una perspectiva organizacional multinivel deben estar

compasada con la colaboración dentro de la organizacional, colaboración entre las organizaciones y el aprendizaje organizacional a nivel individual, grupal y organizacional” (p. 11). Por consiguiente, La reconfiguración de las capacidades es un ejemplo de capacidad dinámica del gerente, el cual es definido como la habilidad que se tiene dentro de la organización para creativamente recombinar diversos recursos basados en el conocimiento y tecnologías con los propósitos de desarrollar innovaciones y aplicaciones de nuevos recursos.

Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas del gerente, según lo expresado por Eisenhardt y Martin (2000) la reconfiguración de las actividades de las actividades que se desprenden desde la alta gerencia requiere esfuerzos colectivos para relanzar varios webs de colaboraciones a través de los límites organizacionales para generar combinaciones de las capacidades existentes donde se propongan la

orientación emprendedora y el aprendizaje organizacional como medios o estrategias para apoyar el desarrollo de las capacidades dinámicas.

Las capacidades dinámicas podrían afirmarse que residen en los gerentes y en la alta dirección y van a depender de su cognición, con lo cual las capacidades cognitivas directivas son propensas a apoyar las capacidades dinámicas gerenciales de detectar, aprovechar y reconfigurar, además de explicar su impacto potencial en el cambio estratégico de la organización. De allí que se ha de discutir acerca de producir heterogeneidad en las capacidades dinámicas de los gerentes, los cuales, a su vez, contribuyen a lograr diferentes desempeños en distintas organizaciones bajo diversas condiciones de cambio.

Esa capacidad cognitiva puede manifestarse a través de la percepción, el razonamiento, la

---

solución de problemas, el lenguaje y la comunicación.

Por tanto, las capacidades dinámicas del gerente deben estar en consonancia con los procesos que se han de desarrollar para estimular conductas y habilidades de los individuos a fin de promover acciones o valores orientados a modificar su entorno de trabajo, haciéndolo más favorable. Se trata de crear un clima de apertura y bienestar como condición clave para establecer procesos de interacción, de comunicación y de acción que la generación de conocimientos implica.

Por ello, solo a través de las capacidades dinámicas del gerente se puede generar y gestionar un clima de apertura y bienestar, haciendo de este un atributo de su contexto, podrán percibir mayor iniciativa y participación de los individuos, que actuarán en coherencia con sus objetivos y atribuciones propias, y en coherencia con los objetivos de la organización.

## POSTURA CONCLUSIVA

Para finalizar es importante resaltar que, en las empresas, la gestión del talento humano debe estar enfocada a mantener una visión de futuro, para anticipar los cambios y evaluar las consecuencias, de modo que pueda retransmitir esta visión a todas las personas que gestiona y desempeñar un papel preponderante como facilitador de la innovación, que propicie en los empleados descubrir los conocimientos, animándolos a desarrollar el trabajo en equipo de modo que se desarrolle el aprendizaje a través de conocimientos multidisciplinarios.

Por tanto, el talento humano categorizado por el desarrollo de las capacidades dinámicas no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de un espacio para la generación de ideas ampliamente conocida como espacio compartido de conocimiento de tal manera que se

---

pueda potenciar el talento del trabajador para responder a las condiciones cambiantes del entorno, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral.

A tal efecto, se concluye que para desarrollar las capacidades dinámicas se requiere de la gestión del talento humano que responda a las condiciones del entorno, de tal manera que se aprovechen y reconozcan las oportunidades del medio, a partir del establecimiento de relaciones efectivas con actores externos. En este sentido, la habilidad y motivación de los empleados juega un papel preponderante para el desarrollo de capacidades dinámicas, ya que estas requieren en gran medida de la conformación de equipos de trabajo y de un estilo de dirección transformacional.

Lo planteado anteriormente significa que una organización puede construir una capacidad de innovación en la medida que logre configurar y coordinar una serie de capacidades dinámicas que propicien los procesos

de transformación en las empresas que requiere de la innovación y de esta manera, se estaría en una organización habilitada para buscar la innovación de manera deliberada, sistemática y recurrente, lo cual significa que los procesos de innovación puede ser entendida como una capacidad dinámica que integra y coordina otras capacidades dinámicas que pueden considerarse de orden inferior, dado que atienden propósitos más específicos y de alcance más limitado.

---

**REFERENCIAS**

- Akehrust, G., Rueda-Armengot, C., Vivas-López, S. and Palacios-Marqués, D. (2011). **Ontological supports of knowledge: Knowledge creation and analytical knowledge.** *Management Decision*, 49 (2), 183-194.
- Cuervo, A. (1995). **La dirección estratégica de la empresa.** Dirección de empresas de los noventa. Madrid: Editorial Civitas
- Eisenhardt, K. Martin, J. (2000). **Dynamic capabilities: what are they?** *Strategic Management Journal*. v. 2, p.1105-1121
- Garzón, M. (2015). **Modelo de Capacidades Dinámicas.** *Revista Dimensión Empresarial*, 13 (1), pp. 111-131.
- Grant, R. M. (1991). **The resource-based theory of competitive advantages: implications for strategy formulation.** *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Langlois. R. y Robertson, P. (2000). **Empresas, mercados y cambio económico.** Barcelona: Biblioteca Episteme.
- López-Zapata, E., García-Muiña, F., y García-Moreno, S. (2012). **De la organización que aprende a la organización ambidestra: evolución teórica del aprendizaje organizativo.** *Cuadernos de Administración*, 25 (45), 11-37.
- Morles, V., (1998). **Sobre la construcción de teorías: o hacer ciencia es algo más que investigar.** Centro de Estudios e Investigaciones sobre Educación Avanzada (CEISEA), Coordinación Central de Estudios de Postgrado
- Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1982). **An Evolutionary Theory of Economic Change.** Cambridge: Belknap Press.
- O Regan, N. y Ghobadian, A. (2004). **The importance of capabilities for strategic direction and performance.** *Management Decision*. 42: 292- 312.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). **Dynamic capabilities and strategic management.** *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Vahlne, J.-E., y Johanson, J. (2013). **The Uppsala Model on Evolution of the Multinational Business Enterprise - From internalization to Coordination of Networks.**

Multinational Business Enterprise,  
189-210.

Zahra, S. A. y George, G. (2002).  
**Absorptive capacity: A review,  
reconceptualisation, and  
extension.** Academy of  
Management Review, 27 (2), 185-  
203.