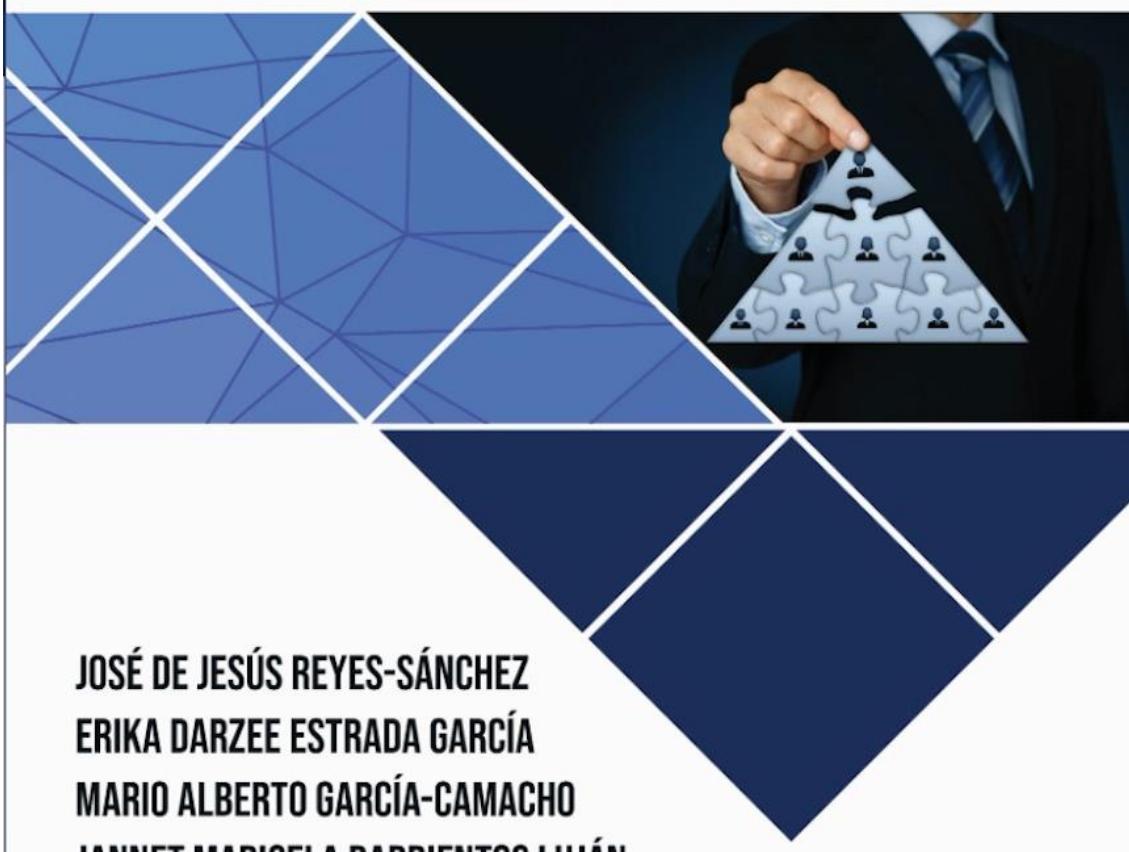


---

# EL ROL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DINÁMICAS EN LAS PYMES: ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE



JOSÉ DE JESÚS REYES-SÁNCHEZ  
ERIKA DARZEE ESTRADA GARCÍA  
MARIO ALBERTO GARCÍA-CAMACHO  
JANNET MARICELA BARRENTOS LUJÁN



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico Superior de  
**Fresnillo**



En un entorno empresarial en constante cambio, este libro analiza uno de los mayores retos para las PYMES: el desarrollo de capacidades dinámicas como clave para su sostenibilidad y competitividad. A partir de una investigación rigurosa realizada en Fresnillo, Zacatecas, los autores destacan el papel fundamental de la alta dirección en la construcción de organizaciones innovadoras, adaptativas y resilientes. Con propuestas prácticas y un sólido respaldo teórico, esta obra es una guía esencial para líderes empresariales, consultores, académicos y responsables de políticas públicas comprometidas con el fortalecimiento del sector. Una lectura imprescindible sobre cómo el liderazgo estratégico puede impulsar el crecimiento sostenible de las PYMES.



**José de Jesús Reyes-Sánchez** - Soy investigador, escritor y novelista, con ardua búsqueda por la excelencia, docente investigador, con más de 20 años de experiencia, con publicaciones en diversas partes del mundo, con amplia experiencia en el desarrollo del capital humano y organizacional. Me defino, asimismo, como un intrépido amante de la vida.



**Erika Darzee Estrada García** - Soy doctora en Gobierno y Administración Pública, con un postdoctorado en Ciencias de la Educación Ambiental. Ingeniera Industrial y maestra en Gobierno, combinando el pensamiento estratégico con el desarrollo sustentable. Me apasionan la educación y la gestión pública, yuento con más de 16 años de experiencia en la Secretaría de Educación de Veracruz.



**Mario Alberto García-Camacho** - Soy psicólogo educativo, maestro en Educación y doctorante en Alta Dirección. Me apasionan la educación, la música y el liderazgo. Desde el TecNM Campus Fresnillo, impulso el desarrollo humano y profesional a través de la enseñanza, la investigación y el compromiso social. Creo que el conocimiento transforma realidades. Festina lente.



**Jannet Maricela Barrientos Luján** - Soy maestra en contaduría pública por visión, mercantilóloga por pasión y doctora en educación por convicción. Disfruto aprender y compartir conocimientos. una persona disruptiva y rebelde. Como docente, motivo a mis alumnos a ser agentes de cambio, libres y valientes, comprometidos con transformar su entorno. Me inspira la oportunidad de cambiar el mundo a través de la educación.

[EXPLORAR POR](#) [Categorías ▾](#) [Áreas temáticas ▾](#) [Formato ▾](#) [Año de publicación ▾](#) [Público objetivo ▾](#)



**Consultar**  
los libros registrados

Búsqueda rápida

**Detalle**



**ISBN 978-970-96630-0-6**

**El rol de la alta dirección en el desarrollo de capacidades dinámicas en las PYMES: estrategias para la competitividad sostenible**

**Autores:** Reyes Sánchez, José De Jesús  
Estrada García, Erika Darzee  
García Camacho, Mario Alberto  
Barrientos Luján, Jannet Maricela

**Colaboradores:** Torres Herrera, Blanca Jocelyn (Diseñador)  
Rodríguez Aguirre, Oscar Javier (Prologuista)  
García Franco, Ernesto Emiliano (Director del equipo editorial)

**Editorial:** Ediciones para el Desarrollo y Fomento de la Cultura y Escritura, S.A.S de C.V.

**Materia:** Alta gerencia

**Público objetivo:** Profesional / académico

**Publicado:** 2025-06-06

**Número de edición:** 1

**Número de páginas:** 200

**Tamaño:** 13.7x21cm.

**Precio:** \$299

**Encuadernación:** Tapa blanda o rústica

**Soporte:** Impreso

**Idioma:** Español

**Libros relacionados**

- 👉 La competitividad de Felipe de Jesús; Mejía Bei
- 👉 Liderazgo Actitudinal
- 👉 Gestión estratégica y Hunger, J. David
- 👉 Hybrid Skills - Gonzál
- 👉 Hybrid Skills - Gonzál

**EL ROL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES  
DINÁMICAS EN LAS PYMES : ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD  
SOSTENIBLE**

**TECNM/ ITS FRESNILLO  
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE IBEROAMÉRICA**

**José De Jesús Reyes-Sánchez**

**Erika Darzee Estrada García**

**Mario Alberto Garcia-Camacho**

**Jannet Maricela Barrientos Luján**

**ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>Antecedentes generales .....</b>	<b>10</b>
<b>Marco Teórico Conceptual .....</b>	<b>18</b>
<b>Capacidades Dinámicas en las PYMEs: .....</b>	<b>18</b>
<b>Importancia de las Capacidades Dinámicas en la Competitividad .....</b>	<b>21</b>

<b>Evolución de las Capacidades Dinámicas en las PYMEs .....</b>	<b>24</b>
<b>Rol de la Alta Dirección:.....</b>	<b>30</b>
<b>Funciones Claves de la Alta Dirección.....</b>	<b>30</b>
<b>Influencia de la Alta Dirección en la Cultura Organizacional .....</b>	<b>34</b>
<b>Vinculación de la alta dirección y capacidades dinámicas .....</b>	<b>40</b>
<b>Factores que Fomentan Capacidades Dinámicas .....</b>	<b>44</b>
<b>Marco Conceptual de los Factores Claves .....</b>	<b>48</b>
<b>Clasificación en Dimensiones: .....</b>	<b>52</b>
<b>Relación entre Dimensiones y Rol de la Alta Dirección .....</b>	<b>58</b>
<b>Estrategias de Gestión desde la Alta Dirección .....</b>	<b>59</b>
<b>Estrategias Tradicionales de la Alta Dirección .....</b>	<b>60</b>
<b>Estrategias Innovadoras para Desarrollar Capacidades Dinámicas.....</b>	<b>61</b>
<b>Marco Metodológico .....</b>	<b>63</b>
<b>Diseño de la investigación.....</b>	<b>65</b>
<b>Enfoque de la investigación .....</b>	<b>67</b>
<b>Tipo de investigación .....</b>	<b>70</b>
<b>Población .....</b>	<b>73</b>
<b>Muestra .....</b>	<b>75</b>
<b>Muestreo .....</b>	<b>77</b>
<b>Técnica de recolección de datos .....</b>	<b>78</b>
<b>Instrumentos de recolección de datos .....</b>	<b>78</b>
<b>Técnica de análisis de procesamiento de datos .....</b>	<b>84</b>
<b>Herramientas para el procesamiento de datos .....</b>	<b>86</b>
<b>Análisis y discusión de resultados .....</b>	<b>87</b>
<b>Resultados .....</b>	<b>87</b>
<b>Evaluación de las variables de la capacidades dinamicas .....</b>	<b>93</b>
<b>Comparativa gráfica de variables de las capacidades dinamicas .....</b>	<b>94</b>
<b>Correlaciones entre variables de capacidades dinamicas y alta dirección .....</b>	<b>95</b>
<b>Conclusiones y/o recomendaciones.....</b>	<b>98</b>
<b>Desarrollo y relevancia de las capacidades dinámicas .....</b>	<b>99</b>
<b>Impacto de la alta dirección en la cultura organizacional.....</b>	<b>101</b>
<b>Innovación y sostenibilidad en las PYMEs .....</b>	<b>102</b>
<b>Retos y oportunidades para las capacidades dinámicas en Fresnillo .....</b>	<b>103</b>
<b>Contribuciones prácticas y teóricas.....</b>	<b>103</b>
<b>Conclusiones finales .....</b>	<b>104</b>
<b>Recomendaciones finales.....</b>	<b>104</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>106</b>

## ÍNDICE TABLAS

<b>Tabla 1. Comparativa de Pymes .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 2. Factores que fomentan las capacidades dinamicas .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 4. Encuesta capacidades dinamicas .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 5. Encuesta rol de la alta dirección.....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla 6. Correlaciones de capacidades dinamicas y alta dirección .....</b>	<b>96</b>

## ÍNDICE DE GRAFICOS E IMÁGENES

<b>Imagen 1. Proceso de análisis de datos cualitativos.....</b>	<b>85</b>
<b>Imagen 2. Proceso de análisis de datos cuantitativos .....</b>	<b>86</b>
<b>Imagen 3. Análisis estadístico de capacidades dinámicas .....</b>	<b>93</b>
<b>Imagen 4. Grafico comparativo de variables de capacidades dinamicas.....</b>	<b>94</b>
<b>Imagen 5. Correlaciones entre capacidades dinamicas y alta dirección.....</b>	<b>96</b>

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de capacidades dinámicas en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) ha emergido como un componente esencial para la gestión estratégica en contextos de alta volatilidad e incertidumbre económica.

Este concepto, definido por Teece, Pisano y Shuen (1997, p. 516), se refiere a la habilidad de una organización para integrar, construir y reconfigurar sus recursos y competencias de manera eficiente, permitiéndole adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Las capacidades dinámicas no solo representan una ventaja competitiva en el corto plazo, sino que también son fundamentales para la sostenibilidad a largo plazo de las empresas, particularmente en sectores donde los recursos son limitados y las demandas del entorno cambian constantemente.

Las PYMEs enfrentan desafíos significativos derivados de la dependencia económica hacia el sector minero y la limitada diversificación industrial. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2022, p. 23), el 90% de las unidades económicas en la región son PYMEs, caracterizadas por su vulnerabilidad a los cambios en las políticas económicas y su limitada capacidad de innovación tecnológica. Ante este panorama, la alta dirección de estas empresas desempeña un rol determinante, ya que las decisiones estratégicas tomadas en este nivel inciden directamente en su adaptabilidad, capacidad de innovación y, en última instancia, en su competitividad.

La premisa es analizar el rol de la alta dirección en el desarrollo de capacidades dinámicas en las PYMEs, con el propósito de diseñar estrategias que promuevan su competitividad sostenible. Además, se busca identificar los factores clave que afectan la implementación de estas capacidades, evaluando tanto los facilitadores como las barreras. La investigación, basada en un marco teórico sólido y una metodología rigurosa, ofrece una contribución teórica y práctica significativa al campo de la gestión estratégica.

Las capacidades dinámicas han sido ampliamente reconocidas en la literatura como un factor crítico para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones en entornos inciertos. Teece et al. (1997, p. 517) destacan que estas capacidades permiten a las empresas anticipar cambios en su entorno competitivo y responder a ellos de manera efectiva, asegurando no solo su relevancia en el mercado, sino también su resiliencia organizacional. Para las PYMEs, estas capacidades son especialmente relevantes, ya que su tamaño y recursos limitados las hacen más vulnerables a las disruptpciones externas.

En este contexto, el liderazgo de la alta dirección es un componente crucial en el desarrollo de capacidades dinámicas. Según Bass y Avolio (1993, p. 112), el liderazgo transformacional es un estilo que inspira y motiva a los empleados a superar las expectativas, promoviendo una cultura de innovación y aprendizaje continuo. Este enfoque, combinado con prácticas de gestión del conocimiento, permite a las organizaciones identificar oportunidades, integrar recursos y fomentar la colaboración entre sus miembros.

El objetivo principal es diseñar estrategias, desde la perspectiva de la alta dirección, que fortalezcan las capacidades dinámicas en las PYMEs, contribuyendo a una competitividad sostenible.

Los objetivos específicos incluye el Identificar el papel de la alta dirección en la implementación y desarrollo de capacidades dinámicas, así como analizar las dimensiones clave de las capacidades dinámicas, como la adaptabilidad, la innovación y la reconfiguración de recursos, en el contexto local. Y por ultimo, proponer estrategias prácticas que permitan a las PYMEs superar las barreras identificadas y aprovechar sus fortalezas para fomentar la sostenibilidad organizacional.

Se empleo un diseño metodológico descriptivo y correlacional, utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas. La población objetivo incluyó a las PYMEs con al menos tres años de operación formal. Los datos se recopilaron mediante encuestas y entrevistas estructuradas dirigidas a los gerentes generales y miembros de la alta dirección, enfocándose en evaluar dimensiones como la innovación, la adaptabilidad y la reconfiguración de recursos.

El análisis de los datos combinó herramientas estadísticas avanzadas para identificar patrones significativos y relaciones entre las variables estudiadas. Además, se utilizó el software NVivo para analizar las respuestas cualitativas, permitiendo una comprensión más profunda de las percepciones y prácticas de los líderes empresariales en el contexto local.

Los hallazgos revelan que la alta dirección juega un rol fundamental en la creación de una visión estratégica que fomente la innovación, el aprendizaje organizacional y la adaptabilidad al entorno. Las empresas lideradas por gerentes

con habilidades estratégicas demostraron una mayor capacidad para implementar cambios efectivos y responder a las demandas del mercado. Sin embargo, se identificaron barreras importantes, como la falta de formación en liderazgo, el acceso limitado a tecnologías modernas y las restricciones de financiamiento, que limitan el desarrollo pleno de las capacidades dinámicas en las PYMEs locales.

En conclusión, en esta disertación se plasma la importancia del rol de la alta dirección en el fortalecimiento de las capacidades dinámicas para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las PYMEs. Los resultados evidencian que una gestión estratégica eficaz puede transformar las limitaciones estructurales en oportunidades de crecimiento.

Entre las recomendaciones finales destacan , el fortalecimiento del liderazgo estratégico mediante programas de capacitación específicos, de igual manera invertir en tecnología y herramientas que faciliten la innovación y la eficiencia operativa y por ultimo, establecer alianzas estratégicas entre empresas, instituciones académicas y centros de investigación para fomentar la transferencia de conocimientos y la colaboración.

## **EL ROL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DINÁMICAS EN PYMES:ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE**

## Antecedentes generales

La descripción de los antecedentes en una disertación científica permite contextualizar el tema que se está abordando, facilitando a los lectores identificar las características de la contribución que se presenta y cómo se relaciona con el conocimiento existente. Según Hernández Sampieri et al. (2014), los antecedentes son fundamentales porque proporcionan un marco teórico y práctico que sustenta la investigación (p. 45). A través de ellos, se responde a preguntas clave sobre estudios previos, perspectivas teóricas y relaciones que se han establecido hasta el momento.

Por otro lado, Creswell (2014) señala que los antecedentes ayudan a justificar la relevancia del tema y a identificar brechas en el conocimiento que la investigación pretende abordar (p. 79). Este enfoque permite clarificar los objetivos de la investigación y conectar los fenómenos estudiados con teorías predominantes en el campo de estudio. De esta manera, se asegura que la investigación no solo sea original, sino también pertinente en su contexto.

Asimismo, Sabino (2022) afirma que los antecedentes no solo ofrecen una revisión de la literatura relevante, sino que también permiten identificar metodologías y enfoques utilizados previamente, ayudando al investigador a diseñar un estudio robusto y alineado con las mejores prácticas (p. 112). Esta revisión minuciosa asegura que la investigación tenga una base sólida y esté en diálogo con el conocimiento acumulado.

Los antecedentes deben ser seleccionados cuidadosamente, considerando aquellos trabajos que tienen una conexión directa con los objetivos del estudio (Sampieri et al., 2021, p. 53).

Esto significa que no se trata de incluir cualquier referencia, sino aquellas que aporten valor y contexto específico al problema de investigación.

Los antecedentes también cumplen un rol estratégico al destacar las implicaciones prácticas y teóricas de las investigaciones previas, facilitando la identificación de nuevas líneas de investigación (Robbins y Judge, 2018, p. 92). Esto asegura que la investigación sea útil no solo para la academia, sino también para la práctica profesional.

Un modelo teórico para el desarrollo de las capacidades dinámicas en la organización está compuesto por diversos elementos que incluyen la capacidad de adaptación, innovación, organización, relación, absorción, detección e integración. Estas capacidades son esenciales para que las organizaciones se mantengan competitivas en un entorno globalizado y cambiante (Zapata Rotundo et al., 2018, p. 23).

Estas capacidades permiten desarrollar propuestas de valor orientadas a satisfacer las demandas del sector productivo, social y las expectativas de los clientes, promoviendo características únicas y difíciles de imitar en la organización. Según Zea-Fernández et al. (2020), estas competencias fomentan la creación de mercados sólidos, sostenibles y accesibles, favoreciendo el posicionamiento empresarial y generando riqueza, sostenibilidad y empleo (p. 45).

La integración de recursos internos es clave para fortalecer estas capacidades dinámicas. Ibarra y Herrera (2009) argumentan que la combinación de recursos permite a las organizaciones generar nuevas propuestas comerciales y mejorar su respuesta a las exigencias del mercado, fomentando la mejora continua y una reconfiguración integral de sus competencias (p. 67).

Sin embargo, aunque se ha investigado ampliamente sobre la importancia de las capacidades dinámicas, aún existen limitaciones en cuanto a herramientas fiables para su evaluación. Según Robledo et al. (2020), estas capacidades son especialmente relevantes en ambientes inestables que requieren rápidas adaptaciones, pero enfrentan limitaciones debido a variables internas y externas de las organizaciones (p. 89).

Las capacidades dinámicas se componen de relaciones coordinadas con recursos productivos, muchos de los cuales son intangibles y difíciles de reproducir debido a su naturaleza tácita. Estas capacidades son inherentes a la trayectoria histórica de la organización y son fundamentales para responder a ciclos dinámicos del mercado (Aguilar y René, 2006, p. 12).

Acevedo-Gálvez y Alboros-Arias (2006) enfatizan que, además de capacidades laborales cotidianas, las organizaciones deben desarrollar competencias novedosas, insustituibles e inimitables, que sean fuente de ventaja

competitiva. Estas capacidades, relacionadas con la innovación, son clave para los procesos de transformación y aprendizaje organizacional (p. 34).

Aunque el desarrollo de capacidades dinámicas es crucial, las organizaciones enfrentan desafíos significativos en su implementación. García & Martínez (2015) señalan que la falta de alineación entre los objetivos estratégicos y operativos puede obstaculizar el aprovechamiento pleno de estas competencias, lo que requiere de una estructura organizacional flexible y adaptativa (p. 56).

Otro aspecto relevante es la relación entre capacidades dinámicas y sostenibilidad. Según Camarena y López (2021), estas capacidades no solo impulsan el desempeño financiero de las organizaciones, sino que también fomentan prácticas sostenibles, como la adopción de tecnologías limpias y la gestión eficiente de los recursos (p. 72). Este enfoque integral ayuda a las organizaciones a cumplir con estándares sociales, ambientales y económicos.

El aprendizaje organizacional es otro pilar fundamental en el desarrollo de estas capacidades. Tejeda y Ramírez (2018) sostienen que las organizaciones que promueven el aprendizaje continuo están mejor preparadas para responder a los cambios en el entorno, lo que refuerza su capacidad de adaptación e innovación (p. 89).

En cuanto a la innovación tecnológica, Calderón y Ruiz (2020) argumentan que estas capacidades permiten a las organizaciones integrar nuevos conocimientos y tecnologías, lo que facilita la creación de productos y servicios innovadores, diferenciándolos de la competencia (p. 95).

En contextos de alta incertidumbre, las capacidades dinámicas actúan como catalizadores para la resiliencia organizacional. Según Hernández & Pérez (2022), estas capacidades permiten a las organizaciones ajustar rápidamente sus estrategias, recursos y procesos para enfrentar los desafíos del entorno (p. 112).

Las capacidades dinámicas representan un concepto clave en la gestión estratégica y el desarrollo organizacional, especialmente en entornos cambiantes e inciertos.

En su revisión de la literatura, Miranda (2015) examinó diversas perspectivas teóricas y destacó los aportes de Collins (1994), quien definió esta capacidad como

la capacidad de una organización para innovar y adaptarse más rápido que sus competidores (p.47).

Miranda cree que las capacidades dinámicas implican la integración, creación y reconfiguración de capacidades internas y externas, que son esenciales para hacer frente a los cambios ambientales. Su evidencia teórica enfatiza la necesidad de una comprensión más profunda de la dinámica de los recursos internos y el entorno competitivo (p.17).

La mayor parte de la investigación sobre las fuerzas motivacionales es teórica y carece de métodos experimentales o metodológicos que puedan aplicarse directamente al entorno empresarial. Sostiene que estas deficiencias limitan el desarrollo de indicadores y herramientas útiles para evaluar su impacto en el desempeño organizacional (Miranda, 2015, p.69).

Solano (2022) analiza el papel de las fuerzas motivacionales en la transformación digital de las empresas.

Solano cree que el éxito en la transformación digital radica en desarrollar las capacidades de aprendizaje, marketing y redes que nos permitan identificar y responder rápidamente a las oportunidades emergentes.

Este enfoque no sólo aumentará la competitividad sino que también aumentará el control organizacional en un entorno tecnológico en constante evolución (p.45).

García et al.(2022) con el objetivo de determinar el impacto de las capacidades dinámicas como la mercadotecnia, la innovación y la gestión del conocimiento en la competitividad de las empresas, se realizó el estudio “Prácticas creativas e innovación: fundamentos de la competitividad de las empresas de servicios turísticos en México” (p.87).

Utilizando diseños de investigación descriptivos, correlacionales y descriptivos, estudiaron 98 empresas de los estados de Yucatán y Sonora.

Los resultados del estudio muestran que la innovación tiene un efecto positivo en el marketing, pero la gestión del conocimiento tiene un efecto significativo en la competitividad de la empresa.

Esto pone de relieve la importancia de gestionar adecuadamente los recursos humanos y el conocimiento como factor clave para la competitividad

Campos y Maciel (2022) realizaron un estudio empírico cuantitativo y transversal y encontraron que el cambio organizacional se relaciona positivamente con el desempeño empresarial.

Su estudio apoya la conceptualización de las capacidades dinámicas como una herramienta para entender cómo crear y mantener una ventaja competitiva.

Sin embargo, los autores advierten que sus hallazgos son descriptivos y requieren mayor validación para ampliar su aplicabilidad (p.112).

Sampedro y Tapia (2022) exploran el desarrollo de capacidades dinámicas en empresas manufactureras mexicanas.

En su análisis señalan cómo la tecnología digital y las TIC pueden mejorar la adaptabilidad organizacional.

Sin embargo, encontraron diferencias significativas entre las empresas: las que operan en áreas innovadoras lograron mayores avances en la integración tecnológica, mientras que las que no tienen tales estructuras enfrentaron dificultades significativas.

Esta diferencia resalta la importancia de invertir en innovación para seguir siendo competitivo (p.55).

La literatura sobre capacidades dinámicas continúa creciendo, enfatizando las capacidades estratégicas y las barreras para su uso operativo.

Investigaciones recientes destacan la necesidad de desarrollar enfoques integrales que combinen perspectivas teóricas con herramientas de medición y evaluación.

Además, la relación entre las fuerzas motivacionales, la innovación y la transformación digital sigue siendo un tema candente para investigadores y profesionales.

El estudio de las fuerzas motivacionales es tema de investigación desde diversas perspectivas académicas con el objetivo de comprender sus implicaciones para el desarrollo organizacional.

Fernández (2023) ofrece una revisión en profundidad de la literatura histórica sobre las principales posiciones teóricas relacionadas con este tema. Su análisis resume los elementos comunes detrás de los diferentes enfoques, argumentando que si bien no existe una teoría universal de las fuerzas motivacionales.(p.33)

El empoderamiento se considera un concepto clave en la estrategia de gestión y la investigación en innovación.

Según Fernández (2023) estas capacidades, a pesar de tomar diferentes enfoques conceptuales, son comunes, como la necesidad de reconfigurar los recursos internos y externos para adaptarse a diferentes situaciones.

Este análisis nos permite entender que el desarrollo del empoderamiento no es un fenómeno específico sino un constructo de desarrollo que ha sido estudiado en diversas disciplinas científicas, incluidas la administración, la economía y la ciencia organizacional (p.92).

El artículo de Otero et al.(2023) titulado “El aprendizaje corporativo como fuerza dinámica” explora en profundidad uno de los aspectos fundamentales de las fuerzas dinámicas: el aprendizaje organizacional.

Los autores argumentan que estas capacidades son importantes para que las empresas desarrollen procesos innovadores, sostenibilidad y ventaja competitiva en un entorno cambiante.

Utilizando un enfoque cualitativo basado en una revisión de la literatura, Otero et al. Analizando diversas fuentes de evidencia, se descubre que el aprendizaje organizacional es el motor de la innovación y el éxito empresarial (p.17).

El método utilizado por Otero et al.(2023) implicó una revisión sistemática de literatura seleccionada. Identificaron estudios relevantes sobre el aprendizaje como fuerza impulsora a partir del título del artículo.

Los resultados indican que el aprendizaje no es sólo la acumulación de conocimiento sino también la transformación del conocimiento en capacidades que permiten a las organizaciones adaptarse y responder a las demandas del entorno (p.17).

El desarrollo de capacidades dinámicas, especialmente en el sector del aprendizaje, juega un papel clave en la innovación y la sostenibilidad de las empresas.

Así lo evidencian estudios recientes que analizan cómo las empresas utilizan estrategias para integrar nuevas tecnologías y prácticas de gestión para mantener su competitividad en el mercado.

Fernández (2023) concluyó que esta capacidad es esencial para superar los desafíos del entorno global, y que la adaptabilidad y la flexibilidad son claves para el éxito organizacional (p.94).

Las fuerzas motivacionales, especialmente en relación con los estudios de gestión, son un área de investigación creciente.

Si bien no existe una teoría integral sobre el tema, los aportes de diversos autores permiten sintetizar un marco teórico sólido que puede guiar a las organizaciones en el desarrollo de estrategias efectivas para superar los desafíos ambientales.

Las revisiones de Fernández y Otero et al.(2023) demuestran la importancia de seguir explorando este tema desde perspectivas tanto teóricas como prácticas, a la luz de su relevancia para la sostenibilidad y la innovación empresarial.

En su artículo, Barrios-Hernandez et al. (2020) presentan un estudio que examina cómo la gestión del talento favorece el desarrollo dinámico del equipo directivo de una empresa.

Se presentó un estudio cuantitativo dirigido a 70 líderes de empresas de diferentes sectores económicos de la ciudad de Barranquilla, Colombia, a través de una encuesta compuesta por 14 ítems medidos en escala Likert.

Los resultados muestran que un entorno de intercambio de conocimientos y un estilo de liderazgo que fomenta el cambio y la adaptación tienen efectos positivos en el desarrollo de una fuerte capacidad de los líderes para adaptarse a entornos cambiantes.

Las investigaciones confirman que los líderes en gestión del talento que facilitan el desarrollo del talento son centros de intercambio de conocimientos entre las partes interesadas y estilos de liderazgo que fomentan el cambio y la innovación.

Zea-Fernández et al. (2020) Su investigación implica el desarrollo de un método que proporcione herramientas para determinar las oportunidades del entorno empresarial.

El diseño metodológico fue de carácter cualitativo y exploratorio. Para lograrlo, realizó una revisión bibliográfica sobre los conceptos y métodos de poder y comercio, explicó las relaciones entre ellos, identificó y seleccionó grupos y diferencias, y desarrolló herramientas.

La viabilidad de la herramienta y su pertinencia se determinó con base en el juicio de siete expertos, y luego se aplicó a la gestión del Politécnico Metropolitano.

Una de las más importantes es la necesidad de incentivar nuevas empresas, crear planes de negocio, desarrollar las habilidades de los estudiantes para satisfacer las necesidades de la sociedad y establecer métodos efectivos de seguimiento, evaluación y toma de decisiones basados en el desarrollo de habilidades y su utilización.

Moreno y Pérez (2023), con base en el modelo de Upsala y las capacidades dinámicas, realizaron un estudio sobre el desarrollo y validación de un instrumento global para PYMES, con el objetivo de establecer grupos clave y dinámicos que influyen en la expansión de las PYMES, basado en el modelo de Upsala y la teoría de capacidades dinámicas.

El método utilizado es el modelado de ecuaciones estructurales. La muestra estuvo constituida por 100 PYMES del sector textil y confección, ubicadas en el Valle del Abra que rodea la ciudad de Medellín, Colombia.

Para explicar las relaciones teóricas entre grupos, variables e hipótesis, se desarrollaron diagramas de rutas como una forma de visualizar mejor las relaciones de causa y efecto entre las variables dependientes e independientes.

Los datos de confiabilidad del instrumento fueron analizados utilizando SPSS, luego de lo cual se derivaron ecuaciones estructurales en el software LISREL.

Estos resultados se basan en la selección de grupos y variables del modelo de Upsala y fuerzas dinámicas que son aptas para ser incluidas en el diseño general

y seleccionar aquellas que tienen mayor impacto en el desempeño de las PYMES de los países.

Saltos-Bermello et al. (2023) realizaron un estudio sobre la importancia de la capacidad industrial en la región de El Oro para el aprovechamiento de los recursos disponibles.

El propósito de este estudio es examinar la importancia de la capacidad de adaptación para el desempeño sostenible utilizando teorías que promueven el uso de recursos en las empresas industriales.

El método tiene un enfoque educativo y deductivo, está basado en la literatura existente y por ello es exitoso, se seleccionó como muestra a un grupo de empresarios del sector agrícola e industrial de la región y se probó y validó mediante entrevistas directas. Se considera que la fuerza laboral del sector agroindustrial participa en los aspectos más importantes del comercio, la gestión y la gobernanza.

Los cambios en los negocios como la pandemia de Covid-19 han afectado enormemente los procesos productivos, y debido a los cambios en la eficiencia energética, algunas empresas han fortalecido los canales de colaboración, comunicación y distribución con los clientes para proteger el sector financiero de la economía.

## **Marco Teórico Conceptual**

### **Capacidades Dinámicas en las PYMEs**

La teoría de las capacidades dinámicas analiza la fortaleza de una empresa para lograr una ventaja competitiva. Este enfoque se centra en los recursos internos de la organización como principales impulsores para seleccionar y explotar las

oportunidades del mercado, especialmente aquellas para las que está más preparada (Sáez de Viteri Arranz, 2000, p. 132).

Esta visión enfatiza que las empresas deben utilizar sus activos y control para diferenciarse y crear valor duradero. Barney, citado por Vargas-Hernández (2013), sostiene que la teoría de la capacidad debería centrarse en un análisis detallado de los activos que las empresas poseen y controlan, así como las diferencias específicas entre ellos. La distinción es importante para explicar el cambio en la productividad y su sostenibilidad en el tiempo (p.45).

De esta manera, las empresas son vistas como una entidad única con recursos y capacidades que tienen diferentes etapas históricas.

En este contexto, la estrategia empresarial se define como la búsqueda continua de la rentabilidad y la sostenibilidad, que refleja la dirección de la economía modelo.

Las capacidades operativas se definen de diversas maneras. Han surgido tres explicaciones principales:

- a) Las capacidades operativas son la capacidad de coordinar, construir e innovar capacidades internas y externas para responder rápidamente a los cambios del entorno;
- b) La capacidad de utilizar recursos a través de acciones gerenciales orientadas a objetivos específicos.
- c) Es un proceso progresivo, con recursos, que proporciona a los gestores empresariales múltiples opciones para alcanzar resultados significativos.

Las capacidades materiales se consideran un precursor del concepto de capacidades dinámicas, que se centra en aumentar la ventaja competitiva a través de siete áreas clave que impulsan el éxito empresarial.

Sin embargo, se ha enfatizado que los recursos por sí solos no pueden proporcionar una ventaja competitiva; depende de cómo se utilicen y gestionen.

Según Grindel y Hilderbrand, citados por González Bazaldúa (2021), la competencia es “la capacidad de desempeñarse de manera eficaz, eficiente y sostenible” (p.89).

Rotundo (2020) describe la adaptabilidad como crucial para ayudar a las organizaciones innovadoras a crear y desarrollar nuevos productos y servicios en respuesta a los mercados cambiantes (p.54).

Esta capacidad no sólo facilita la integración ambiental, sino que también permite a las organizaciones anticipar las tendencias y posicionarse como líderes en sus industrias. Hart (2023) agrega que las capacidades estratégicas incluyen la capacidad de crear nuevos productos y servicios que sean relevantes para un mercado cambiante (p.87).

De manera similar, Eisenhardt y Martin (2021) sostienen que las capacidades adaptativas son fenómenos únicos y fácilmente identificables, como el desarrollo de productos, la toma de decisiones y la colaboración estratégica.

Estos procesos incluyen capacidades organizacionales, que permiten a las empresas desarrollar sus capacidades a medida que crean otras nuevas en respuesta a cambios ambientales significativos (p.45).

Estas capacidades incluyen la innovación, la investigación y el desarrollo, y la integración de recursos y capacidades.

Zollo (2001) complementa este concepto al sugerir que las habilidades críticas representan la forma de acción colectiva aprendida a través de la experiencia, la comunicación y la transferencia de conocimiento, y la integración de este conocimiento en las prácticas de gestión (p.67).

Wang (2007) proporciona un enfoque útil que enfatiza que las habilidades adaptativas representan la preparación de las comunidades para adaptarse, coordinar y utilizar recursos en respuesta a los cambios ambientales.

Este enfoque crea una ventaja competitiva sostenible a través de la adaptación al cambio climático (p.112).

Según Garzón (2015), esta capacidad representa la capacidad de una empresa para aportar nuevos conocimientos dentro de la organización mediante la creación, ampliación, mejora y actualización continua del conocimiento para responder a las necesidades del mercado y a los desarrollos tecnológicos (p.76).

Otros autores han examinado aspectos específicos de la adaptación, como los procesos de toma de decisiones, la formación de equipos, el desarrollo de

nuevos productos, la innovación tecnológica y la transferencia y gestión de conocimientos.

Verona (2003) destaca que estos aspectos incluyen el uso del conocimiento externo y su integración en las prácticas de gestión, así como la adaptación de este conocimiento a las necesidades del entorno y de la organización (p.135).

**Los parámetros más importantes incluyen:**

**1. Capacidad de absorción:** la habilidad de la organización, para identificar el conocimiento de otras organizaciones, como valor externo, desarrollando capacidades internas al adquirirlo y a asimilarlo, y por supuesto al transformarlo.

**2. Innovación:** Capacidad para desarrollar productos, servicios y actividades, así como para identificar y entrar en nuevos mercados;

**3. Adaptabilidad:** Capacidad de adaptarse a los cambios del entorno; N/A

**4. Capacidad de aprendizaje:** Capacidad de organizar, ordenar y organizar información de diferentes fuentes, creando nuevos conocimientos en diferentes niveles de la organización (Wang, 2007, p.116).

En última instancia, un liderazgo eficaz no sólo mejora la competitividad, sino que también apoya el desarrollo empresarial sostenible a través de la innovación, el aprendizaje continuo y la adaptación a circunstancias cambiantes.

Las métricas clave son esenciales para que las empresas se destaquen y prosperen en un mercado exigente y en constante cambio.

## **Importancia de las Capacidades Dinámicas en la Competitividad**

En el entorno empresarial contemporáneo, caracterizado por su constante turbulencia, la capacidad de adaptación y transformación se ha convertido en una necesidad estratégica para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas.

El concepto de capacidades dinámicas ha adquirido relevancia al proporcionar un marco para entender cómo las organizaciones pueden reconfigurar sus recursos y competencias para enfrentar variaciones del entorno.

Según Teece, Pisano y Shuen (1997), "las capacidades dinámicas son las habilidades de una empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a entornos cambiantes" (p. 520).

Complementando esta perspectiva, Eisenhardt y Martin (2000) destacan que estas capacidades representan rutinas estratégicas que permiten a las empresas generar nuevas configuraciones de recursos, fomentando la innovación (p. 1110).

Por su parte, Helfat et al. (2007) subrayan su carácter evolutivo, resaltando que estas capacidades se desarrollan a partir del aprendizaje organizacional y la experiencia acumulada (p. 5).

Del mismo modo, Barreto (2010) enfatiza que su relevancia radica en su impacto sobre la flexibilidad y adaptabilidad organizacional, aspectos cruciales para la competitividad (p. 256). Finalmente, Zollo y Winter (2002) plantean que estas capacidades surgen del aprendizaje deliberado, integrando rutinas que promueven la mejora continua (p. 340).

La resiliencia organizacional está estrechamente relacionada con la adaptabilidad, ya que ambas se centran en la capacidad de una empresa para adaptarse y crecer frente a los desafíos.

Sutcliffe y Vogus (2003) afirmaron que la resiliencia implica no sólo superar obstáculos sino también convertirlos en oportunidades para el crecimiento organizacional (p.98).

En esta línea, Hamel y Valikangas (2003) destacaron que las organizaciones resilientes se caracterizan por su capacidad de innovar incluso en circunstancias difíciles (p.55).

Linnenluecke (2017) agrega que la resiliencia depende en gran medida de la estabilidad organizacional, ya que ambas requieren la capacidad de adaptarse continuamente a los cambios en el entorno (p.28).

De manera similar, Lengnick-Hall et al.(2011) sostienen que la resiliencia organizacional es una herramienta estratégica que permite a las empresas no sólo

resistir las disruptiones sino también anticiparlas mediante el desarrollo de capacidades de adaptación efectivas (p.246).

Carmeli y Markman (2011) enfatizan que las organizaciones fuertes aprovechan sus capacidades flexibles para sustituir rápidamente recursos, asegurando su competitividad (p.474).

Las habilidades de gestión de la incertidumbre son fundamentales para desarrollar habilidades de adaptación.

Teece (2009) afirma que esta capacidad incluye la capacidad de percibir, interpretar y actuar sobre el entorno, lo que permite a las organizaciones responder rápidamente al cambio (p.1324).

Por su parte, Mulliken (1987) clasifica la incertidumbre en tres categorías: incertidumbre de estado, incertidumbre de impacto e incertidumbre de respuesta, señalando que las habilidades adaptativas son cruciales para abordar cada aspecto (p.136 Página).

Además, Knight (1921) argumentó que la incertidumbre innecesaria requiere habilidades cualitativas como la toma de decisiones bajo riesgo y la flexibilidad estratégica (p.235).

Helfat y Peteraf (2009) destacan que la adaptabilidad permite a las organizaciones reducir el impacto de la incertidumbre a través de procesos continuos de aprendizaje y adaptación (p.97)

Uttner y otros.(2003) sostienen que la resiliencia ayuda a las empresas a gestionar los riesgos y maximizar sus oportunidades en entornos inciertos (p.210).

La sostenibilidad organizacional depende cada vez más del desarrollo de capacidades de adaptación.Hart y Dowell (2011) afirmaron que esta capacidad les permite integrar objetivos económicos, sociales y ambientales en la estrategia de la organización y garantizar una alineación sostenible (p.17).

Aragón-Correa y Sharma (2003) demostraron que las empresas que desarrollan capacidades de adaptación sostenibles están preparadas para responder a las necesidades de las partes interesadas y a las regulaciones ambientales (p.76).

Por otra parte, Lozano (2015) considera que las capacidades flexibles no sólo son beneficiosas para el desarrollo sostenible, sino que también pueden transformarse en una ventaja competitiva de una empresa en el mercado global (p.76). Además, Schreiter et al.(2014) destacan que las fuerzas dinámicas permiten a las organizaciones adaptarse rápidamente a los desafíos ambientales y sociales, promoviendo una cultura de innovación continua (p.7).

Finalmente, Bansal y DesJardine (2014) afirmaron que la resiliencia organizacional requiere una combinación de habilidades adaptativas y liderazgo estratégico para asegurar su implementación a largo plazo (p.71).

La relación entre la innovación y las capacidades dinámicas es importante para entender cómo las empresas gestionan el cambio en sus industrias.

Christensen (1997) introdujo el concepto de cambio disruptivo, enfatizando que las fuerzas disruptivas permiten a las organizaciones identificar y explotar nuevas capacidades (p.123).

Tidd, Bessant y Pavitt (2005) enfatizan las fuerzas dinámicas que transforman las innovaciones disruptivas en procesos y estrategias continuos (p.215).

Además, Teece (2009) destaca que estas capacidades facilitan la gestión de la incertidumbre asociada a la disrupción tecnológica, proporcionando así una ventaja competitiva sostenible (p.1329).

Halfat et al. (2007) añaden que cuando se combina con capacidades efectivas, la innovación disruptiva se convierte en un medio para crear nuevas ventajas competitivas (p.65).

Posteriormente, Wang y Ahmed (2007) demostraron que la innovación disruptiva no es sólo una respuesta al cambio sino también una estrategia para liderar el mercado a través de fuerzas dinámicas (p.45)

## **Evolución de las Capacidades Dinámicas en las PYMEs**

Mientras que las capacidades dinámicas a nivel organizacional están orientadas a crear oportunidades de desarrollo y crecimiento para las empresas

industriales, es decir, empresas establecidas en muchos estados o países con recursos económicos, financieros y tecnológicos altamente diluidos en la industria.

Las pequeñas y medianas empresas comenzaron a ser consideradas como entidades y paulatinamente participaron en ella, pero no solo en el desarrollo de investigaciones científicas, la participación de instituciones académicas y en proyectos que estimulan a profesores y estudiantes.

En los últimos años se han estudiado las capacidades profundas en muchos sectores y su transformación es clave para entender el éxito y la supervivencia de las pymes en un entorno competitivo y cambiante.

Según Teece (2007), "Las capacidades dinámicas permiten a las empresas integrar, construir y adaptar sus capacidades internas y externas en respuesta a un entorno cambiante".

Este concepto refleja la capacidad de las PYMES para adaptarse a las nuevas realidades del mercado y anticiparse al cambio actualizando constantemente sus competencias.

Las PYMES construyen fuertes fortalezas a través de la experiencia y el aprendizaje organizacional, lo que las diferencia de las grandes empresas.

Como señalan Eisenhardt y Martin (2000), "las capacidades dinámicas son un proceso que depende del tiempo y que implica la reorganización de los recursos para adaptarse a los cambios del mercado.

Esto es especialmente importante para las PYME, que enfrentan mayores desafíos debido a recursos limitados.

El cambio rápido es otra característica de las capacidades dinámicas de las PYME.

Como señala Winter (2003), "la adaptabilidad es una de las ventajas competitivas de las capacidades dinámicas porque permite a la empresa cambiar sus operaciones para aprovechar las oportunidades emergentes" cambios en el entorno Tomar decisiones rápidas.

Además, la innovación juega un papel clave en el cambio de comportamiento de las PYME.

Teece (2009) considera que “gestionar la innovación continua en un entorno incierto requiere capacidades sólidas”, lo que es especialmente importante para las PYME que operan en empresas que cambian y evolucionan rápidamente.

La capacidad de innovar y adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y del mercado permite a las PYME no sólo sobrevivir sino también prosperar.

Según Eisenhardt y Martin (2000), “El dinamismo dinámico está estrechamente relacionado con la capacidad de las organizaciones para aprender de su entorno y cambiar sus estrategias en consecuencia, y el aprendizaje organizacional es una forma clave para que las PYMES mejoren sus capacidades” permitiendo a estas empresas aplicar sus habilidades y responder rápidamente a las amenazas u oportunidades del mercado.

Como señala Teece (2007), “la capacidad de una empresa para identificar oportunidades y ajustar los recursos en respuesta a ellas es un componente clave de las capacidades dinámicas”.

Entre las PYME, esta capacidad conduce a una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta, lo que les permite competir eficazmente incluso en mercados dominados por grandes empresas.

La reestructuración de la infraestructura es otro aspecto importante del cambio de las capacidades dinámicas de las PYME.

Según Winter (2003), “Las empresas que pueden cambiar sus recursos y combinarlos de nuevas maneras pueden seguir siendo competitivas en un mercado cambiante.

Para las PYMES, esta capacidad de reorganizar los recursos internos es crucial porque les permite aprovechar rápidamente nuevas oportunidades y superar sus limitaciones.

El papel de los líderes también es crucial para cambiar el poder de las PYME. Eisenhardt y Martin (2000) sostienen que “la dinámica del poder está fuertemente influenciada por los procesos de toma de decisiones de los gerentes”, lo que es especialmente importante en las PYME donde los gerentes participan directamente en la toma de decisiones.

Una gestión eficaz que fomente el cambio y el aprendizaje organizacional puede acelerar el desarrollo de estas capacidades. Otra clave de la resiliencia es la capacidad de gestionar la incertidumbre.

Como señala Teece (2009), "las capacidades dinámicas permiten a las organizaciones navegar en entornos inciertos anticipándose a los cambios y adaptando estrategias antes de que las condiciones del mercado lo requieran, ya que la capacidad de anticipar estos cambios es crucial para las PYMES, ya que les da una ventaja sobre competidores más débiles".

El proceso de desarrollo de capacidades está estrechamente vinculado a la capacidad de las PYME para utilizar redes externas.

Eisenhardt y Martin (2000) señalan que "las capacidades dinámicas a menudo dependen de la capacidad de las empresas para establecer relaciones externas que les permitan adquirir nuevos recursos y conocimientos".

Al colaborar con corporaciones u otras empresas, las PYME pueden aumentar su base de activos y aumentar su capacidad para responder al cambio.

Respecto a la realización de estas capacidades, Winter (2003) destaca que "las capacidades no se desarrollan todas a la vez, requieren inversiones en aprendizaje, recursos y tiempo por lo tanto, sus procesos y la creación de una cultura organizacional basada en el cambio y la innovación".

Como señala Teece (2007), "Las capacidades fuertes no sólo permiten la adaptación, sino que también crean nuevas formas de ventaja competitiva".

La evolución de la eficiencia energética también afecta al entorno empresarial de las pymes.

Como señalan Eisenhardt y Martin (2000), "Las capacidades fuertes comienzan con los cambios del mercado que requieren un cambio constante y la capacidad de aprender".

Las PYME que pueden anticipar los cambios ambientales pueden mantener ventajas competitivas a largo plazo.

La capacidad de aprender de las experiencias pasadas es otro aspecto importante del cambio en la dinámica de poder en las PYME.

Teece (2009) cree que “aprender de la estructura organizacional es esencial para desarrollar un liderazgo fuerte porque ayuda a la organización a mejorar y evitar errores pasados”.

Eisenhardt y Martin (2000) señalan que “las capacidades fuertes son especialmente importantes en industrias donde la tecnología y las preferencias de los clientes están cambiando rápidamente”.

Las PYMEs que operan en estos sectores necesitan desarrollar estas habilidades para responder a las necesidades competitivas y cambiantes de los clientes.

El panorama competitivo también juega un papel importante en el cambio dinámico de poder.

Según Winter (2003), “las empresas que operan en mercados altamente competitivos tienen más probabilidades de desarrollar capacidades de supervivencia más fuertes”.

Esta intensa competencia entre las PYME puede ser un catalizador para la innovación y el crecimiento rápido.

Por lo tanto, contar con capacidades fuertes es esencial para sobrevivir en un mercado dinámico y que cambia rápidamente.

A su vez, las PYMES son adaptables a su entorno, y estas capacidades les permiten mantener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

La capacidad de colaborar con otras empresas también afecta a la dinámica de las pymes.

Eisenhardt y Martin (2000) sostienen que “las alianzas y colaboraciones estratégicas permiten a las PYME aprovechar recursos externos y mejorar las capacidades corporativas”.

Estas asociaciones son importantes para superar las limitaciones internas de las PYME y aumentar su capacidad de respuesta.

Como señala Winter (2003), “el desarrollo de capacidades dinámicas no ocurre en el vacío”, “está influenciado por el entorno gerencial, tecnológico y competitivo”.

Este entorno dinámico en las PYMES crea la necesidad de conservar sus recursos, innovar y adaptarse a los cambios del mercado.

Finalmente, Teece (2009) concluyó que “las capacidades fuertes permiten a las PYME no sólo adaptarse a los cambios ambientales sino también capturar nuevas oportunidades de negocio”.

Por lo tanto, la evolución de estas capacidades es un proceso continuo y debe desarrollarse con el tiempo para garantizar el éxito a largo plazo en un mercado altamente competitivo.

**Tabla 1. Comparativa de Pymes**

**Tabla 1**

*Comparativa de Pymes*

Autor	Concepto principal	Evolución en las PYMEs
Eisenhardt y Martin (2000)	Capacidades dinámicas como procesos dependientes del tiempo	Las PYMEs deben desarrollar procesos eficientes para maximizar el uso de recursos limitados

---

	que permiten la recombinación de recursos	
Winter (2003)	Adaptabilidad como ventaja competitiva derivada de las capacidades dinámicas	Las PYMEs deben ajustar sus operaciones rápidamente para capitalizar las oportunidades emergentes
Teece (2007)	Capacidades dinámicas permiten integrar, construir y reconfigurar competencias	En las PYMEs, estas capacidades son clave para adaptarse y anticiparse a los cambios del mercado
Teece (2009)	Capacidades dinámicas fomentan la innovación en entornos de alta incertidumbre	Las PYMEs que desarrollan

---

*Nota:* se muestra comparativa de la evolución de las capacidades dinámicas Fuente: elaboración propia en base Eisenhardt y Martin (2000), Winter (2003), Teece (2007), Teece (2009)

## Rol de la Alta Dirección:

### Funciones Claves de la Alta Dirección

La alta dirección de una organización juega una función preponderante en el logro de los objetivos estratégicos y el éxito a largo plazo. A través de sus funciones clave, la alta dirección influye en la dirección, eficacia y cultura de la organización.

**1. Formulación de Estrategias:** La alta dirección le corresponde establecer la dirección estratégica de la organización. En palabras de Peter Drucker, "la

estrategia es hacer la elección correcta; táctica es hacer bien la elección". La alta dirección debe tomar decisiones fundamentales sobre los mercados a los que la organización se dirigirá, los productos y servicios que ofrecerá, y cómo se diferenciará de la competencia.

**2. Toma de Decisiones:** su posición central de la alta dirección es la ejecutar las determinaciones tomadas. Herbert A. Simon, premio Nobel en economía, destaca en su teoría de la racionalidad limitada que la toma de decisiones gerenciales rara vez es completamente racional debido a la limitación de tiempo y recursos. La alta dirección debe ser capaz de tomar decisiones efectivas en condiciones de incertidumbre, utilizando información incompleta y evaluando riesgos.

**3. Liderazgo y Motivación:** La alta dirección promueve el liderazgo y la motivación del personal. En "Liderazgo y cambio organizacional", John P. Kotter enfatiza la importancia de inspirar a los empleados y crear un sentido compartido de dirección. La alta dirección debe liderar mediante el ejemplo, comunicar claramente la visión de la empresa y motivar a los empleados para alcanzar metas comunes.

**4. Desarrollo Organizacional:** Según Gary Yukl, un destacado experto en liderazgo, la alta dirección juega un papel clave en el desarrollo organizacional. Esto implica asegurarse de que la organización tenga la estructura, la cultura y los recursos adecuados para ejecutar la estrategia con éxito. La alta dirección debe fomentar la innovación, la adaptabilidad y el aprendizaje continuo dentro de la organización.

**5. Gestión del Cambio:** Es una función crítica de la alta dirección. En "Liderazgo en épocas de cambio", John C. Maxwell subraya la importancia de la adaptabilidad y la capacidad de liderar durante períodos de transformación. La alta dirección debe ser capaz de comunicar eficazmente la necesidad del cambio, mitigar la resistencia y guiar a la organización a través de transiciones significativas.

La alta dirección desempeña un papel clave en la creación, el desarrollo y el mantenimiento de capacidades dinámicas dentro de las organizaciones. Esta capacidad se define como la capacidad de una empresa para integrar, construir y reconfigurar recursos internos y externos para adaptarse a las condiciones

ambientales cambiantes (Teece, 2018), y requiere un fuerte compromiso de liderazgo en una variedad de áreas estratégicas, operativas y operacionales.

Una de las tareas más importantes de la alta dirección es establecer una visión estratégica clara para el cambio. Según Mintzberg (2009), "El liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, crear y gestionar el cambio organizacional que sea consistente con el desarrollo de capacidades dinámicas." Los gerentes deben presentar una visión que no sólo enfatice la necesidad de adaptarse a los cambios ambientales sino que también fomente la reconfiguración continua de los recursos.

El desarrollo de capacidades dinámicas dentro de las organizaciones ha sido ampliamente reconocido como un factor clave para la competitividad en mercados volátiles y en constante transformación. En este contexto, la alta dirección desempeña un papel crucial, ya que debe implementar estrategias que permitan a las empresas adaptarse, innovar y prosperar.

La agilidad en la toma de decisiones es una característica indispensable en las organizaciones con capacidades dinámicas destacadas. Eisenhardt y Sull (2001) afirman que "las organizaciones con capacidades dinámicas sobresalientes son aquellas en las que los líderes toman decisiones rápidas y oportunas, ajustando las estrategias según las condiciones cambiantes del mercado" (p. 108).

La velocidad y flexibilidad en este proceso no solo permiten responder eficazmente a cambios imprevistos, sino también aprovechar oportunidades emergentes, lo que resulta vital en entornos turbulentos.

Promover una cultura de innovación es una responsabilidad clave para los líderes organizacionales. Christensen (2013) resalta que "los líderes que promueven una cultura de innovación no solo impulsan el desarrollo de nuevos productos, sino que también fomentan una actitud proactiva hacia el cambio" (p. 145).

Para alcanzar este objetivo, la alta dirección debe implementar estructuras organizacionales que incentiven la creatividad y la experimentación, elementos esenciales para la creación de capacidades dinámicas sostenibles.

Otro componente fundamental es la capacidad para gestionar eficazmente el riesgo y la incertidumbre. Miller y Waller (2003) señalan que “la capacidad para gestionar la incertidumbre es una habilidad central de las organizaciones que operan en entornos turbulentos” (p. 73).

En este sentido, la alta dirección debe anticipar amenazas potenciales y diseñar estrategias de mitigación que permitan a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

La visión basada en los recursos, propuesta por Barney (1991), destaca la importancia de identificar, desarrollar y aprovechar los recursos estratégicos de la organización. Según este autor, “los líderes efectivos son aquellos que saben identificar y desarrollar los recursos estratégicos de la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenida” (p. 107).

Este enfoque subraya la necesidad de optimizar activos tangibles e intangibles, como el capital humano y las capacidades tecnológicas, para impulsar el desarrollo de capacidades dinámicas.

El aprendizaje organizacional es una piedra angular en el desarrollo de capacidades dinámicas. Senge (2006) sostiene que “las organizaciones que aprenden no solo se adaptan a las condiciones cambiantes, sino que también crean conocimiento que les permite innovar continuamente” (p. 56). Los líderes deben promover una cultura organizacional que valore el aprendizaje constante, permitiendo a las empresas anticiparse a los desafíos futuros y mejorar continuamente sus procesos.

La reconfiguración de recursos es esencial para la adaptabilidad organizacional. Helfat y Peteraf (2003) destacan que “la capacidad de las empresas para reconfigurar sus recursos internos es clave para la adaptación continua y el desarrollo de nuevas capacidades” (p. 999). Este proceso requiere que la alta dirección identifique nuevos usos para los recursos existentes y fomente sinergias que maximicen su valor estratégico.

Dyer y Singh (1998) enfatizan la importancia de las alianzas estratégicas en el desarrollo de capacidades dinámicas. Según estos autores, “las empresas que desarrollan capacidades dinámicas suelen colaborar con otras organizaciones para

acceder a nuevos recursos y competencias" (p. 675). La alta dirección debe identificar socios estratégicos, como universidades, centros de investigación y otras empresas, para intercambiar conocimientos y acelerar el desarrollo organizacional.

El liderazgo transformacional es otra función esencial en este contexto. Bass y Avolio (1994) argumentan que "el liderazgo transformacional inspira cambios positivos en los empleados, impulsando la innovación y la adaptabilidad" (p. 21).

Además, según Kotter (1996), "la gestión del cambio es una de las habilidades más importantes que los líderes deben dominar para asegurar la transformación organizacional" (p. 123). Los directivos deben implementar procesos estructurados de cambio que minimicen la resistencia interna y maximicen la adaptabilidad.

Nonaka y Takeuchi (1995) destacan que "el conocimiento es el recurso más valioso en las organizaciones modernas, y su gestión eficaz es crucial para la creación de capacidades dinámicas" (p. 45).

Además, Hamel y Valikangas (2003) subrayan que "la resiliencia organizacional es la capacidad para recuperarse rápidamente de las crisis y aprovechar las oportunidades que emergen en tiempos de turbulencia" (p. 53).

Ambas capacidades son fundamentales para que las organizaciones puedan adaptarse a los cambios constantes y mantenerse competitivas.

## **Influencia de la Alta Dirección en la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es una parte importante de la creación de la identidad, los valores y las prácticas de una empresa. La alta dirección desempeña un papel importante en la creación y el cambio de la cultura organizacional.

**1. Establecimiento de Valores y Normas:** La alta dirección, a través de sus acciones y decisiones, establece los valores y normas que forman la base de la cultura organizacional. Schein (2010), en su obra "Organizational Culture and Leadership", destaca que los líderes tienen un papel clave en la definición de los valores centrales que orientan el comportamiento de los empleados.

**2. Modelado de Comportamientos:** La alta dirección no solo comunica los valores, sino que también modela los comportamientos esperados. En "Leadership and Organizational Culture: New Perspectives on Administrative Theory and Practice", Deal y Kennedy (1982) argumentan que los líderes influyen directamente en la cultura a través de sus acciones diarias. Si la alta dirección practica lo que predica, sus acciones se incorporan a la cultura y sirven como ejemplo para el resto de la organización.

**3. Comunicación Efectiva:** La comunicación clara y coherente de la visión y los objetivos organizacionales es esencial para influir en la cultura. Cameron y Quinn (2011), en "Diagnosing and Changing Organizational Culture", subrayan que la alta dirección debe comunicar de manera efectiva los cambios culturales deseados. La falta de comunicación o mensajes contradictorios pueden generar confusión y resistencia.

**4. Apoyo a la Innovación y el Aprendizaje:** La cultura organizacional determina la capacidad de una empresa para aprender e innovar. En "Competing Values Leadership", Quinn et al. (2003) propone que el liderazgo de alto nivel deberá fomentar una cultura que valore la adaptabilidad y el aprendizaje continuo. La alta dirección que respalda la asumir riesgos y experimentar con prácticas sanas lo que contribuye a una cultura que promueve la innovación.

**5. Gestión de Crisis y Cambio:** La manera en que la alta dirección gestiona las crisis y lidera permite obtener beneficios significativos para formar una mejor cultura organizacional. Autores como Kotter (1996) en "Leading Change" enfatizan la importancia de una dirección fuerte durante los períodos de cambio. La capacidad de la alta dirección para gestionar cambios eficazmente y comunicar una visión convincente influye en la forma en que la cultura organizacional se adapta y evoluciona.

La cultura organizacional se define como el conjunto de normas, creencias, valores y prácticas que caracterizan a una organización y que guían el comportamiento de sus miembros (Schein, 2010, p. 18). Este concepto tiene una influencia significativa en el funcionamiento de las empresas, ya que determina en

gran medida cómo los empleados perciben su entorno laboral y cómo interactúan con él.

En este contexto, la alta dirección desempeña un papel clave en la formación, mantenimiento y evolución de la cultura organizacional. Según Kotter y Heskett (1992, p. 84), “una cultura organizacional fuerte puede contribuir significativamente al desempeño de la empresa, mientras que una cultura débil puede obstaculizar su crecimiento”.

Uno de los principales canales a través de los cuales la alta dirección moldea la cultura organizacional es la definición de la misión y la visión. Estas declaraciones actúan como un marco guía que alinea las decisiones estratégicas y las acciones de los empleados con los objetivos organizacionales (Collins & Porras, 1994, p. 76).

Cuando la alta dirección comunica estos elementos de forma clara y consistente, se crea un sentido de propósito compartido que fortalece la cohesión cultural.

Además, los valores organizacionales, que son pilares fundamentales de la cultura, son establecidos y modelados por los líderes de la alta dirección. Como menciona Schein (2010, p. 24), “los líderes no solo establecen los valores de la organización, sino que también los refuerzan a través de sus comportamientos y decisiones”. Por ejemplo, si la alta dirección valora la innovación y la colaboración, es probable que estos valores sean adoptados e internalizados por los empleados, lo que impactará positivamente en la cultura organizacional.

La característica en la alta dirección en la toma decisiones estratégicas también articula y gesta la cultura organizacional. Según Kotter (1996, p. 91), “las decisiones estratégicas tomadas por los líderes actúan como un espejo de los valores y prioridades de la organización”. Por ejemplo, decisiones que priorizan el bienestar de los empleados fomentan una cultura de confianza y respeto, mientras que aquellas que favorecen exclusivamente objetivos económicos pueden generar un entorno laboral tóxico.

Para lo cual un factor gestor de la alta dirección sobre la cultura organizacional es la comunicación. Según Clampitt y Downs (1993, p. 59), “un estilo de comunicación abierto y transparente fomenta un ambiente donde los empleados

se sienten valorados y escuchados". Schein (2010, p. 39) añade que "la comunicación efectiva es esencial para transmitir los valores culturales".

Por lo tanto, una comunicación clara y alineada con los valores organizacionales puede fortalecer la cohesión cultural, mientras que una comunicación deficiente puede generar desconfianza y resistencia.

El estilo de liderazgo adoptado por la alta dirección también tiene un impacto significativo en la cultura organizacional. Según Bass (1990, p. 23), "los líderes transformacionales motivan e inspiran a los empleados para que alcancen resultados extraordinarios, fomentando una cultura de innovación y compromiso".

En contraste, un liderazgo autocrático puede dar lugar a una cultura rígida y resistente al cambio (Schein, 2010, p. 28).

La capacidad de la alta dirección para gestionar el cambio organizacional es fundamental para la evolución de la cultura. Según Kotter (1996, p. 112), "la resistencia al cambio es a menudo el resultado de una falta de confianza en la dirección y en la claridad de la comunicación". Por ello, es crucial que los líderes adopten un enfoque proactivo, involucrando a los empleados en los procesos de cambio.

Asimismo, los sistemas de recompensas y reconocimientos diseñados por la alta dirección tienen una ingerencia sustancial en la cultura organizacional. Schneider y Smith (2004, p. 211) señalan que "los sistemas de recompensas alineados con los valores organizacionales refuerzan los comportamientos deseados". Por ejemplo, premiar la innovación fomenta un entorno donde los empleados se sienten motivados a contribuir con nuevas ideas.

Otro factor clave es la apartación de la alta dirección en las prácticas de contratación y capacitación. Según Schneider (1987, p. 430), "la selección y desarrollo de empleados que comparten los valores organizacionales asegura una integración cultural exitosa". Además, la promoción de la diversidad y la inclusión, como sugieren Cox y Blake (1991, p. 51), enriquece la cultura organizacional al fomentar un ambiente más innovador y competitivo.

Se debe considerar entonces que la alta dirección es el principal motor en la formación y mantenimiento de la cultura organizacional. A través de la definición de

misión y visión, la toma de decisiones estratégicas, la comunicación efectiva, y el liderazgo transformacional, los líderes pueden influir de manera positiva en la cultura organizacional. Además, la gestión del cambio, los sistemas de recompensas, y las prácticas de contratación y capacitación refuerzan estos valores, permitiendo a las organizaciones adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución.

Los grandes líderes juegan un papel importante a la hora de definir, desarrollar y mantener el liderazgo.

Esta filosofía se entiende como un conjunto de valores, creencias y prácticas que guían las actividades de la organización y proporcionan estructura y dirección a las actividades diarias (Schein, 2010).

En el cambiante entorno tecnológico, social y empresarial, la capacidad de los altos líderes para crear y mantener culturas organizacionales sólidas es más importante que nunca.

Las responsabilidades y obligaciones no son secundarias, sino que son elementos importantes en la estrategia organizacional. Porter y Kramer (2006, pág.17) afirman que “Las empresas que incluyen el desarrollo sostenible en su estrategia tienen ventajas significativas.” Esto significa no sólo tratar de reducir los impactos negativos, sino también proporcionar beneficios sociales y ambientales.

El director ejecutivo es responsable de integrar las actividades de desarrollo en los resultados de la organización y garantizar la coordinación en todos los niveles de la empresa. Según Elkington (1997, p.38), el tercer modelo “económico, social y ambiental” permite que las organizaciones funcionen correctamente.

La adopción de buenas prácticas como la gestión eficiente de recursos, políticas de diversidad e inclusión y programas de servicio comunitario pueden mejorar la cohesión corporativa y mejorar la imagen externa de la empresa.

Además de aumentar la sostenibilidad, los gerentes utilizan este enfoque para fomentar la innovación y la mejora (Freeman, 1984).

La tecnología tiene un impacto profundo en la cultura organizacional y su implementación presenta tanto oportunidades como desafíos.

Venkatrama (1994) afirma que "la tecnología puede cambiar la forma en que las organizaciones trabajan e interactúan. "Esto incluye cambios en la comunicación, la colaboración en equipo y la toma de decisiones eficaz" (p.12).

La alta dirección debe ser un facilitador en este proceso para que el uso de las nuevas tecnologías sea coherente con los valores y objetivos de la organización.

Davenport y Prusak (1998) sostiene que "las TI pueden facilitar el intercambio de información, pero su eficacia radica en la integración en la cultura organizacional"(p. 45).

Además, es importante que la alta dirección supervise la capacitación de los empleados en el uso de esta tecnología.

Esto no sólo promueve el cambio, sino que también fomenta una cultura de aprendizaje y mejora continua, lo cual es esencial en los negocios actuales.

La retroalimentación efectiva y la evaluación del desempeño son herramientas importantes para influir en la cultura organizacional.

Según Londres (2003), "La retroalimentación positiva mejora el rendimiento y aumenta la autoestima."

Este proceso no debe limitarse a una evaluación formal, sino que debe ser una conversación continua que permita a los empleados comprender sus fortalezas, identificar áreas de mejora y alinearse con los objetivos de la organización.

Los gerentes pueden desarrollar estrategias que promuevan una comunicación efectiva y eficiente.

Stone y Heen (2014) sostienen que "la mentoría no sólo fortalece la relación entre gerentes y empleados, sino que también ayuda a crear una cultura de comprensión y aprendizaje" (p. 122).

Kotter y Heskett (1992) destacan que "una cultura organizacional sólida no solo facilita el logro de los objetivos actuales, sino que también prepara a la organización para adaptarse a los desafíos futuros" (p.105). Esto subraya la importancia de que la alta dirección adopte un estilo de liderazgo que fomente la innovación, la resiliencia y la adaptabilidad.

La influencia de la alta dirección en la cultura organizacional es multifacética y abarca aspectos como la sostenibilidad, la adopción tecnológica, el feedback y el

estilo de liderazgo. Cada uno de estos elementos contribuye a construir una cultura organizacional sólida, capaz de adaptarse a los cambios del entorno y de fomentar el compromiso y la innovación entre los empleados.

### **Vinculación de la alta dirección y capacidades dinámicas**

En un entorno empresarial caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y la creciente competitividad global, la relación entre la alta dirección y el desarrollo de capacidades dinámicas se posiciona como un aspecto fundamental para garantizar la sostenibilidad y el éxito organizacional.

Las capacidades dinámicas, conceptualizadas como la habilidad de una organización para adaptarse, renovarse y responder eficazmente a cambios en su entorno, requieren no solo una visión estratégica clara, sino también la implementación de acciones específicas que permitan la integración, construcción y reconfiguración continua de competencias internas y externas (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, p. 510). En este contexto, la alta dirección juega un papel protagónico al proporcionar liderazgo estratégico y establecer directrices claras que faciliten estos procesos.

Uno de los roles más críticos de la alta dirección en el desarrollo de capacidades dinámicas es la toma de decisiones estratégicas que permitan a la organización mantenerse competitiva en mercados en constante cambio.

Estas decisiones suelen implicar la asignación de recursos limitados hacia áreas clave que potencien la capacidad de la organización para adaptarse y prosperar.

Según Eisenhardt y Martin (2000), “las capacidades dinámicas son procesos organizacionales que dependen en gran medida del juicio y la experiencia de los líderes” (p. 1111). Esto subraya la importancia de un liderazgo informado y proactivo, capaz de interpretar las señales del entorno y de tomar decisiones que reflejen una comprensión profunda de las dinámicas del mercado.

En este sentido, la alta dirección también tiene la responsabilidad de priorizar la inversión en innovación tecnológica y en el desarrollo del talento organizacional.

Este enfoque no solo refuerza la competitividad de la organización, sino que también demuestra cómo la alta dirección puede influir directamente en la capacidad de una empresa para responder eficazmente a los desafíos del entorno.

La visión estratégica que emana de la alta dirección es esencial para guiar a la organización en el proceso de adaptación y renovación continua.

Este modelo no solo destaca la importancia de un liderazgo visionario, sino también de una organización con una estructura y cultura que facilite la innovación y la flexibilidad.

El liderazgo transformacional se erige como un componente clave en el desarrollo de capacidades dinámicas, ya que fomenta un entorno organizacional donde el cambio y la innovación son no solo aceptados, sino también promovidos.

Según Bass (1990) "los líderes transformacionales no solo responden a los cambios en el entorno, sino que son proactivos en su creación" (p. 22). Este estilo de liderazgo no solo inspira a los empleados a alcanzar metas organizacionales, sino que también los empodera para participar activamente en procesos de innovación y adaptación.

La alta dirección que adopta un enfoque transformacional puede fomentar una cultura de confianza y colaboración, factores esenciales para el desarrollo de capacidades dinámicas.

La cultura organizacional, moldeada por la alta dirección, desempeña un papel crucial en el desarrollo de capacidades dinámicas al establecer las normas y valores que guían el comportamiento de los empleados. Según Schein (2010) "los líderes son los arquitectos de la cultura organizacional" (p. 11). Una cultura que valora la experimentación, la adaptabilidad y el aprendizaje continuo es fundamental para garantizar que la organización pueda responder eficazmente a los cambios del entorno.

Además, la gestión del conocimiento es otro componente esencial en este proceso. Segundo Nonaka y Takeuchi (1995) "el conocimiento organizacional debe ser gestionado y renovado constantemente para mantener la competitividad" (p. 239). Esto implica no solo capturar y almacenar el conocimiento existente, sino también facilitar su transferencia y aplicación en diferentes áreas de la organización.

La alta dirección puede implementar sistemas de gestión del conocimiento que permitan a la organización aprovechar el aprendizaje colectivo para desarrollar capacidades dinámicas más robustas.

En un entorno empresarial cada vez más incierto, la capacidad de la alta dirección para identificar y mitigar riesgos se convierte en un aspecto fundamental del desarrollo de capacidades dinámicas.

Esto incluye desde la identificación de cambios regulatorios hasta la anticipación de innovaciones tecnológicas disruptivas que puedan afectar la posición competitiva de la organización.

Por lo tanto, la estructura organizacional debe ser lo suficientemente flexible para permitir la reconfiguración rápida de recursos. Helfat et al. (2007) sostienen que “la flexibilidad estructural es esencial para desarrollar capacidades dinámicas” (p. 113). Una estructura organizacional ágil, combinada con sistemas de gobernanza efectivos, permite que los equipos reaccionen rápidamente a los cambios del mercado, asegurando la relevancia y la sostenibilidad de la organización.

Asimismo, la alta dirección debe promover la toma de decisiones basada en datos y fomentar una cultura de aprendizaje continuo para garantizar el desarrollo de capacidades dinámicas. Según Eisenhardt y Martin (2000) “las capacidades dinámicas dependen de la capacidad de la organización para procesar y analizar grandes volúmenes de información” (p. 1113). La implementación de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el análisis predictivo, puede facilitar este proceso, permitiendo a las organizaciones anticiparse a las tendencias del mercado y ajustar sus estrategias en consecuencia.

Además, Garvin (1993,) destaca que “las organizaciones que aprenden son aquellas que están constantemente buscando nuevas formas de mejorar sus procesos y productos” (p. 80). La alta dirección puede fomentar esta mentalidad mediante programas de capacitación, incentivos para la innovación y un enfoque en la mejora continua, asegurando así que la organización pueda adaptarse y prosperar en un entorno cambiante.

La vinculación entre la alta dirección y el desarrollo de capacidades dinámicas es un proceso interdependiente que involucra una combinación de visión estratégica, liderazgo transformacional, cultura organizacional y gestión del conocimiento.

La alta dirección no solo tiene la responsabilidad de establecer la dirección estratégica de la empresa, sino también de crear las condiciones necesarias para que la organización pueda desarrollar y reconfigurar sus capacidades dinámicas de manera efectiva, asegurando así su competitividad a largo plazo.

**1. Establecimiento de una Visión Estratégica:** La alta dirección, al establecer una visión estratégica clara, sienta las bases para el desarrollo de capacidades dinámicas. Autores como Teece (2007) en su obra "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance" resaltan que una visión estratégica bien definida proporciona la orientación necesaria para adaptarse a cambios y aprovechar nuevas oportunidades.

**2. Liderazgo Transformacional:** El liderazgo de la alta dirección es un factor clave en el desarrollo de capacidades dinámicas. Autores como Eisenhardt y Martin (2000) en "Dynamic Capabilities: What Are They?" sugieren que el liderazgo transformacional impulsa la creatividad y la innovación, elementos esenciales para el desarrollo de capacidades que permiten a las organizaciones cambiar y evolucionar de manera constante.

**3. Fomento de una Cultura Innovadora:** La alta dirección influye en la cultura organizacional, y una cultura que fomente la innovación es fundamental para el desarrollo de capacidades dinámicas. Autores como Helfat y Peteraf (2003) en "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles" señalan que las organizaciones que fomentan la experimentación y el aprendizaje continuo están mejor equipadas para adaptarse a cambios en el entorno.

**4. Toma de Decisiones Estratégicas:** Las decisiones estratégicas de la alta dirección determinan la dirección futura de la organización. Teece (2014) en "The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms" destaca que la toma de decisiones estratégicas

informadas y ágiles es fundamental para el desarrollo de capacidades dinámicas que permitan a la organización cambiar y evolucionar de manera efectiva.

**5. Gestión del Cambio Efectiva:** La alta dirección, al liderar procesos de cambio efectivos, contribuye al desarrollo de capacidades dinámicas. Autores como Winter (2003) en "Understanding Dynamic Capabilities" subrayan que la gestión del cambio bien ejecutada permite a la organización ajustar sus recursos y procesos en respuesta a nuevas condiciones del entorno.

La vinculación entre la alta dirección y el desarrollo de capacidades dinámicas es crucial para el éxito a largo plazo de una organización. La visión estratégica, el liderazgo transformacional, la cultura innovadora, la toma de decisiones estratégicas y la gestión del cambio efectiva son áreas en las que la alta dirección desempeña un papel vital. Al comprender y aplicar estas perspectivas, las organizaciones pueden fortalecer su capacidad para adaptarse y prosperar en entornos empresariales dinámicos.

## Factores que Fomentan Capacidades Dinámicas

La capacidad dinámica de una organización puede concebirse como su habilidad para desarrollar e innovar de manera rápida y eficiente. Según Collis (1994), esta capacidad es crucial para que las empresas se mantengan competitivas en un entorno caracterizado por cambios constantes (p. 145).

Para Helfat (1997), las capacidades dinámicas constituyen un subconjunto de competencias y capacidades específicas que permiten a las organizaciones crear nuevos productos y procesos, adaptándose a las condiciones cambiantes del mercado (p. 48). Esta definición enfatiza la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en la estrategia empresarial, elementos fundamentales para enfrentar las presiones externas.

Eisenhardt y Martin (2000) proponen que las capacidades dinámicas se manifiestan a través de rutinas organizacionales y estratégicas que posibilitan nuevas configuraciones de recursos a medida que los mercados emergen, crecen, se saturan o declinan (p. 1107). Este enfoque destaca el papel central de las

capacidades dinámicas en la evolución y sostenibilidad organizacional, permitiendo a las empresas navegar con éxito por las fases del ciclo de vida del mercado.

Por su parte, Vivas (2005) señala que las capacidades dinámicas son procesos organizacionales complejos de alto nivel que proporcionan las condiciones necesarias para la modificación y renovación de los activos de la organización (p. 98). Esta perspectiva subraya que estas capacidades no son estáticas, sino que se desarrollan y evolucionan en función de las necesidades del entorno empresarial.

El desarrollo de capacidades dinámicas depende de una serie de factores interrelacionados que permiten a las organizaciones adaptarse a un entorno cambiante y mejorar su competitividad. Según Teece, Pisano y Shuen (1997), las capacidades dinámicas pueden definirse como “la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a entornos cambiantes” (p. 509). Este concepto establece una relación directa entre la capacidad de adaptación de una empresa y su capacidad para mantener una ventaja competitiva.

Entre los principales factores que fomentan las capacidades dinámicas se encuentran la visión estratégica de la alta dirección, la cultura organizacional, la innovación, la gestión del conocimiento y la estructura organizacional.

### **Visión estratégica de la alta dirección**

Según Teece (2007), la alta dirección desempeña un papel fundamental al identificar oportunidades y amenazas en el entorno, movilizando los recursos necesarios para responder a estos desafíos (p. 1325). Este proceso incluye la capacidad de “sensing” o detección de oportunidades, que está directamente vinculada a las capacidades dinámicas. Los líderes efectivos no solo reaccionan a los cambios, sino que también anticipan tendencias emergentes, guiando a sus organizaciones hacia la transformación y adaptación estratégica.

### **Cultura organizacional**

Schein (2010) argumenta que la cultura organizacional define “los supuestos compartidos, valores y normas que influyen en la manera en que los empleados perciben y responden a los cambios” (p. 55). Una cultura que fomente la innovación, el aprendizaje continuo y la flexibilidad proporciona un entorno propicio para el

desarrollo de capacidades dinámicas. Cuando la alta dirección promueve estos valores, los empleados se sienten motivados para adoptar nuevas formas de trabajo y asumir riesgos calculados.

### **Innovación**

La innovación es un componente esencial en el desarrollo de capacidades dinámicas. Según Eisenhardt y Martin (2000), “la innovación permite a las organizaciones reconfigurar sus recursos y procesos para adaptarse a las demandas del entorno” (p. 1115). Este proceso no solo depende de la creatividad individual, sino también del apoyo estructural proporcionado por la organización, como la inversión en investigación y desarrollo y la creación de un entorno donde las ideas nuevas sean valoradas.

### **Gestión del conocimiento**

Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que “el conocimiento organizacional es el recurso estratégico más importante que una empresa puede desarrollar” (p. 14). La capacidad de captar, compartir y aplicar conocimientos es fundamental para que las organizaciones se adapten rápidamente a los cambios. La alta dirección debe implementar mecanismos para facilitar este proceso, como comunidades de práctica, sistemas de gestión del conocimiento y programas de aprendizaje continuo.

### **Estructura organizacional**

Helfat et al. (2007) destacan que “la estructura organizacional debe ser lo suficientemente flexible para permitir la reconfiguración de recursos, pero lo suficientemente estable para proporcionar coherencia estratégica” (p. 89). Las estructuras rígidas limitan la capacidad de adaptación, mientras que aquellas más ágiles facilitan la toma rápida de decisiones, mejorando la capacidad de respuesta de la organización.

### **Liderazgo transformacional**

Según Bass (1990), el liderazgo transformacional es “la capacidad de inspirar y motivar a los empleados para superar las expectativas y adoptar el cambio como parte de la estrategia organizacional” (p. 22). Este tipo de liderazgo fomenta la

creatividad, la proactividad y el compromiso de los empleados, elementos esenciales para desarrollar capacidades dinámicas.

### **Adopción de tecnologías avanzadas**

Venkatraman (1994) sostiene que “la digitalización y la integración de tecnologías permiten a las organizaciones recopilar y procesar grandes cantidades de datos, facilitando la toma de decisiones informadas” (p. 86). La alta dirección desempeña un papel crucial al implementar estas tecnologías, lo que no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también proporciona herramientas para desarrollar nuevas capacidades.

### **Aprendizaje organizacional**

Garvin (1993) subraya que “las organizaciones que aprenden son aquellas en constante evolución, buscando nuevas formas de mejorar sus procesos y productos” (p. 78). Este aprendizaje permite a las empresas anticipar tendencias futuras y responder a los cambios del entorno de manera efectiva.

### **Colaboración externa**

Finalmente, Teece (2007) argumenta que “las organizaciones que establecen colaboraciones externas tienen mayores posibilidades de acceder a nuevos conocimientos y tecnologías” (p. 1327). Estas alianzas estratégicas no solo facilitan la adquisición de recursos externos, sino que también proporcionan oportunidades para aprender de otras empresas y adoptar mejores prácticas. Entonces, el desarrollo de capacidades dinámicas es un proceso complejo que depende de una combinación de factores interrelacionados, incluidos el liderazgo estratégico, la cultura organizacional, la innovación, la gestión del conocimiento y la flexibilidad estructural.

**Tabla 2. Factores que fomentan las capacidades dinámicas**

<i>Factores que fomentan las capacidades dinámicas</i>		
Factor	Descripción	Autor(es)

Visión Estratégica	La alta dirección debe detectar oportunidades y amenazas, movilizando recursos. Teece (2007); Teece, Pisano & Shuen (1997)
Cultura Organizacional	Promueve la innovación, flexibilidad y aprendizaje continuo en la adaptación al cambio. Schein (2010)
Innovación	Reconfiguración de recursos y procesos para adaptarse a nuevas demandas. Eisenhardt & Martin (2000)
Gestión del Conocimiento	Captación, transferencia y aplicación efectiva de conocimientos para adaptarse rápidamente. Nonaka & Takeuchi (1995)
Estructura Organizacional	Flexibilidad estructural para permitir la rápida reconfiguración de recursos. Helfat et al. (2007)
Liderazgo Transformacional	Inspira y motiva a los empleados para superar expectativas y adoptar el cambio. Bass (1990)
Adopción de Tecnologías Avanzadas	Digitalización que facilita la toma de decisiones informadas y ágiles. Venkatraman (1994)
Aprendizaje Organizacional	Promueve el aprendizaje continuo para mejorar procesos y productos. Garvin (1993)
Colaboración Externa	Alianzas estratégicas que permiten acceder a nuevos conocimientos y tecnologías. Teece (2007)

Nota: se muestra una tabla comparativa de los factores que fomentan capacidades dinámicas  
Fuente: elaboración propia en base diversos autores citados

## Marco Conceptual de los Factores Claves

Una organización debe crear un conjunto de capacidades que tengan como objetivo principal ofrecer su producto fundamental. Según Zambrano y Yepes (2020), estas habilidades, cuando se repiten, se convierten en memoria

organizacional y forman rutinas que son cruciales para la operación eficiente de la empresa (p. 45). Dichas rutinas representan la base de las capacidades dinámicas, ya que permiten a las organizaciones realizar actividades críticas de manera consistente y efectiva.

Una ventaja competitiva surge cuando las empresas desarrollan un conjunto de rutinas suficientemente sólido como para alcanzar sus objetivos mediante el uso adecuado de los recursos disponibles.

Las capacidades dinámicas en las actividades diarias de producción de servicios generan ventajas competitivas importantes. Sin embargo, no todas las actividades organizacionales logran este objetivo. De hecho, muchas apenas cumplen con los estándares mínimos de calidad, otras logran avances moderados, y solo unas pocas alcanzan la excelencia (Zambrano & Yepes, 2020, p. 46). Esto destaca la necesidad de identificar cuáles actividades generan valor real para la organización y cuáles necesitan ser reconfiguradas o mejoradas.

Las organizaciones deben producir un conjunto de capacidades que les permita entregar su producto principal de manera eficiente. En la medida en que estas capacidades se vuelvan recurrentes a través de la repetición, se convierten en memoria organizacional y constituyen rutinas esenciales para el éxito. Según Zambrano y Yepes (2020), estas rutinas, cuando son bien gestionadas, permiten a las organizaciones lograr sus objetivos estratégicos y operativos mediante el uso adecuado de sus recursos (p. 47).

#### Contribución de las capacidades dinámicas al entorno organizacional

Teece y Leih (2016) proponen que las capacidades dinámicas ayudan a las organizaciones a integrar, construir y reconfigurar sus recursos y capacidades para responder de manera rápida a los entornos cambiantes (p. 234). Estas capacidades no solo permiten a las empresas adaptarse, sino también dirigir y mejorar sus capacidades ordinarias en la búsqueda de bienes y servicios innovadores. Este enfoque destaca la importancia de actividades de alto nivel que fomenten la mejora continua y la resiliencia organizacional.

Con la implementación adecuada de capacidades dinámicas, las organizaciones pueden crear nuevos productos y procesos que respondan a las

condiciones cambiantes del mercado. Estas capacidades giran en torno a la habilidad de cambiar o reconfigurar las rutinas organizativas de manera eficiente, guiadas por decisiones estratégicas tomadas por líderes que enfrentan tanto las demandas del entorno como las restricciones impuestas por políticas y normativas (Teece et al., 1997, p. 520).

### **Procesos organizacionales clave**

Se pueden identificar tres procesos organizacionales como elementos fundamentales de las capacidades dinámicas:

**1. Coordinación/Integración:** Incluye las rutinas específicas relacionadas con la integración de actividades internas y la colaboración con aliados externos. Estas relaciones externas son esenciales para la cooperación tecnológica y el intercambio de recursos estratégicos.

**2. Aprendizaje:** Se centra en la asociación y colaboración para el aprendizaje interorganizacional, lo que permite identificar y eliminar rutinas disfuncionales y superar puntos ciegos estratégicos.

**3. Reconfiguración/Transformación:** Implica la evaluación constante del mercado y de los competidores para realizar cambios necesarios que coloquen a la empresa por delante de sus rivales (Teece et al., 1997, p. 521).

Estos procesos son esenciales para lograr un liderazgo organizacional efectivo, ya que requieren la coordinación adecuada de activos complementarios y la toma de decisiones estratégicas basadas en información analizada y procesada.

### **Tipos de capacidades dinámicas**

Sánchez et al. (2022) identifican tres tipos principales de capacidades dinámicas que deben ser empleadas simultáneamente para garantizar el éxito empresarial:

- a) Detectar oportunidades y amenazas.
- b) Aprovechar oportunidades emergentes.
- c) Mantener la competitividad mediante la mejora, combinación, protección y, cuando sea necesario, la reconfiguración de los activos tangibles e intangibles de la empresa (p. 78).

Las empresas que dominan estos grupos de capacidades logran identificar tendencias emergentes y anticiparse a los cambios del mercado con mayor rapidez que sus competidores, asegurando así una posición estratégica ventajosa.

### **El papel de la alta dirección en el desarrollo de capacidades dinámicas**

El desarrollo de capacidades dinámicas depende en gran medida de las decisiones y acciones tomadas por la alta dirección. Según Barney (1991), el liderazgo estratégico implica la capacidad de “crear y sostener ventajas competitivas basadas en recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles” (p. 105). Este tipo de liderazgo es fundamental para fomentar capacidades dinámicas, ya que permite reconfigurar recursos internos para adaptarse a los cambios externos de manera eficiente.

Otro elemento clave es la toma de decisiones ágiles. En un entorno cambiante, la capacidad de la alta dirección para tomar decisiones rápidas y bien fundamentadas se convierte en un factor decisivo. Eisenhardt (1989) sostiene que “la capacidad de tomar decisiones rápidas en condiciones de incertidumbre es crucial para mantener la competitividad” (p. 543). Este enfoque ágil no solo permite reaccionar rápidamente a las oportunidades emergentes, sino también ajustar las estrategias con base en el entorno cambiante.

### **Innovación y cultura organizacional**

La innovación también juega un papel fundamental en el desarrollo de capacidades dinámicas. Según Dyer y Singh (1998), la innovación es “la capacidad de una organización para crear y aplicar nuevas ideas, productos o procesos” (p. 215). La alta dirección debe fomentar un entorno que valore la experimentación y proporcione los recursos necesarios, como la inversión en investigación y desarrollo (I+D), para promover la innovación.

Por otro lado, la cultura organizacional es igualmente crucial. Cameron y Quinn (2011) argumentan que “una cultura que valora la adaptabilidad y la innovación es más propensa a desarrollar capacidades dinámicas” (p. 36). Los

Líderes deben actuar como agentes de cambio, promoviendo valores que alienten la flexibilidad, el aprendizaje continuo y la colaboración dentro de la organización.

### **Colaboración externa y aprendizaje organizacional**

Gulati, Nohria y Zaheer (2000) destacan que “las redes estratégicas permiten a las organizaciones acceder a recursos y conocimientos externos fundamentales para su capacidad de adaptación” (p. 203). La alta dirección debe buscar alianzas estratégicas que no solo refuerzen las capacidades dinámicas, sino también introduzcan nuevas perspectivas y prácticas en la organización.

El aprendizaje organizacional es otro factor crucial. Según Argyris y Schön (1978), “las organizaciones que aprenden constantemente están mejor preparadas para adaptarse a los cambios en su entorno” (p. 15). Este aprendizaje debe ser incentivado a través de programas de formación, estructuras que favorezcan la retroalimentación y mecanismos para compartir conocimientos entre los empleados.

### **Clasificación en Dimensiones:**

Las capacidades dinámicas son esenciales para que las organizaciones puedan responder y adaptarse a los cambios en su entorno competitivo, y a menudo se clasifican en diversas dimensiones clave.

Entre las más significativas se encuentran la capacidad de innovación, la capacidad organizacional, la capacidad relacional, la capacidad de adaptación, la capacidad de absorción, la capacidad de detección, la capacidad de integración y la capacidad de aprendizaje. Cada una de estas dimensiones juega un papel crítico en el desarrollo y sostenimiento de las ventajas competitivas a lo largo del tiempo. Este capítulo proporciona una descripción detallada de cada capacidad, analizando cómo interactúan y se relacionan entre sí para fortalecer el desempeño organizacional.

#### **Capacidad de Innovación**

La capacidad de innovación es uno de los pilares fundamentales de las capacidades dinámicas. De acuerdo con Teece (2007), la capacidad de innovación

se refiere a la habilidad de una organización para generar y aplicar nuevas ideas, procesos y productos que le permitan mantenerse competitiva en un entorno cambiante. “La innovación no solo implica la invención de nuevas tecnologías o productos, sino también la capacidad de implementarlos de manera efectiva dentro de la organización” (Teece, 2007, p. 1321). La innovación es esencial para la transformación continua de los recursos y capacidades internos, permitiendo a la empresa adaptarse a las demandas del mercado y aprovechar nuevas oportunidades.

En este sentido, la capacidad de innovación está directamente vinculada con la creación de valor. Según Schumpeter (1934), “la innovación es el motor del crecimiento económico y la fuente principal de la ventaja competitiva de las empresas” (p. 63). Las organizaciones que tienen una alta capacidad de innovación son capaces de diferenciarse en el mercado mediante la introducción de productos o servicios novedosos y superiores, lo que les permite obtener una ventaja sobre sus competidores.

Además, esta capacidad está relacionada con la habilidad de la alta dirección para gestionar el cambio y fomentar una cultura organizacional que apoye la innovación. De acuerdo con Dyer, Gregersen y Christensen (2011), “las organizaciones que fomentan la creatividad y la experimentación entre sus empleados son más propensas a generar innovaciones disruptivas” (p. 45). Los líderes deben proporcionar los recursos necesarios y establecer estructuras que faciliten la experimentación, el aprendizaje de los fracasos y la rápida iteración.

## **Capacidad Organizacional**

La capacidad organizacional se refiere a la habilidad de la organización para estructurar y coordinar eficazmente sus recursos y actividades internas. Helfat y Peteraf (2003) definen la capacidad organizacional como “la capacidad de la empresa para movilizar, desplegar y reconfigurar sus activos y competencias de manera efectiva para lograr los objetivos estratégicos” (p. 998). Esto implica la gestión eficiente de los procesos internos, la alineación de los recursos con las

estrategias y la creación de estructuras organizacionales flexibles que permitan a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno.

Uno de los componentes clave de la capacidad organizacional es la flexibilidad estructural. Según Mintzberg (1979), “las organizaciones que son capaces de ajustar rápidamente sus estructuras organizacionales son más propensas a adaptarse exitosamente a los cambios en su entorno” (p. 123). La flexibilidad permite que la organización modifique sus procesos y flujos de trabajo en respuesta a nuevas demandas, lo que es fundamental para la reconfiguración de las capacidades dinámicas.

### **Capacidad Relacional**

La capacidad relacional es otro componente importante dentro de las capacidades dinámicas, y se refiere a la habilidad de la organización para gestionar y maximizar las relaciones con otras empresas, clientes, proveedores y actores externos. Dyer y Singh (1998) destacan que “las redes de relaciones interorganizacionales permiten a las empresas acceder a recursos y capacidades que no poseen internamente, lo que a menudo resulta en una ventaja competitiva” (p. 672). Esta capacidad se basa en la construcción de confianza, el intercambio de información y la colaboración estratégica con otros actores.

Uno de los aspectos más importantes de la capacidad relacional es la colaboración interorganizacional, que permite a las empresas acceder a nuevas tecnologías, conocimientos y recursos que de otro modo serían inaccesibles. Gulati, Nohria y Zaheer (2000) sostienen que “las redes estratégicas permiten a las empresas no solo acceder a recursos externos, sino también crear sinergias que potencian sus capacidades internas” (p. 208). Esto es particularmente relevante en industrias donde la innovación y el cambio tecnológico son rápidos, ya que permite a las organizaciones mantenerse al día con las últimas tendencias y avances.

### **Capacidad de Adaptación**

La capacidad de adaptación se refiere a la habilidad de la organización para ajustar sus estrategias, estructuras y procesos en respuesta a los cambios en su

entorno. Según Chakravarthy (1982), “la capacidad de adaptación de una organización es crucial para su supervivencia y éxito en un entorno dinámico” (p. 35). Las empresas que pueden adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno competitivo, regulatorio o tecnológico están mejor posicionadas para mantener su ventaja competitiva a largo plazo.

La capacidad de adaptación está estrechamente relacionada con la agilidad organizacional, que implica la capacidad de tomar decisiones rápidas y ejecutar cambios en un corto periodo de tiempo. Según Doz y Kosonen (2010), “la agilidad estratégica es la capacidad de la organización para renovarse continuamente, adaptarse rápidamente a los cambios y aprovechar las oportunidades emergentes” (p. 376). Las empresas ágiles son capaces de ajustar rápidamente sus recursos y capacidades para responder a nuevas oportunidades o amenazas, lo que es esencial para el desarrollo de capacidades dinámicas.

Un componente importante de la capacidad de adaptación es la gestión del cambio organizacional. Según Kotter (1996), “la capacidad de liderar el cambio de manera efectiva es fundamental para que las organizaciones puedan adaptarse y prosperar en un entorno dinámico” (p. 39). La alta dirección juega un papel crucial en este proceso, ya que debe guiar a la organización a través del cambio, asegurando que los empleados comprendan y apoyen las nuevas iniciativas.

### **Capacidad de Absorción**

La capacidad de absorción se refiere a la habilidad de la organización para identificar, asimilar y aplicar conocimientos externos. Cohen y Levinthal (1990) definen la capacidad de absorción como “la capacidad de la organización para reconocer el valor de la nueva información, asimilarla y aplicarla para fines comerciales” (p. 128). Esta capacidad es esencial para el desarrollo de capacidades dinámicas, ya que permite a la empresa integrar conocimientos externos en sus procesos y reconfigurar sus recursos en respuesta a las nuevas oportunidades.

Uno de los factores clave en la capacidad de absorción es la inversión en I+D. Zahra y George (2002) destacan que “las empresas que invierten en investigación y desarrollo están mejor posicionadas para absorber y aplicar

conocimientos externos, lo que les permite desarrollar capacidades dinámicas más rápidamente” (p. 188). La inversión en I+D no solo permite a las organizaciones adquirir nuevos conocimientos, sino también generar innovaciones internas que mejoran su competitividad.

Además, la capacidad de absorción está relacionada con la gestión del conocimiento. Según Nonaka y Takeuchi (1995), “la capacidad de gestionar el conocimiento de manera efectiva es crucial para el desarrollo de capacidades dinámicas, ya que permite a la organización integrar conocimientos externos y aplicarlos a problemas internos” (p. 85).

### **Capacidad de Detección**

La capacidad de detección se refiere a la habilidad de la organización para identificar oportunidades y amenazas en su entorno. De acuerdo con Teece (2007), “la capacidad de detectar cambios en el entorno es fundamental para el desarrollo de capacidades dinámicas, ya que permite a la organización anticipar y responder a las oportunidades antes que sus competidores” (p. 1325). Esta capacidad implica el monitoreo constante del entorno competitivo, regulatorio y tecnológico, así como la identificación de tendencias emergentes.

Un aspecto clave de la capacidad de detección es la inteligencia competitiva. Según Porter (1985), “las empresas que implementan sistemas de inteligencia competitiva efectivos pueden identificar oportunidades y amenazas en su entorno con mayor precisión, lo que les permite desarrollar capacidades dinámicas que mejoran su competitividad” (p. 104). La alta dirección debe asegurarse de que la organización cuente con los sistemas y procesos adecuados para recopilar y analizar información sobre su entorno.

Además, la capacidad de detección está relacionada con la capacidad de previsión estratégica. Según Day y Schoemaker (2005), “la previsión estratégica es la capacidad de la organización para identificar tendencias a largo plazo y anticipar cómo impactarán en su negocio” (p. 27).

### **Capacidad de Integración**

La capacidad de integración se refiere a la habilidad de la organización para combinar y coordinar recursos y competencias de manera efectiva. Grant (1996) define la capacidad de integración como “la capacidad de la empresa para coordinar y aplicar sus recursos y competencias de manera coherente y efectiva en la consecución de sus objetivos estratégicos” (p. 375).

Un componente importante de la capacidad de integración es la gestión de recursos humanos. Según Barney y Wright (1998), “las empresas que tienen sistemas efectivos de gestión de recursos humanos son más capaces de integrar y coordinar sus capacidades internas, lo que mejora su capacidad de desarrollar capacidades dinámicas” (p. 34). La alta dirección debe asegurarse de que los empleados estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización y que las estructuras organizacionales faciliten la colaboración y el trabajo en equipo.

Por ello, la capacidad de integración está relacionada con la gestión de proyectos. Según Hobday (2000), “las organizaciones que implementan enfoques efectivos de gestión de proyectos pueden integrar recursos y capacidades de diferentes áreas de manera más eficiente, lo que les permite desarrollar capacidades dinámicas con mayor rapidez” (p. 876).

### **Capacidad de Aprendizaje**

La capacidad de aprendizaje se refiere a la habilidad de la organización para adquirir, compartir y aplicar conocimientos de manera continua. Según Argyris y Schön (1978), “las organizaciones que aprenden son aquellas que están en constante proceso de adaptación y mejora mediante la adquisición y aplicación de conocimientos” (p. 67). El aprendizaje organizacional es esencial para el desarrollo de capacidades dinámicas, ya que permite a la empresa adaptar sus procesos y recursos en respuesta a las nuevas oportunidades y desafíos.

Uno de los factores clave en la capacidad de aprendizaje es la creación de una cultura de aprendizaje. Según Senge (1990), “las organizaciones que fomentan una cultura de aprendizaje continuo son más capaces de desarrollar capacidades dinámicas, ya que permiten a los empleados adquirir nuevos conocimientos y habilidades de manera constante” (p. 114). La alta dirección juega un papel crucial

en la promoción de esta cultura, estableciendo sistemas de formación y desarrollo que fomenten el aprendizaje a todos los niveles de la organización.

Según Deming (1986), "las organizaciones que implementan sistemas de retroalimentación y mejora continua son más capaces de desarrollar capacidades dinámicas, ya que utilizan la retroalimentación para ajustar y mejorar sus procesos" (p. 47). La retroalimentación permite a la organización aprender de sus éxitos y fracasos, lo que es fundamental para la adaptación y el crecimiento continuo.

### **Relación entre Dimensiones y Rol de la Alta Dirección**

La alta dirección de una organización desempeña un papel fundamental en la gestión de múltiples dimensiones que influyen en el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. En este apartado, exploraré la relación entre diversas dimensiones y el rol de la alta dirección, respaldando estas ideas con las perspectivas de destacados autores en el campo de la gestión y liderazgo organizacional.

**1. Dimensiones Estratégicas:** La alta dirección se encuentra en el centro de las decisiones estratégicas que definen la dirección futura de la organización. Autores como Mintzberg, Lampel y Ahlstrand (1998) en su obra "Strategy Safari" argumentan que las estrategias deben ser formuladas por la alta dirección, tomando en cuenta dimensiones como la visión, la misión y la posición competitiva. El liderazgo estratégico de la alta dirección es esencial para alinear estas dimensiones con los objetivos organizacionales.

**2. Dimensiones Organizacionales:** La estructura organizativa y la cultura son dimensiones cruciales que la alta dirección debe gestionar. Autores como Schein (2010) en "Organizational Culture and Leadership" resaltan que la cultura organizacional es moldeada por la alta dirección y afecta la forma en que los empleados interactúan y contribuyen al logro de metas comunes.

**3. Dimensiones de Recursos Humanos:** La gestión de talento y liderazgo de la alta dirección es esencial para aprovechar plenamente las capacidades de los empleados. Autores como Ulrich (1997) en "Human Resource Champions" argumentan que la alta dirección debe desempeñar un papel clave en la creación de sistemas de gestión de recursos humanos que promuevan el compromiso y el desarrollo continuo de los empleados.

**4. Dimensiones de Innovación y Tecnología:** La capacidad de la organización para innovar y adoptar tecnologías emergentes es vital en entornos empresariales dinámicos. Autores como Christensen (1997) en "The Innovator's Dilemma" destacan que la alta dirección debe fomentar una mentalidad innovadora y liderar la adopción de tecnologías disruptivas para mantener la competitividad a largo plazo.

**5. Dimensiones Éticas y Sociales:** La responsabilidad social y ética también son dimensiones críticas que la alta dirección debe considerar. Autores como Carroll (1991) en "The Pyramid of Corporate Social Responsibility" argumentan que la alta dirección tiene la responsabilidad de equilibrar los intereses de los accionistas con el impacto social y ambiental de las operaciones de la organización.

## Estrategias de Gestión desde la Alta Dirección

En el complejo tejido empresarial contemporáneo, la alta dirección juega un papel crucial al articular y dirigir las estrategias de gestión que determinarán el rumbo y el éxito de una organización. La capacidad de la alta dirección para concebir, implementar y ajustar estrategias eficaces es esencial para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno empresarial. En este contexto, exploraremos las estrategias de gestión desde la alta dirección, destacando la importancia de su papel en la toma de decisiones estratégicas que afectan directamente la salud y la dirección de la organización. Desde la formulación de estrategias hasta su implementación y adaptación, analizaremos cómo la alta dirección ejerce su

influencia para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la organización.

### **Estrategias Tradicionales de la Alta Dirección**

La alta dirección de una organización desempeña un papel central en la formulación y ejecución de estrategias, siendo su responsabilidad clave la toma de decisiones que determinan el curso y éxito de la empresa. A lo largo de la historia empresarial, han surgido y evolucionado estrategias tradicionales que han guiado a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos. Examinaremos algunas de estas estrategias tradicionales respaldadas por las perspectivas de destacados autores en gestión y estrategia empresarial.

**1. Estrategias de Liderazgo en Costos:** La búsqueda de eficiencias operativas y la minimización de costos han sido una estrategia central para muchas organizaciones. Michael Porter (1985), en su obra "Competitive Advantage", destaca la importancia de liderar en costos para obtener una ventaja competitiva sostenible. La alta dirección, al enfocarse en la eficiencia operativa, busca maximizar las ganancias y ofrecer productos o servicios a precios más bajos que la competencia.

**2. Estrategias de Diferenciación:** La alta dirección también ha adoptado estrategias de diferenciación, buscando destacar sus productos o servicios de la competencia a través de características únicas. Philip Kotler (2003), en "Marketing Management", aborda la diferenciación como una estrategia para crear valor percibido por los clientes, permitiendo a la organización establecer precios premium y construir lealtad de marca.

**3. Estrategias de Enfoque o Nicho:** La concentración en segmentos específicos de mercado ha sido otra estrategia tradicional. En "Strategic Management: Concepts and Cases," Fred R. David (2015) destaca que la alta dirección puede buscar un enfoque en nichos de mercado, adaptando productos o servicios para satisfacer las necesidades particulares de un grupo específico de clientes.

**4. Estrategias de Alianzas y Fusiones:** La alta dirección, consciente de la complejidad del entorno empresarial, ha recurrido a estrategias de alianzas y fusiones para fortalecer su posición competitiva. En "Competing for the Future", Gary Hamel y C.K. Prahalad (1994) argumentan que las alianzas estratégicas y las fusiones pueden proporcionar recursos y capacidades adicionales, ampliando el alcance y las oportunidades de la organización.

**5. Estrategias de Desarrollo de Productos y Mercados:** La expansión a nuevos productos o mercados ha sido una estrategia tradicional para impulsar el crecimiento. En "Corporate Strategy", Richard Lynch (2015) explora cómo la alta dirección puede buscar el desarrollo de nuevos productos o la entrada en mercados geográficos adicionales para diversificar los riesgos y aprovechar nuevas oportunidades.

### **Estrategias Innovadoras para Desarrollar Capacidades Dinámicas**

La gestión de capacidades dinámicas se ha vuelto esencial en un entorno empresarial cada vez más cambiante y competitivo. Desarrollar estas capacidades permite a las organizaciones adaptarse, aprender y evolucionar de manera continua. Aquí exploraremos estrategias innovadoras respaldadas por destacados autores para fomentar el desarrollo de capacidades dinámicas y garantizar la adaptabilidad y competitividad sostenibles de las organizaciones.

**1. Estrategia de Aprendizaje Organizacional Continuo:** La capacidad de aprender de manera continua es esencial para el desarrollo de capacidades dinámicas. Chris Argyris y Donald Schön (1978), en "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective", resaltan la importancia de un enfoque proactivo hacia el aprendizaje organizacional, donde la alta dirección promueve una cultura que valora la reflexión y la mejora constante.

**2. Estrategia de Colaboración y Redes:** La colaboración con socios externos y la formación de redes pueden fortalecer las capacidades dinámicas de una organización. En "Network Advantage: How to Unlock Value from Your Alliances and Partnerships", Henrich Greve (2003) destaca cómo la alta dirección puede construir y gestionar redes estratégicas para acceder a conocimientos, recursos y oportunidades externas.

**3. Estrategia de Experimentación y Tolerancia al Fracaso:** Fomentar una cultura que valore la experimentación y tolere el fracaso es esencial para el desarrollo de capacidades dinámicas. En "The Lean Startup", Eric Ries (2011) aborda cómo la alta dirección puede aplicar principios de arranque en la gestión corporativa, alentando la iteración rápida y aprendizaje a través de pruebas y errores.

**4. Estrategia de Gestión de la Diversidad y la Inclusión:** La diversidad de talentos y perspectivas es crucial para la innovación y el desarrollo de capacidades dinámicas. En "The Medici Effect", Frans Johansson (2004) argumenta que la alta dirección puede aprovechar la diversidad en equipos para generar ideas innovadoras y mejorar la capacidad de adaptación de la organización.

**5. Estrategia de Incorporación de Tecnologías Emergentes:** La adopción estratégica de tecnologías emergentes impulsa la capacidad de una organización para adaptarse a los cambios del entorno. En "The Innovator's Dilemma", Clayton Christensen (1997) explora cómo la alta dirección puede identificar y adoptar tecnologías disruptivas para mantener una ventaja competitiva a largo plazo.

Las estrategias innovadoras para desarrollar capacidades dinámicas son esenciales en un mundo empresarial en constante evolución. La alta dirección, al adoptar enfoques de aprendizaje continuo, colaboración, experimentación, gestión de la diversidad y tecnologías emergentes, puede impulsar la capacidad de su organización para enfrentar desafíos cambiantes y prosperar en un entorno empresarial dinámico.

## Marco Metodológico

En el presente trabajo se describe la metodología implementada que va dirigida a la indagación de las capacidades dinámicas de las organizaciones así como el rol de la alta dirección para fortalecer las actividades en cada institución. Para ellos se identifican los métodos, técnicas y procedimientos que se implementaron para el logro de los objetivos de estudio, los cuales se describen en los objetivos generales y específicos. Asimismo, es un estudio con enfoque cuantitativo, dada la naturaleza de las variables que son evaluadas respecto a las capacidades dinámicas, así como su correlación con la alta dirección.

La investigación exploratoria sirve para lograr la familiarización con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, sugerir afirmaciones y postulados.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos y cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Un objetivo primordial consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y se manifiestan.

En general, Maddelainne & Eduardo (2013) plantean que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, por lo que miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, por lo tanto, no intervienen o manipulan el factor de estudio, es decir que se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en la realidad.

Los estudios descriptivos frecuentemente no son tomados en consideración por que se les asocia a los estudios relacionales o correlacionales. Sin embargo, los estudios de nivel descriptivos tienen sus propias características, pueden ser descriptivos puros, de estimación y de verificación.

Asimismo, los estudios descriptivos se caracterizan por tener una sola variable de estudio, a esta variable se le denomina variable de interés ya que el estudio se enfoca en esta variable. Por otra parte, estos estudios tienen que identificar los factores que se encuentran en el entorno de la variable de interés y que se pueden tomar en consideración para realizar la investigación. Asimismo, tratan la variable de estudio dimensionándola ya sea por sus características, propiedades, componentes para poder desarrollar un estudio profundo y que permita identificar las características que interactúan con su entorno, es decir con los factores de caracterización.

Son esencialmente observacionales, esto quiere decir, que son estudios sin intervención toda vez que el investigador observa el fenómeno y lo describe en su campo de acción sin intervenir o modificar el ámbito de estudio.

Por lo tanto, los estudios correlacionales, tratan de determinar la relación existente entre dos o más variables de estudio, permitiendo adquirir conclusiones de las relaciones entre conceptos de grupos heterogéneamente seleccionados.

El uso de herramientas de recolección de datos, se considerará fundamental al momento de obtener información, pudiendo conseguir datos que sean irrelevantes para el estudio y generen confusión al momento de su análisis.

Con base a las anteriores aportaciones, esta investigación es un análisis descriptivo de las capacidades dinámicas en las organizaciones, y la aportación de la alta dirección para el fomento de estas, pero además de carácter correlacional, dado que el rol que juega el alta dirección en el desarrollo de las capacidades dinámicas es el motivo de la investigación para conocer el impacto que tiene estas en las organizaciones.

En conclusión, una vez identificada, la parte conceptual de los tipos de investigación, se debe destacar que esta propuesta metodológica en su propósito es un análisis descriptivo dado que permite identificar las variables del rol de la alta dirección para fomentar el desarrollo de las capacidades dinámicas, esto se logrará en base a un estudio correlacionar entre ambas variables.

## Diseño de la investigación

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el diseño de una investigación constituye un plan o estrategia sistemática para recopilar y analizar información relevante con el objetivo de responder de manera precisa y satisfactoria a las preguntas del estudio (p. 204).

Este diseño, además de orientar las acciones del investigador, asegura que el proceso de recolección de datos sea coherente con los objetivos de la investigación, maximizando la validez y confiabilidad de los resultados. En este sentido, el diseño actúa como una herramienta esencial que conecta la teoría con la práctica, lo cual es fundamental en estudios con implicaciones organizacionales.

La investigación cuantitativa se caracteriza por su estructura altamente definida y su enfoque en la medición objetiva de variables. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) enfatizan que este enfoque no solo permite analizar la certeza de las hipótesis planteadas, sino que también facilita la exploración y descripción de fenómenos específicos en contextos definidos (p. 205).

Este atributo es crucial en investigaciones relacionadas con capacidades dinámicas, ya que estas se expresan a través de comportamientos medibles en las organizaciones.

Creswell y Creswell (2018) argumentan que los diseños cuantitativos permiten analizar patrones y relaciones entre variables con un grado de precisión estadística que genera resultados generalizables (p. 148).

Por lo tanto, este enfoque resulta idóneo para evaluar las dimensiones de las capacidades dinámicas en las organizaciones y su relación con los roles desempeñados por la alta dirección.

La presente investigación se enfoca en identificar y analizar cuatro dimensiones clave de las capacidades dinámicas: capacidad de absorción, capacidad de adaptación, capacidad de aprendizaje y capacidad de innovación.

Estas capacidades, descritas como fundamentales para el éxito y sostenibilidad organizacional por autores como Teece (2007, p. 1325) y Eisenhardt

y Martin (2000, p. 1110), representan la habilidad de las empresas para responder y adaptarse a entornos altamente dinámicos.

Este marco de análisis se complementa con la perspectiva de Helfat y Peteraf (2015), quienes destacan que los roles estratégicos de la alta dirección, tales como el diseño de estrategias, la gestión de recursos humanos, y la integración de tecnología, son catalizadores esenciales para el desarrollo de estas capacidades (p. 832).

Más allá de la conceptualización de las capacidades dinámicas, la investigación profundiza en la correlación entre estas dimensiones y los roles estratégicos de la alta dirección.

Kor y Mesko (2013) subrayan que la capacidad de la alta dirección para integrar recursos, articular estrategias y fomentar la innovación tecnológica determina en gran medida el éxito organizacional en un entorno competitivo (p. 237).

Este enfoque no solo contribuye a una comprensión teórica del fenómeno, sino que también plantea implicaciones prácticas para el diseño de políticas organizacionales que promuevan la competitividad en las PYMEs.

Adicionalmente, Yin (2018) resalta que el diseño de investigación debe ser coherente con los objetivos y preguntas del estudio, asegurando que las herramientas metodológicas utilizadas sean apropiadas para la naturaleza del fenómeno investigado (p. 50).

En este caso, el diseño no experimental y transversal es adecuado para medir las variables seleccionadas en un momento específico del tiempo, proporcionando una visión clara y contextualizada de las dinámicas entre las capacidades organizacionales y la alta dirección.

Por último, Wilden et al. (2013) destacan que un enfoque correlacional en el análisis de las capacidades dinámicas permite comprender cómo estas interacciones contribuyen al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles (p. 69).

Por lo que, el diseño de esta investigación se basa en un enfoque cuantitativo y correlacional que permite medir y analizar la interacción entre las dimensiones de las capacidades dinámicas y los roles de la alta dirección.

Esta elección metodológica, sustentada en aportaciones teóricas de autores como Hernández-Sampieri, Creswell, Teece, y Yin, asegura la obtención de resultados precisos, validados y aplicables al desarrollo estratégico de las PYMEs estudiadas.

## **Enfoque de la investigación**

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, dado que busca analizar las relaciones entre las variables de estudio a través de mediciones numéricas y procedimientos estadísticos.

Este enfoque se fundamenta en el planteamiento de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes afirman que “el diseño de una investigación es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información requerida con el fin de responder al problema planteado” (p. 12).

El método cuantitativo se caracteriza por su estructura sistemática, rigurosa y su énfasis en la objetividad de los datos recolectados.

De acuerdo con Creswell y Creswell (2018), el enfoque cuantitativo “se centra en la explicación de fenómenos a través de datos numéricos, generalmente obtenidos mediante encuestas, experimentos o análisis estadísticos” (p. 52).

Este tipo de investigación permite establecer relaciones causales entre variables y generalizar los hallazgos, lo que es particularmente relevante para comprender cómo las capacidades dinámicas influyen en el desempeño organizacional.

Bryman (2016) señala que “un diseño cuantitativo implica un método inflexible y específico, donde la intervención, manipulación y control de variables es clave para establecer correlaciones” (p. 159).

Esto se alinea con los objetivos de la presente investigación, que busca correlacionar las capacidades dinámicas (absorción, adaptación, aprendizaje e innovación) con los roles de la alta dirección (estrategia, recursos humanos, tecnología e innovación).

La naturaleza del método cuantitativo lo hace idóneo para el análisis de relaciones entre variables complejas, ya que, como señalan Pelekais (2000),

“proporciona resultados objetivos que son fácilmente comprensibles a través de representaciones gráficas y estadísticas, lo cual facilita la interpretación de los datos por parte de audiencias diversas” (p. 83).

Por ello, este enfoque será fundamental para analizar los datos recolectados y obtener conclusiones precisas y verificables.

El razonamiento metodológico de esta investigación se fundamenta en un diseño correlacional cuantitativo, orientado a identificar y analizar la relación entre las dimensiones de las capacidades dinámicas y los roles de la alta dirección en el contexto de las PYMEs. Este enfoque metodológico permite observar cómo las distintas dimensiones interactúan entre sí para impactar el desempeño organizacional, logrando una interpretación más rica y fundamentada.

### **Aplicación del Razonamiento Metodológico a las Dimensiones de las Capacidades Dinámicas**

**1. Capacidad de Absorción:** Según Zahra y George (2002), la capacidad de absorción se define como “la habilidad de una organización para adquirir, asimilar, transformar y explotar conocimiento externo” (p. 185). Para medir esta dimensión, el razonamiento metodológico aplica herramientas que cuantifiquen aspectos como la inversión en capacitación, la participación en redes externas y la actualización tecnológica.

• **Rol de la Alta Dirección:** La alta dirección debe desempeñar un rol estratégico en la identificación de fuentes externas de conocimiento y en la creación de políticas que fomenten la transferencia y asimilación del conocimiento. Este razonamiento será operacionalizado mediante cuestionarios que evalúen las políticas y estrategias implementadas.

**2. Capacidad de Adaptación:** Eisenhardt y Martin (2000) describen la capacidad de adaptación como “la habilidad de las organizaciones para responder de manera efectiva a los cambios en el entorno externo” (p. 1111). Esta dimensión se medirá a través de indicadores que reflejen la agilidad de las empresas para ajustar procesos, estructuras y estrategias ante cambios en el mercado.

• **Rol de la Alta Dirección:** Aquí, el razonamiento metodológico busca evaluar cómo los líderes organizacionales promueven flexibilidad interna, fomentando un clima de adaptabilidad. Esto incluye el diseño de encuestas que midan la capacidad de respuesta ante contingencias y el grado de delegación de autoridad en situaciones de cambio.

**3. Capacidad de Aprendizaje:** De acuerdo con Senge (1990), una organización que aprende “es aquella que mejora continuamente mediante el conocimiento adquirido de sus experiencias pasadas” (p. 20). La capacidad de aprendizaje será evaluada mediante herramientas que analicen procesos de mejora continua, aprendizaje organizacional y la capacidad de capturar lecciones aprendidas.

• **Rol de la Alta Dirección:** Este rol implica establecer una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y la innovación. Metodológicamente, se analizará la correlación entre la percepción de los empleados sobre las políticas de aprendizaje y las estrategias impulsadas por la alta dirección para fomentar la mejora continua.

**4. Capacidad de Innovación:** Según Teece (2007), la capacidad de innovación es “la habilidad para desarrollar nuevos productos, procesos o servicios que generen valor sostenido” (p. 1325). En términos metodológicos, se utilizarán cuestionarios que midan la frecuencia de iniciativas innovadoras, la inversión en investigación y desarrollo, y la adopción de tecnologías emergentes.

• **Rol de la Alta Dirección:** El razonamiento metodológico en esta dimensión se centra en evaluar cómo los líderes organizacionales fomentan una cultura de innovación.

### **Relación entre Capacidades Dinámicas y Roles de la Alta Dirección**

El razonamiento metodológico también busca identificar relaciones específicas entre las dimensiones de las capacidades dinámicas y los roles de la alta dirección, definidos como el rol estratégico, organizacional, de recursos humanos, y de tecnología e innovación. Estas relaciones se conceptualizan como dinámicas, en las cuales la alta dirección actúa como un catalizador para potenciar las capacidades dinámicas.

### **1. Rol Estratégico y Capacidades Dinámicas:**

Este rol permite a la alta dirección definir objetivos claros, asignar recursos estratégicos y priorizar iniciativas clave para fortalecer las capacidades dinámicas. Por ejemplo, la capacidad de absorción puede estar directamente influida por la estrategia de colaboración con instituciones académicas o la integración en ecosistemas de innovación.

### **2. Rol Organizacional y Capacidades Dinámicas:**

La alta dirección influye en la estructura y procesos organizacionales necesarios para adaptar y ejecutar las capacidades dinámicas. Por ejemplo, la capacidad de adaptación requiere estructuras organizativas flexibles, como equipos multidisciplinarios, para responder eficientemente a los cambios del entorno.

### **3. Rol de Recursos Humanos y Capacidades Dinámicas:**

Este rol se centra en desarrollar talento y habilidades organizacionales alineadas con las capacidades dinámicas. La capacidad de aprendizaje, por ejemplo, depende de la formación constante del personal y de un liderazgo que fomente la transferencia de conocimiento.

### **Rol de Tecnología e Innovación y Capacidades Dinámicas:**

La adopción de tecnologías emergentes y la gestión de la innovación requieren de un liderazgo comprometido que apoye tanto la investigación como el desarrollo. Este rol tiene una conexión directa con la capacidad de innovación, permitiendo a las organizaciones mantenerse competitivas en mercados dinámicos.

## **Tipo de investigación**

La presente investigación se caracteriza por ser exploratoria, descriptiva y correlacional, combinando las fortalezas de cada tipo para abordar un fenómeno complejo como el desarrollo de capacidades dinámicas en las organizaciones y su vinculación con el rol de la alta dirección.

### **Investigación exploratoria**

El diseño exploratorio tiene como objetivo proporcionar un entendimiento inicial de un problema poco estudiado o novedoso. Según Hernández-Sampieri y

Mendoza (2018), este tipo de investigación permite indagar sobre aspectos poco estructurados de un fenómeno, proporcionando una base para investigaciones más profundas (p. 56).

Para Malhotra (2010), “la investigación exploratoria es un esfuerzo inicial para familiarizarse con el problema, identificar variables clave y generar hipótesis” (p. 82).

En este estudio, la fase exploratoria busca profundizar en los conceptos básicos de las capacidades dinámicas y su interacción con las funciones de la alta dirección.

### **Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva busca detallar y especificar características de un fenómeno. Para Arias-Gómez et al. (2016), “este enfoque pretende retratar situaciones específicas de forma sistemática, describiendo el contexto y los elementos que lo componen” (p. 114). Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) destacan que este tipo de diseño se utiliza para identificar patrones, relaciones o comportamientos dentro de una población definida (p. 85).

En el presente trabajo, el diseño descriptivo permite definir y analizar las dimensiones clave de las capacidades dinámicas —absorción, adaptación, aprendizaje e innovación— y correlacionarlas con los roles de la alta dirección (estrategia, organización, recursos humanos e innovación tecnológica). Esto permitirá obtener un panorama detallado de cómo se manifiestan estas variables en las PYMEs.

### **Investigación correlacional**

La investigación correlacional se caracteriza por medir el grado de asociación entre dos o más variables, sin manipularlas directamente. Este enfoque se basa en la recolección de datos cuantitativos que se analizan estadísticamente para identificar patrones relacionales. Creswell y Creswell (2018) señalan que “el diseño correlacional permite examinar relaciones entre variables, proporcionando información sobre su dirección, fuerza e importancia” (p. 221). Sin embargo, aclaran

que este tipo de análisis no prueba causalidad, es decir, no se puede afirmar que una variable cause cambios en otra.

## **Características del Diseño Correlacional**

### **Medición de relaciones**

El diseño correlacional busca identificar cómo los cambios en una variable están asociados con cambios en otra. Esto puede medirse en términos de:

**Fuerza:** La magnitud de la relación, representada por el coeficiente de correlación ( $r$ ).

**Dirección:** Si la relación es positiva (ambas variables aumentan o disminuyen simultáneamente) o negativa (una variable aumenta mientras la otra disminuye).

### **No implica causalidad**

Aunque se puedan detectar relaciones significativas entre variables, estas no pueden interpretarse como causa-efecto sin un diseño experimental adecuado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 113).

## **Métodos estadísticos**

Los estudios correlacionales utilizan herramientas estadísticas como el coeficiente de Pearson ( $r$ ) para variables continuas o el coeficiente de Spearman ( $r_s$ ) para variables ordinales, además de análisis de regresión para explorar relaciones más complejas (Saunders et al., 2019, p. 174).

## **Variables de estudio**

**Variables dependientes:** Las dimensiones de las capacidades dinámicas:

Capacidad de absorción.

Capacidad de adaptación.

Capacidad de aprendizaje.

Capacidad de innovación.

**Variables independientes:** Los roles de la alta dirección:

Rol estratégico.

Rol organizacional.

Rol de los recursos humanos.

Rol de la innovación y la tecnología.

#### **Capacidad de absorción y rol estratégico:**

Se evalúa si las empresas con un alto nivel de capacidad de absorción (capacidad para reconocer, adquirir y aplicar conocimiento externo) tienden a desarrollar roles estratégicos más sólidos en la alta dirección.

#### **Capacidad de innovación y rol de innovación tecnológica:**

Se analiza si la innovación organizacional está correlacionada con la inversión en tecnología y el liderazgo tecnológico impulsado por la alta dirección.

#### **Método de recolección de datos**

Los datos se recopilaron mediante un cuestionario estructurado que evalúa tanto las dimensiones de las capacidades dinámicas como los roles de la alta dirección en una escala Likert. Esto permitirá transformar las respuestas en datos numéricos susceptibles de análisis estadístico.

#### **Análisis estadístico**

Se aplicará el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) para medir la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables. Además, se realizarán pruebas de significancia ( $p$ -valor) para determinar si las correlaciones observadas son estadísticamente relevantes.

#### **Población**

La población en una investigación se refiere al conjunto de individuos, objetos o fenómenos de los cuales se desea obtener información. Según Pineda et al. (1994), “el universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales, entre otros” (p. 28). De esta manera, la definición de población debe delimitarse claramente con base en criterios específicos que permitan focalizar el estudio.

## Definición de Población y Universo

El concepto de población implica un grupo de casos definidos y limitados. Arias-Gómez et al. (2016) argumentan que “la población de estudio es un conjunto de casos definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra y que cumple con una serie de criterios predeterminados” (p. 123).

Por lo tanto, se debe tener en cuenta la accesibilidad y las características específicas que permitan identificar claramente a los integrantes de dicha población.

En cuanto al universo, López (2004) lo define como “el conjunto de individuos u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” (p. 32). Argibay (2009) complementa esta idea señalando que el universo se refiere a “la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada” (p. 47).

## Población de Estudio y Universo en esta Investigación

En esta investigación, la población y el universo de estudio están conformados por las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), que cumplen con los siguientes criterios:

1. Están registradas en el padrón de Comercio, Plazas y Mercados del municipio.
2. Tienen una antigüedad mínima de tres años.

La delimitación de estos criterios es esencial para garantizar la validez y la fiabilidad de los resultados, ya que permite establecer un marco de acción bien definido. **el padrón de 2024 indica que existen 420 PYMEs registradas, de las cuales 120 tienen más de tres años de antigüedad.**

Para este estudio, se considerará únicamente a las PYMEs que pertenecen al sector servicios, incluyendo actividades como:

- Renta de mobiliario.
- Venta y renta de equipos de cómputo.
- Oficinas de préstamos.
- Oficinas de asesoría (abogacía, bienes raíces, entre otros).

## **Importancia de la Delimitación de la Población**

Esta delimitación asegura una selección científica y precisa, basada en criterios predeterminados de inclusión y exclusión, como sugieren Morone (2020) y Argibay (2009).

En particular, trabajar con empresas con una antigüedad mínima de tres años permite analizar organizaciones con experiencia suficiente para haber desarrollado procesos estratégicos y capacidades dinámicas, elementos clave en el contexto de este estudio.

## **Muestra**

La muestra es un subconjunto representativo de la población que se utiliza para recolectar datos en una investigación. Según López (2004), “la muestra es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación” (p. 58). Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) destacan que “es fundamental que la muestra sea representativa de la población para que los resultados puedan ser generalizados” (p. 149).

## **Proceso General para la Determinación de la Muestra**

1. Definir la unidad de análisis: En este caso, las unidades de análisis son las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) que cumplen con los criterios de antigüedad (mínimo 3 años) y actividad dentro del sector servicios.
2. Delimitar la población o universo: La población total es de 120 PYMEs con más de tres años de antigüedad.
3. Estrategia de muestreo: Se utilizará un muestreo probabilístico estratificado, que permite garantizar que las diferentes características relevantes de la población estén representadas en la muestra.
4. Cálculo del tamaño de la muestra: El tamaño de la muestra se calcula utilizando la fórmula para poblaciones finitas.
5. Selección de las unidades de muestreo: Las 95 unidades de análisis serán seleccionadas mediante un muestreo aleatorio estratificado, considerando criterios de actividad en el sector servicios, antigüedad mínima de tres años.

### **Fórmula para el Tamaño de Muestra en Poblaciones Finitas**

La fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra en poblaciones finitas es la siguiente:

$$n = (N * Z^2 * p * q) / (e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q)$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población (120).

Z: Valor de Z para un nivel de confianza determinado (1.96 para un nivel de confianza del 95%).

p: Proporción esperada (se asume 0.5, ya que es el valor más conservador).

q: Complemento de p (1 - p).

e: Margen de error aceptable (0.05 o 5%).

### **Cálculo Paso a Paso**

1. Calcular la varianza ( $p * q$ ):  $0.5 * 0.5 = 0.25$ .
2. Calcular el numerador:  $120 * (1.96)^2 * 0.25 = 120 * 3.8416 * 0.25 = 115.248$ .
3. Calcular el denominador:  $(0.05)^2 * (120 - 1) + (1.96)^2 * 0.25 = 0.2975 + 0.9604 = 1.2579$ .
4. Dividir el numerador entre el denominador:  $115.248 / 1.2579 = 91.6$ .

Por lo tanto, el tamaño de la muestra necesaria es 92 PYMEs, redondeando al entero más cercano. Sin embargo, para este estudio se considerarán 95 unidades para garantizar representatividad y robustez estadística.

### **Justificación del Cálculo del Tamaño de Muestra**

La fórmula de poblaciones finitas se justifica porque el tamaño de la población (120 PYMEs) es conocido y limitado. Además, permite controlar el margen de error y garantizar un nivel de confianza del 95%, lo cual es fundamental para hacer inferencias válidas sobre la población total.

## Muestreo

El muestreo es el método utilizado para seleccionar a los componentes de la muestra del total de la población. "Consiste en un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población".(MATA et al, 1997)

Para Pinedo et. al (1994) El diseño de la muestra presenta cuatro momentos importantes que deben de ser considerados al ser elaborado:

- a) Permite que el estudio se realice en menor tiempo.
- b) Se incurre en menos gastos.
- c) Posibilita profundizar en el análisis de las variables.
- d) Permite tener mayor control de las variables a estudiar.

Por otra parte Según Fisher citado por Pineda et al (1994), el tamaño de la muestra debe definirse partiendo de dos criterios:

- 1) De los recursos disponibles y de los requerimientos que tenga el análisis de la investigación. Por tanto, una recomendación es tomar la muestra mayor posible, mientras más grande y representativa sea la muestra, menor será el error de la muestra.
- 2) Otro aspecto a considerar es la lógica que tiene el investigador para seleccionar la muestra "por ejemplo si se tiene una población de 100 individuos habrá que tomar por lo menos el 30% para no tener menos de 30 casos, que es lo mínimo recomendado para no caer en la categoría de muestra pequeña.

Asimismo, la unidad de muestreo es el caso a seleccionar de una población y cuyo conjunto integra la muestra.

De igual forma se puede identificar la muestra probabilística la cual es un grupo de la población en la que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos, la muestra no probabilística o dirigida, la cual

corresponde a un subgrupo de la población en la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

### **Técnica de recolección de datos**

Recolectar datos tiene como fundamento la aplicación de uno o varios instrumentos de medición para poder recabar la información que sean considerado dentro de las variables del estudio en la muestra, los datos obtenidos son la base del análisis, es entonces el proceso más importante de la investigación dado que en ella se elabora un plan detallado de los procedimientos que conduzcan al propósito específico del trabajo planteado.

### **Instrumentos de recolección de datos**

En primera instancia los instrumentos para la recolección de datos se realizará por medio de la observación directa en tres momentos diferentes para cumplir con los objetivos de la investigación, en la cual en una primera instancia se observarán a las organizaciones dentro de las pymes que cumplan con los objetivos específicos planteados.

En la segunda observación mediante registros en las bitácoras se busca las organizaciones que cumplan dentro de las pymes con una antigüedad de tres años, para ser un banco de pymes para posteriormente ser encuestadas.

En la tercera observación se pretende hacer una criba de las organizaciones que presten servicios con gerentes o propietarios la entrevista para conocer si cumple con los cuatro rubros de las capacidades dinámicas.

Otro instrumento que se utilizó es la entrevista con gerentes, propietarios o directores de las pymes, esta entrevista considera las cuatro dimensiones de las capacidades dinámicas y los roles de la alta dirección la entrevista está diseñada con rubros en una escala del linker.

En esta metodología la técnica de recolección masiva de datos se dará en base a un instrumento llamado encuesta el cual es elaborado por Rubén Darío Sae Fernández, del tecnológico metropolitano de la facultad de ciencias económicas y administrativas de Medellín Colombia, el cual es un instrumento pre validado y comprobado en varias investigaciones que permite conocer las dimensiones de las capacidades dinámicas y evaluarlas en las organizaciones.

Para ello se contactó vía correo electrónico con el doctor Rubén Darío Zae-Fernández para obtener la aprobación por escrito de la utilización de su encuesta de las capacidades dinámicas la cual fue favorable.

**Tabla 4. Encuesta capacidades dinamicas**

## **Encuesta**

**Esta encuesta tiene como objetivo identificar las Capacidades Dinámicas**

Esta encuesta es anónima y sus respuestas son personales y confidenciales. La participación es voluntaria y no existe ningún riesgo asociado. La información solo será usada con fines académicos.

La duración de la encuesta es de 10 minutos aproximadamente.

<b>Fecha de aplicación de la encuesta:</b>	
<b>Nombre del encuestado:</b>	
<b>Cargo que desempeña:</b>	
<b>Unidad o departamento:</b>	
<b>Señale con una X una alternativa de calificación de acuerdo con la siguiente escala:</b>	
5 Muy de acuerdo. 4 De acuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 1 Muy en desacuerdo.	

<b>CATEGORÍAS Y VARIABLES</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>				
<b>A Capacidad de Absorción</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
A.1	En su empresa tiene la habilidad, competencias, recursos, procesos, rutinas, formatos o aplicativos para <b>identificar y adquirir conocimiento externo</b> conforme a sus necesidades de funcionamiento.					
A.2	En su empresa dispone de procesos, rutinas, formatos o aplicativos que le permitan <b>analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida del exterior</b> para desarrollar estrategias, políticas y programas para el emprendimiento.					
A.3	En su empresa cuenta con recursos, procesos, rutinas o aplicativos, que le faciliten <b>combinar el conocimiento producido internamente</b> , con el <b>conocimiento que ha adquirido y asimilado del exterior</b> , a fin de generar continuamente nuevas capacidades para el emprendimiento.					
A.4	En su empresa cuenta con rutinas que le permitan <b>redefinir y/o extender las competencias</b> de emprendimiento existentes.					
A.5	En su empresa cuenta con las rutinas que le permitan <b>crear</b> nuevas competencias de emprendimiento, a través del conocimiento adquirido, asimilado y transformado previamente.					

A.6	En su empresa dispone de la habilidad, competencias, recursos, procesos, rutinas, formatos o aplicativos para el <b>aprovechamiento de Ciencia y Tecnología</b> que puedan dar respuesta, a través del emprendimiento.					
A.7	En su empresa cuenta con la habilidad, competencias, procesos y rutinas para <b>aprovechar la innovación</b> proveniente de proveedores y terceros que considere pertinente para el desarrollo del emprendimiento.					
B	<b>Capacidad de Innovación</b>					
B.1	En su empresa cuenta con procesos y rutinas formalizados y deliberados para <b>formular e implementar</b> de manera adecuada las estrategias que requiere la organización, incluyendo aquellas estrategias o componentes de las mismas que sean necesarias para construir una organización innovadora.					
B.2	En su empresa cuenta con la habilidad, competencias, procesos, rutinas, modelos y aplicativos para <b>generar ideas</b> y gestionar proyectos, a fin de formular propuestas innovadoras de valor que sean aceptadas por el mercado y la sociedad.					
B.3	En su empresa posee programas, procesos, rutinas, formatos o aplicativos para acompañar la <b>implementación</b> de las innovaciones que surgen de las iniciativas de emprendimiento que han de presentar al mercado sus estudiantes.					
B.4	En su empresa cuenta con la habilidad, competencias, recursos, procesos, rutinas, formatos o aplicativos para <b>comunicar</b> el valor de las innovaciones de sus programas de emprendimiento a los diversos grupos de interés a los cuales se dirige.					
B.5	En su empresa cuenta con la habilidad, competencias, procesos y rutinas que la habiliten para <b>insertarse en los sistemas de innovación</b> de diferente orden bajo los criterios definidos por la estrategia institucional.					
C	<b>Capacidad de Aprendizaje</b>					
C.1	En su empresa cuenta con la habilidad, competencias, recursos, procesos, rutinas, formatos o aplicativos para <b>identificar y adquirir o transferir</b> el conocimiento tácito o explícito del ambiente externo, dentro de los límites de la institución, para fortalecer o transformar los programas de emprendimiento acorde a los requerimientos de sus usuarios y el mercado.					
C.2	En su empresa tiene la habilidad de perfeccionar la creación y generación de nuevos conocimientos con base en su I+D+i, procesos de gestión del conocimiento, alianzas estratégicas u otros medios.					
C.3	En su empresa tiene la habilidad, competencia, procesos, rutinas, formatos o aplicativos que <b>integren y combinen</b> el conocimiento interno y externo para generar nuevo conocimiento en relación al emprendimiento dinámico.					
D	<b>Capacidad de Adaptación</b>					
D.1	La institución posee la <b>flexibilidad</b> para gestionar las disponibilidades y la aplicación de recursos con dirección al desarrollo de los programas de emprendimiento que desarrolla al interior o exterior de la institución.					

D.2	Su institución se <b>enfoca</b> en la búsqueda efectiva de <b>nuevas competencias</b> para el desarrollo de los programas de emprendimiento, a partir de generar o captar oportunidades y construir equilibrios dinámicos entre estrategias de exploración y explotación del conocimiento.					
D.3	En su empresa tiene establecida la habilidad, competencias, procesos, rutinas, formatos o aplicativos para <b>reconocer las necesidades del mercado</b> como una de las bases para construir los programas de emprendimiento.					
D.4	En su empresa posee habilidad, competencias, recursos, procesos, rutinas, formatos o aplicativos para <b>adaptar</b> con las oportunidades externas, los programas de emprendimiento que orientan las iniciativas empresariales de los estudiantes de la institución.					

**Fuente:** Rubén Darío Zae-Fernández. 2020

**Tabla 5. Encuesta rol de la alta dirección**

#### CUESTIONARIO DEL ROL DE LA ALTA DIRECCIÓN

Rol de las estrategias gestionadas por parte del alta dirección ( 7 preguntas)
<b>1.- La alta dirección en mi empresa fomenta activamente la innovación como estrategia para el desarrollo organizacional.</b> 1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.
<b>2.-Las decisiones estratégicas tomadas por la alta dirección se alinean con las necesidades de adaptación del mercado.</b> 1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.
<b>3.- La alta dirección establece una visión clara que orienta el desarrollo de capacidades dinámicas en nuestra empresa.</b> 1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.
<b>4.- Las estrategias de gestión implementadas por la alta dirección facilitan una comunicación efectiva y cohesión organizacional.</b> 1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.
<b>5.- La alta dirección promueve la inclusión de nuevas tecnologías para mejorar la competitividad de la empresa.</b> 1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.
<b>6.- La alta dirección promueve la inclusión de nuevas tecnologías para mejorar la competitividad de la empresa.</b>

1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.
<b>7.- Las estrategias de la alta dirección contribuyen al desarrollo de un entorno laboral flexible y adaptable a los cambios.</b>
1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.

<b>Rol organizacional (5 preguntas)</b>
<b>1.- La alta dirección en mi organización establece y comunica claramente los objetivos estratégicos que guían nuestras actividades.</b>
1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.
<b>2.- Las decisiones tomadas por la alta dirección contribuyen a crear una cultura organizacional sólida y coherente.</b>
1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.
<b>3.- La alta dirección fomenta un ambiente de trabajo que impulsa la colaboración y el compromiso del personal.</b>
1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.
<b>4.- La alta dirección implementa estrategias que favorecen la adaptación de la organización a los cambios del entorno.</b>
1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.
<b>5.- Las acciones de la alta dirección promueven el desarrollo y aprovechamiento de las capacidades individuales y colectivas de los empleados.</b>
1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.

<b>Rol de los recursos humanos (5 preguntas)</b>
<b>1.- La alta dirección promueve políticas de recursos humanos que apoyan el desarrollo profesional de los empleados.</b>
1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.
<b>2.- La alta dirección fomenta una cultura organizacional que valora el talento y las habilidades de los empleados.</b>
1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.
<b>3.- La alta dirección impulsa la implementación de estrategias de recursos humanos que mejoran el bienestar laboral.</b>

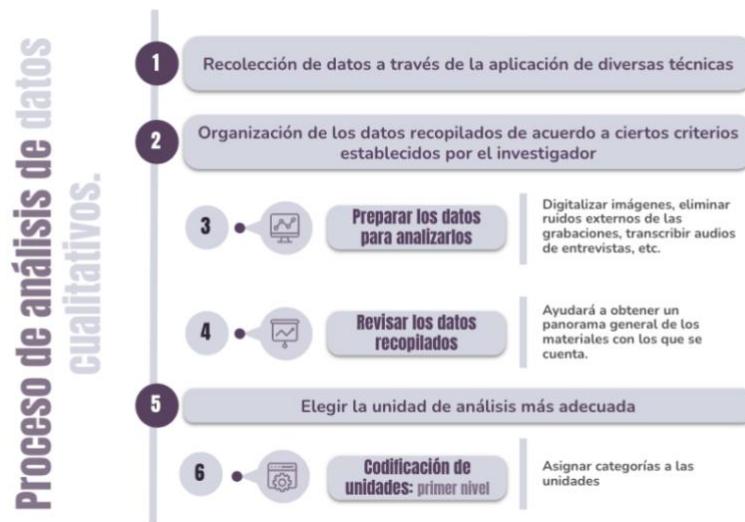
1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.
<b>4.- La alta dirección establece programas de capacitación que fortalecen las competencias necesarias para la adaptación al cambio.</b>
1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.
<b>5.- Las decisiones de la alta dirección en temas de recursos humanos se alinean con la estrategia organizacional para el crecimiento sostenible.</b>
1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.

<b>Rol de la innovación y la tecnología. (4 preguntas)</b>
<b>1.- La alta dirección fomenta activamente la innovación en productos y procesos para mantener la competitividad de la organización.</b>
1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.
<b>2.- La alta dirección apoya la implementación de tecnologías emergentes que optimicen los procesos internos.</b>
1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.
<b>3.- La alta dirección facilita los recursos necesarios para el desarrollo de proyectos tecnológicos en la organización.</b>
1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.
<b>4.- La alta dirección promueve una cultura organizacional que valora y adopta el cambio tecnológico.</b>
1 Muy en desacuerdo. 2 En desacuerdo. 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 De acuerdo. 5 Muy de acuerdo.

## Técnica de análisis de procesamiento de datos

La característica principal que los datos recolectados para una investigación de carácter cuantitativo deben poseer, es que una vez que sean procesados y analizados, estos se conviertan en información que nos explique el comportamiento del fenómeno o sujeto de investigación.

**Imagen 1. Proceso de análisis de datos cualitativos.**



Por lo tanto, los instrumentos utilizados en la recolección de datos cuantitativos deben de cumplir con 3 requisitos sumamente importantes:

1. Deben de ser confiables. Para que un instrumento es confiable se debe de aplicar en repetidas ocasiones a un mismo grupo a un tipo de sujetos y que resultado siempre sea el mismo para que de ahí se puede estandarizar y se logre una confiabilidad es decir que los resultados siempre que ceder sean los mismos y no existe una varianza.
2. La validez. Un instrumento será válido cuando realmente mida la variable a medir variaciones o desviaciones.
3. Deben ser objetivos. Datos obtenidos en la investigación deben ser claros y sin manipulación del investigador, sino los datos puros y concretos que se obtuvieron.

### Procesamiento y análisis de datos cuantitativos

Para Hernandez-Sampieri (2010), en su trabajo metodología de la investigación las rutas cuantitativas cualitativas y mixtas propone el siguiente esquema para el procesamiento y análisis de datos cuantitativos.

## Imagen 2. Proceso de análisis de datos cuantitativos



## Herramientas para el procesamiento de datos

En el instrumento de encuesta al ser una herramienta ya utilizada y validada en diversas investigaciones y con la aprobación del propietario intelectual y teórico de este instrumento se da como válido para la aplicación, pero además ya está codificado para su aplicación.

Para el proceso de análisis de datos cuantitativos el primer paso es la selección de el programa o software apropiado y disponible para el análisis de datos el cual para esta investigación va a ser el SPSS así como el Excel en una primera instancia.

Asimismo, se realiza la matriz donde se encuentran los datos contenidos de las variables consideradas en la investigación respecto a las capacidades dinámicas.

Para el ejecución del programa seleccionado en el caso del Excel para la aplicación de la entrevista, como la encuesta se realizará en Google Drive, que es una herramienta que como portabilidad llevarse en el propio celular lo cual facilitará velocidad y el tiempo para su aplicación.

En la tercera fase del proceso de análisis de datos cuantitativos se tiene el análisis de los datos de manera descriptiva por variable, donde se identifican las dimensiones las capacidades dinámicas respecto a los roles de la alta dirección.

La cuarta fase se valúa la confiabilidad y la validez de los instrumentos de la medición por medio de la correlación por medio del programa SPSS.

Lo último se evalúa la correlación para determinar el rol que juega la alta dirección respecto al desarrollo de las capacidades dinámicas en las organizaciones.

## Análisis y discusión de resultados

### Resultados

El análisis realizado identificó que las capacidades dinámicas en las PYMEs, se agrupan en cuatro dimensiones principales: absorción, innovación, aprendizaje y adaptación. Estas dimensiones son clave para la competitividad organizacional, permitiendo a las empresas responder a los desafíos del entorno y aprovechar oportunidades emergentes (Teece, 2007).

Los resultados obtenidos indican una tendencia positiva en el desarrollo de estas capacidades, con medias que oscilan entre 3.802 y 3.929, lo que refleja un desempeño moderadamente alto en las empresas estudiadas. La importancia de estas capacidades ha sido ampliamente reconocida en la literatura, donde autores como Barney (1991) y Eisenhardt y Martin (2000) destacan que su adecuada implementación puede posicionar a las organizaciones en un entorno altamente competitivo.

#### Capacidad de Absorción

La capacidad de absorción, con una media de 3.929, destaca como la dimensión más desarrollada. Según Zahra y George (2002), esta capacidad se refiere a la “habilidad de la organización para reconocer el valor del conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo en beneficio propio”. Esto es fundamental en entornos dinámicos, ya que las empresas que desarrollan una alta capacidad de absorción están mejor preparadas para integrar innovaciones externas y mejorar su desempeño.

En este contexto, Cohen y Levinthal (1990) argumentan que: “la capacidad de absorción no solo implica adquirir información del entorno, sino también transformarla en conocimiento útil para resolver problemas organizacionales”. Esta capacidad, según ellos, depende del stock previo de conocimientos de la organización, lo que resalta la importancia de invertir continuamente en la formación del personal y en la gestión de información.

### **Capacidad de Innovación**

La capacidad de innovación, con una media de 3.858, resalta la habilidad de las organizaciones para generar nuevos productos, procesos o servicios.

Según Eisenhardt y Martin (2000), esta dimensión es “vinculada a procesos específicos y repetibles que permiten a las empresas responder rápidamente a cambios tecnológicos o de mercado”. La innovación no solo fomenta la diferenciación competitiva, sino que también actúa como un catalizador para el crecimiento sostenible (Christensen, 2013).

De acuerdo con Tushman y O'Reilly (1996), la innovación exitosa requiere una combinación equilibrada de exploración y explotación. Esto significa que: “las organizaciones deben ser capaces de buscar nuevas oportunidades mientras maximizan el uso de sus recursos actuales”. Este enfoque dual es esencial para las PYMEs que operan en sectores dinámicos, donde los ciclos de vida de los productos son cortos y las preferencias del mercado cambian rápidamente.

### **Capacidad de Aprendizaje**

La capacidad de aprendizaje, con una media de 3.802, evidencia la habilidad de las organizaciones para generar nuevo conocimiento a partir de experiencias previas. Helfat et al. (2007) señalan que el aprendizaje organizacional es esencial para la evolución de las capacidades dinámicas, ya que permite a las empresas ajustar sus estrategias en función de cambios en el entorno y de su experiencia acumulada.

Argyris y Schön (1996) distinguen entre aprendizaje de bucle simple y de bucle doble. El primero implica ajustes menores dentro de los procesos existentes, mientras que el segundo desafía los supuestos básicos de la organización para

generar cambios más profundos. En el caso de las PYMEs de Fresnillo, fomentar el aprendizaje de bucle doble podría ser un factor clave para desarrollar innovaciones disruptivas y mantenerse competitivas.

### **Capacidad de Adaptación**

Finalmente, la capacidad de adaptación, con una media de 3.805, refleja la habilidad de las organizaciones para ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno. Winter (2003) argumenta que esta dimensión es una ventaja competitiva clave, ya que permite a las empresas realinear sus recursos y procesos para maximizar oportunidades en mercados volátiles.

Teece (2009) resalta que la capacidad de adaptación es especialmente relevante en industrias que enfrentan cambios tecnológicos rápidos. Según él, las organizaciones que dominan esta capacidad no solo sobreviven, sino que prosperan en entornos inciertos. Además, Barrales-Molina, Montes y Gutiérrez-Gutiérrez (2013) señalan que la capacidad de adaptación está influenciada por la cultura organizacional, la estructura y el liderazgo, lo que resalta la necesidad de un enfoque holístico para desarrollarla.

Las capacidades dinámicas permiten a las PYMEs no solo reaccionar al cambio, sino también anticiparse a él, lo que las posiciona como herramientas estratégicas para la supervivencia y el éxito organizacional. Según Teece (2009), estas capacidades son esenciales en mercados globalizados donde las condiciones cambian rápidamente. Además, Barreto (2010) señala que el desarrollo de estas capacidades requiere un enfoque proactivo, una estructura organizacional flexible y una inversión constante en aprendizaje e innovación.

Por su parte, Helfat y Peteraf (2009) enfatizan que: "las capacidades dinámicas no son estáticas, sino que evolucionan con el tiempo a medida que las organizaciones adquieren experiencia y enfrentan nuevos desafíos". Esto implica que las PYMEs deben adoptar un enfoque de mejora continua, donde el aprendizaje y la innovación se conviertan en pilares fundamentales de su estrategia.

Barney (1991) destaca que: "las capacidades dinámicas son difíciles de imitar, lo que las convierte en una fuente sostenible de ventaja competitiva". Esta característica es especialmente relevante para las PYMEs de Fresnillo, ya que les

permite diferenciarse en un mercado altamente competitivo y construir relaciones a largo plazo con sus clientes y socios.

### **Rol de la Alta Dirección**

La alta dirección desempeña un papel crucial en el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades dinámicas en las organizaciones. Los resultados obtenidos en esta investigación destacan cuatro dimensiones clave asociadas al rol de la alta dirección en las PYMEs de Fresnillo, Zacatecas: estrategia, organización, recursos humanos y tecnología. Estas dimensiones se analizan a continuación, incorporando resultados y perspectivas teóricas de autores relevantes en el campo.

#### **Estrategia**

La dimensión estratégica obtuvo una media de 3.888, lo que indica que la formulación y ejecución de estrategias claras y orientadas al cambio es uno de los factores más desarrollados en las PYMEs estudiadas. Según Mintzberg (2009), el liderazgo estratégico consiste en anticiparse, generar y gestionar cambios, lo que se alinea con la necesidad de las empresas de adaptarse a entornos competitivos.

Teece (2007) resalta que la capacidad estratégica de la alta dirección no solo implica planificar a largo plazo, sino también reconfigurar recursos y procesos para responder a exigencias del mercado. Esto es particularmente importante en las PYMEs, donde la flexibilidad estratégica puede ser un diferenciador clave frente a competidores más grandes.

Además, Eisenhardt y Sull (2001) consideran “la toma de decisiones rápidas en contextos de incertidumbre”. Según ellos, las empresas con líderes estratégicos ágiles están mejor posicionadas para capitalizar oportunidades emergentes, un aspecto crucial en las PYMEs de Fresnillo que operan en mercados locales con fluctuaciones económicas y regulatorias.

#### **Organización**

El rol organizacional obtuvo una media de 3.796, reflejando la importancia de una estructura bien definida para apoyar el desarrollo de capacidades dinámicas.

Según Robbins y Coulter (2021), una organización efectiva debe contar con sistemas claros de coordinación, comunicación y control que permitan alinear los recursos y esfuerzos hacia los objetivos estratégicos.

Christensen (2013) destaca que: "la estructura organizacional debe ser lo flexible para fomentar la innovación, pero lo suficientemente estable para garantizar la eficiencia operativa". Esto es esencial en las PYMEs, donde las limitaciones de recursos requieren estructuras que maximicen el rendimiento sin comprometer la adaptabilidad.

Helfat et al. (2007) también resaltan que el diseño organizacional influye potencialmente en la capacidad de las empresas para innovar, adaptarse y por lo tanto aprender. La estructura no solo define los roles y responsabilidades, sino que también crea el marco para que los líderes implementen cambios necesarios en un entorno dinámico.

### **Gestión de Recursos Humanos**

En este rubro se obtuvo una media de 3.896, destacando su relevancia como impulsor del desarrollo organizacional. Según Barney (1991) "el capital humano es un recurso estratégico clave, especialmente en empresas donde el conocimiento y las habilidades de los empleados contribuyen significativamente al desempeño".

Ulrich y Brockbank (2005) argumentan que la alta dirección debe adoptar un enfoque proactivo para el desarrollo del talento, integrando prácticas que fomenten el compromiso, la formación y la innovación en el lugar de trabajo. Esto es particularmente relevante en las PYMEs, donde el tamaño reducido de la fuerza laboral implica que cada empleado tiene un impacto proporcionalmente mayor en los resultados organizacionales.

Además, Lepak y Snell (1999) destacan "la importancia de alinear las prácticas de gestión de recursos humanos con las estrategias organizacionales". En las PYMEs de Fresnillo, esto puede implicar la implementación de sistemas de evaluación del desempeño, planes de capacitación y programas de retención que apoyen directamente las capacidades dinámicas identificadas.

### **Innovación y Tecnología**

La dimensión tecnológica, con una media de 3.851, subraya el papel fundamental de la alta dirección en la incorporación y gestión de tecnologías innovadoras. Según Teece (2009), la tecnología no solo es un facilitador de procesos, sino también un catalizador para la creación de nuevas capacidades dinámicas.

Drucker (1999) señala que la innovación tecnológica debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, un aspecto que es especialmente relevante para las PYMEs que enfrentan limitaciones de recursos. La alta dirección tiene la responsabilidad de identificar tecnologías que puedan ser implementadas de manera costo-efectiva para mejorar la competitividad.

Por su parte, Christensen (2013) argumenta que la tecnología debe utilizarse no solo para mejorar procesos existentes, sino también para explorar nuevas oportunidades de negocio. Esto requiere que la alta dirección fomente una cultura de innovación, donde los empleados estén motivados para experimentar y proponer nuevas ideas.

### **Relaciones entre Dimensiones**

Los resultados también muestran que las cuatro dimensiones están altamente correlacionadas entre sí, lo que refuerza la idea de que el rol de la alta dirección es un sistema interdependiente. Según Helfat y Peteraf (2009), la efectividad de la alta dirección radica en su capacidad para integrar múltiples roles y funciones en una visión coherente. Esto implica que los líderes deben equilibrar el enfoque estratégico con las necesidades operativas y tecnológicas para maximizar el impacto organizacional.

Barney (1991) enfatiza que las interacciones entre estrategia, organización, recursos humanos y tecnología generan sinergias que fortalecen las capacidades dinámicas. Esto es especialmente importante en las PYMEs, donde los recursos limitados requieren una gestión eficiente y alineada.

## Evaluación de las variables de la capacidades dinámicas

Se analiza cada variable con estadísticas descriptivas básicas, como media ( $\mu$ ), desviación estándar ( $\sigma$ ), y límites superior ( $\mu + \sigma$ ) e inferior ( $\mu - \sigma$ ). Estas variables incluyen:

**Absorción:** Media 3.929; Desviación estándar 0.988; Límite inferior 2.940; Límite superior 4.917.

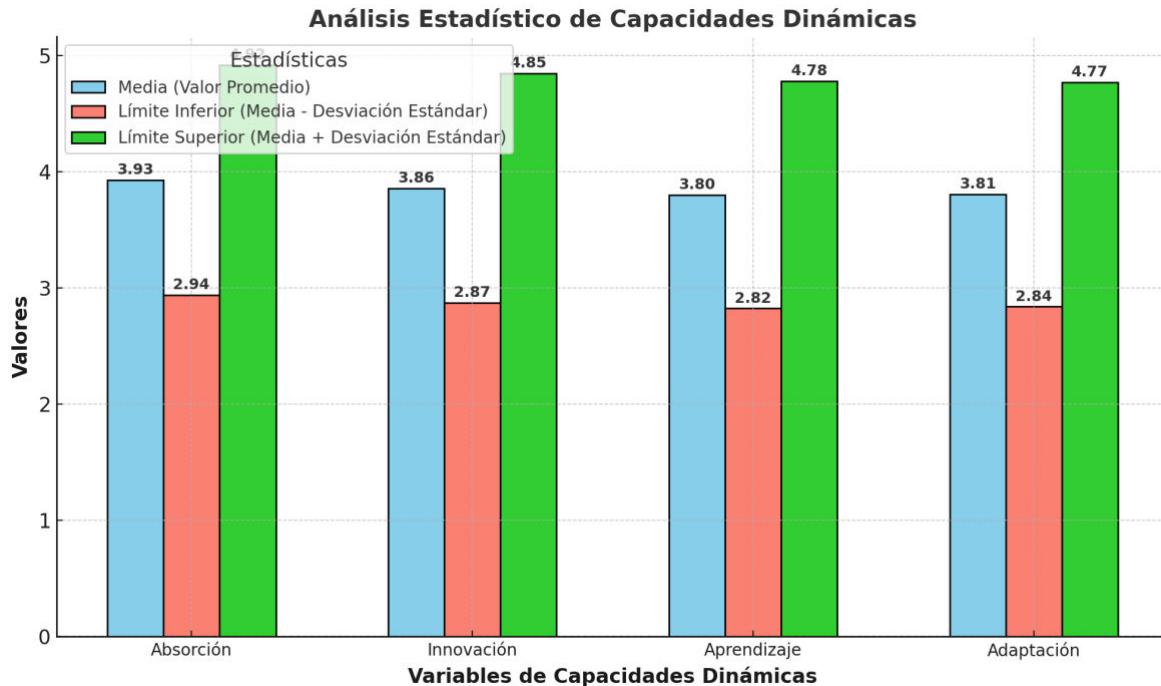
**Innovación:** Media 3.858; Desviación estándar 0.988; Límite inferior 2.871; Límite superior 4.846.

**Aprendizaje:** Media 3.802; Desviación estándar 0.978; Límite inferior 2.824; Límite superior 4.781.

**Adaptación:** Media 3.805; Desviación estándar 0.966; Límite inferior 2.839; Límite superior 4.771.

Estas estadísticas reflejan la tendencia central y la variabilidad de cada variable, ofreciendo una base para comprender su comportamiento.

**Imagen 3. Análisis estadístico de capacidades dinámicas**



El gráfico proporciona una vista clara de las tendencias centrales y la dispersión de los datos, ayudando a identificar fortalezas y áreas con mayor estabilidad o variabilidad en las capacidades dinámicas. Las anotaciones y colores mejoran la comprensión, permitiendo interpretar fácilmente las diferencias y similitudes entre las variables analizadas.

Para cada variable, se incluyen tres métricas clave:

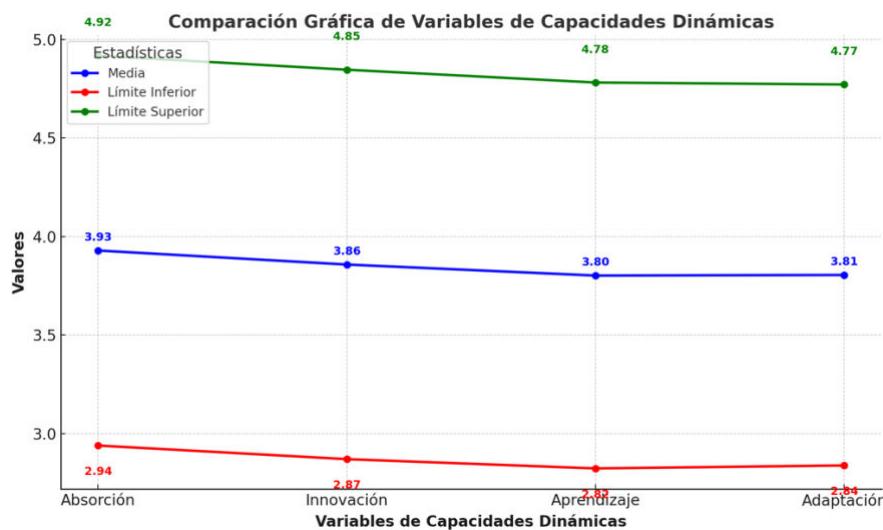
1. **Media** (valor promedio): Representa el nivel promedio observado para cada capacidad dinámica. Está indicada por las barras de color azul claro.
2. **Límite Inferior** (Media - Desviación Estándar): Este valor refleja el rango más bajo esperado para la variable, basado en su variabilidad. Se muestra con barras de color rojo claro.
3. **Límite Superior** (Media + Desviación Estándar): Indica el rango más alto esperado para la variable, nuevamente en función de su variabilidad. Aparece con barras de color verde.

### Observaciones Clave:

- Absorción tiene la media más alta (3.929), con un límite inferior de 2.940 y un límite superior de 4.917, lo que sugiere un desempeño sólido y estable en esta capacidad.
- Innovación muestra un promedio cercano (3.858), con límites de 2.871 y 4.846, destacando también una tendencia favorable.
- Aprendizaje y Adaptación tienen valores similares, con medias de 3.802 y 3.805 respectivamente. Sus límites inferior y superior son comparables, evidenciando una variabilidad más uniforme.

### Comparativa gráfica de variables de las capacidades dinámicas

**Imagen 4.** Grafico comparativo de variables de capacidades dinamicas



1. Línea Azul (Media): Indica el promedio de cada variable, representando el valor central de las capacidades dinámicas.
2. Línea Roja (Límite Inferior): Muestra el rango más bajo esperado, determinado por la media menos la desviación estándar.
3. Línea Verde (Límite Superior): Representa el rango más alto esperado, calculado como la media más la desviación estándar.

**Observaciones clave:**

- Todas las variables presentan valores centrales y rangos similares, con la Absorción mostrando los valores más altos en promedio.
- Las líneas permiten observar de forma clara cómo los límites inferior y superior se mantienen equidistantes de la media, reflejando una variabilidad consistente.

**Correlaciones entre variables de capacidades dinámicas y alta dirección**

Se presentan coeficientes de correlación entre cuatro dimensiones estratégicas (Estrategia, Organización, Recursos, Tecnología) y las primeras variables (Absorción, Innovación, Aprendizaje, Adaptación). Los coeficientes son los siguientes:

**Absorción:** Altas correlaciones con Estrategia (0.7897), Organización (0.7997), Recursos (0.7131), y Tecnología (0.7393).

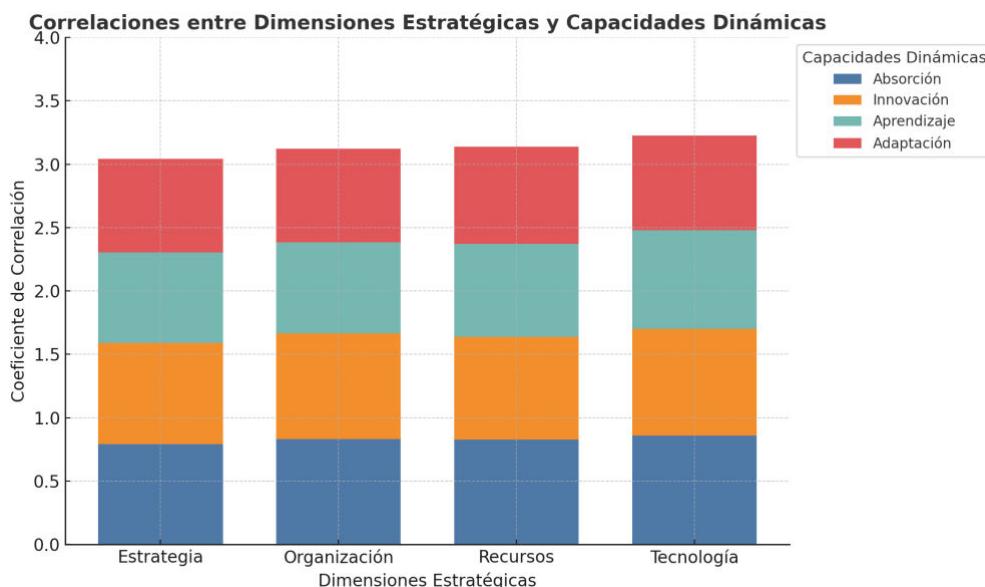
**Innovación:** Correlaciones notables con Estrategia (0.8299), Organización (0.8362), Recursos (0.7184), y Tecnología (0.7375).

**Aprendizaje:** Relación importante con Estrategia (0.8255), Organización (0.8128), Recursos (0.7338), y Tecnología (0.7659).

**Adaptación:** Elevadas correlaciones con Estrategia (0.8570), Organización (0.8450), Recursos (0.7770), y Tecnología (0.7461).

**Tabla 6. Correlaciones de capacidades dinámicas y alta dirección**

	Estrategia	Organización	Recursos	Tecnología
Absorción	0.7897	0.7997	0.7131	0.7393
Innovación	0.8299	0.8362	0.7184	0.7375
Aprendizaje	0.8255	0.8128	0.7338	0.7659
Adaptación	0.8570	0.8450	0.7770	0.7461

**Imagen 5. Correlaciones entre capacidades dinámicas y alta dirección**

Se presentan coeficientes de correlación entre cuatro dimensiones estratégicas (Estrategia, Organización, Recursos, Tecnología) y las primeras variables (Absorción, Innovación, Aprendizaje, Adaptación). Los coeficientes son los siguientes:

**Absorción:** Altas correlaciones con Estrategia (0.7897), Organización (0.7997), Recursos (0.7131), y Tecnología (0.7393).

**Innovación:** Correlaciones notables con Estrategia (0.8299), Organización (0.8362), Recursos (0.7184), y Tecnología (0.7375).

**Aprendizaje:** Relación importante con Estrategia (0.8255), Organización (0.8128), Recursos (0.7338), y Tecnología (0.7659).

**Adaptación:** Elevadas correlaciones con Estrategia (0.8570), Organización (0.8450), Recursos (0.7770), y Tecnología (0.7461).

Estas correlaciones reflejan relaciones significativas entre los factores estratégicos/organizativos y las capacidades analizadas, sugiriendo una posible interdependencia.

La interpretación de cada correlación depende del valor del coeficiente ( $r$ ) y de su contexto. En general, los coeficientes de correlación tienen el siguiente rango interpretativo:

- 0.00 - 0.19: Correlación muy débil o inexistente.
- 0.20 - 0.39: Correlación débil.
- 0.40 - 0.59: Correlación moderada.
- 0.60 - 0.79: Correlación alta.
- 0.80 - 1.00: Correlación muy alta.

## 1. Absorción

- **Estrategia** (0.7897): Existe una alta correlación, lo que sugiere que una estrategia bien definida influye significativamente en la capacidad de absorción de conocimiento de la organización.
- **Organización** (0.7997): La estructura organizativa tiene un impacto similar en la absorción, probablemente facilitando la gestión de la información y recursos.
- **Recursos** (0.7131): Una gestión efectiva de los recursos también está altamente relacionada con la capacidad de absorción, aunque con menor influencia que Estrategia y Organización.
- **Tecnología** (0.7393): La tecnología contribuye significativamente, permitiendo procesar y aplicar nuevos conocimientos de manera eficiente.

## 2. Innovación

- **Estrategia** (0.8299): Correlación muy alta, lo que significa que una estrategia clara y bien ejecutada fomenta directamente la innovación organizacional.
- **Organización** (0.8362): Similar a Estrategia, una organización bien estructurada facilita la creación de innovaciones.
- **Recursos** (0.7184): La asignación eficiente de recursos tiene una relación alta con la innovación, ya que garantiza el soporte necesario para procesos creativos.

- **Tecnología** (0.7375): La tecnología también juega un rol crucial en la innovación, promoviendo nuevas formas de abordar los problemas.

### 3. Aprendizaje

- **Estrategia** (0.8255): Correlación muy alta que indica que una estrategia sólida es esencial para fomentar el aprendizaje organizacional.
- **Organización** (0.8128): La estructura organizativa tiene un rol clave en habilitar y sostener procesos de aprendizaje.
- **Recursos** (0.7338): Los recursos disponibles influyen en la capacidad de aprender, aunque menos que Estrategia y Organización.
- **Tecnología** (0.7659): La tecnología también está relacionada con el aprendizaje, permitiendo acceso a herramientas y plataformas educativas.

### 4. Adaptación

- **Estrategia** (0.8570): La correlación más alta en el análisis, lo que sugiere que la estrategia es un determinante fundamental para que una organización pueda adaptarse al cambio.
- **Organización** (0.8450): También muestra una relación muy alta, lo que indica que una buena estructura organizacional facilita la flexibilidad y la respuesta al cambio.
- **Recursos** (0.7770): Los recursos disponibles tienen una alta correlación, destacando su importancia en la capacidad de adaptación.
- **Tecnología** (0.7461): Aunque ligeramente menor, la tecnología sigue siendo un factor relevante para la adaptación, ayudando a las organizaciones a mantenerse competitivas.

## Conclusiones y/o recomendaciones

El presente estudio abordó el papel de la alta dirección en la generación y fortalecimiento de capacidades dinámicas en las PYMEs, destacando su impacto en la competitividad sostenible. Las conclusiones derivadas revelan múltiples áreas

de oportunidad y desafíos que las empresas deben enfrentar para adaptarse y prosperar en un entorno económico y social complejo.

## **Desarrollo y relevancia de las capacidades dinámicas**

Las capacidades dinámicas, entendidas como las habilidades organizacionales para integrar, construir y reconfigurar recursos internos y externos en función de las exigencias del mercado (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, p. 521), emergen como un factor determinante para la competitividad de las PYMEs.

Este estudio destaca que, aunque las empresas reconocen la importancia de la adaptación y la innovación, aún enfrentan barreras significativas relacionadas con la escasez de recursos financieros, la limitada capacitación en liderazgo y la ausencia de un marco estratégico claro.

Eisenhardt y Martin (2000) enfatizan que las capacidades dinámicas no son simplemente rutinas, sino procesos únicos que varían según el contexto organizacional y que, requieren de una alta dirección proactiva para superar las limitaciones estructurales (p. 1110).

Esta perspectiva subraya la necesidad de desarrollar habilidades específicas en áreas como la gestión del cambio, la innovación continua y la formación en liderazgo.

Asimismo, es crucial destacar que estas capacidades permiten a las PYMEs no solo adaptarse a las fluctuaciones del mercado, sino también anticiparse a las tendencias emergentes, estableciendo ventajas competitivas sostenibles en sectores clave.

Otro aspecto relevante identificado en este estudio es el papel de las capacidades dinámicas en la resiliencia organizacional. Según Sutcliffe y Vogus (2003), las organizaciones que invierten en el desarrollo de estas capacidades están mejor preparadas para afrontar crisis y transformar desafíos en oportunidades estratégicas (p. 98).

Esto implica que las PYMEs deben priorizar iniciativas que fomenten la adaptabilidad y la flexibilidad, integrando tecnologías innovadoras y promoviendo prácticas colaborativas con otras empresas e instituciones.

La importancia de las capacidades dinámicas también se refleja en su relación con la sostenibilidad empresarial. Hart y Dowell (2011) afirman que estas capacidades facilitan la integración de objetivos económicos, sociales y ambientales, contribuyendo a un desarrollo equilibrado y sostenible (p. 1469).

Las PYMEs que han adoptado estrategias basadas en estas capacidades han mostrado mejoras en su desempeño general, aunque enfrentan retos significativos relacionados con la falta de acceso a financiamiento adecuado y recursos técnicos.

Este hallazgo resalta la necesidad de políticas públicas que faciliten el acceso a herramientas financieras y promuevan entornos favorables para la innovación y el crecimiento sostenible.

El estudio destaca que el fortalecimiento de las capacidades dinámicas requiere un enfoque sistemático y continuo. Winter (2003) señala que estas capacidades no son inherentes a las organizaciones, sino que se desarrollan a través de procesos estructurados de aprendizaje y reconfiguración de recursos (p. 992).

Por ello, se recomienda que las PYMEs que inviertan en programas de formación y adopten herramientas de evaluación que permitan medir y mejorar constantemente su capacidad de respuesta a los cambios del entorno. Asimismo, las iniciativas de mentoría empresarial podrían facilitar la transferencia de conocimientos y habilidades entre empresas más experimentadas y aquellas en etapas iniciales.

Se observó que las PYMEs con capacidades dinámicas desarrolladas tuvieron una mayor ventaja competitiva, destacándose en aspectos como adaptabilidad, flexibilidad operativa e integración en mercados más competitivos.

Esto refuerza la perspectiva de Winter (2003) sobre la importancia de la reconfiguración de recursos internos para el crecimiento organizacional.

En términos generales, el estudio reafirma que las capacidades dinámicas no son elementos aislados, sino un conjunto integrado que potencia la innovación, la adaptabilidad y el aprendizaje continuo, aspectos esenciales para la competitividad empresarial.

Además, confirma que la alta dirección es un actor clave para garantizar el éxito en la implementación de estas capacidades.

No obstante, se identificaron barreras significativas que las PYMEs enfrentan para maximizar el impacto de las capacidades dinámicas, como la falta de formación en liderazgo estratégico, el acceso limitado a tecnologías avanzadas y restricciones financieras.

Estas limitaciones subrayan la necesidad de implementar acciones específicas, como programas de formación en gestión del cambio, acceso a recursos tecnológicos y desarrollo de herramientas de evaluación para medir el impacto de las capacidades dinámicas en el desempeño organizacional.

Por lo tanto, las hipótesis planteadas se validaron, demostrando que las capacidades dinámicas y el liderazgo estratégico son pilares esenciales para el crecimiento y la sostenibilidad de las PYMEs.

Este análisis no solo aporta una base sólida para el diseño de estrategias empresariales más efectivas, sino que también ofrece un marco conceptual útil para futuras investigaciones en este ámbito.

### **Impacto de la alta dirección en la cultura organizacional**

Un hallazgo clave de la investigación es el impacto de la alta dirección en la formación de una cultura organizacional que fomente el aprendizaje y la innovación.

Según Mintzberg (2009), el liderazgo estratégico es fundamental para generar una visión compartida que motive a los empleados y fomente un entorno de mejora continua (p. 54). En este contexto, los líderes de las PYMEs deben desempeñar un rol activo en la promoción de valores orientados a la flexibilidad y la adaptación.

Este estudio también revela que las empresas con una alta dirección comprometida tienden a implementar con éxito estrategias que combinan la exploración de nuevas oportunidades con la explotación eficiente de los recursos existentes.

Sin embargo, la falta de capacitación específica en gestión estratégica limita el potencial de estas iniciativas, lo que pone de manifiesto la necesidad de programas de formación diseñados para fortalecer las competencias de los directivos. Además, fomentar espacios de diálogo y retroalimentación dentro de las organizaciones podría mejorar la alineación entre los objetivos estratégicos y las metas operativas.

### **Innovación y sostenibilidad en las PYMEs**

La investigación confirma que las capacidades dinámicas no solo son esenciales para la supervivencia empresarial, sino también para la creación de ventajas competitivas sostenibles. Según Hart y Dowell (2011), las empresas que integran objetivos económicos, sociales y medioambientales en sus estrategias tienen más probabilidades de mantener su competitividad a largo plazo (p. 1469).

Se observa que las empresas que adoptan prácticas sostenibles, como la eficiencia en el uso de recursos y la responsabilidad social corporativa, también fortalecen su posición en el mercado.

No obstante, el estudio identifica que las PYMEs locales enfrentan barreras significativas para adoptar tecnologías limpias y mejorar sus procesos debido a la falta de acceso a financiamiento y apoyo gubernamental. Esto resalta la importancia de promover políticas públicas que incentiven la innovación y el desarrollo sostenible, creando un entorno favorable para el crecimiento empresarial.

A nivel práctico, iniciativas como la creación de incentivos fiscales y programas de capacitación técnica en tecnologías limpias podrían marcar una diferencia significativa en la adopción de estas prácticas.

## **Retos y oportunidades para las capacidades dinámicas en Fresnillo**

El entorno económico y social presenta retos únicos que influyen en el desarrollo de las capacidades dinámicas de las PYMEs.

En este contexto, es crucial que las PYMEs adopten un enfoque proactivo para desarrollar capacidades como la adaptación al cambio, la absorción de conocimiento y la innovación. Winter (2003) sostiene que las capacidades dinámicas son particularmente relevantes en entornos volátiles, ya que permiten a las organizaciones ajustar sus estrategias y procesos para responder a las demandas cambiantes del mercado (p. 992).

La colaboración con instituciones educativas y el fortalecimiento de redes empresariales podrían desempeñar un papel crucial en este proceso. Asimismo, fomentar la participación en programas de incubación y aceleración empresarial podría proporcionar a las PYMEs acceso a recursos adicionales y experiencia en gestión.

### **Contribuciones prácticas y teóricas**

Desde una perspectiva práctica, este estudio ofrece una guía para que las PYMEs desarrollen capacidades dinámicas mediante la implementación de estrategias adaptativas e innovadoras.

La integración de herramientas de evaluación y la formación en liderazgo estratégico son pasos esenciales para fortalecer el potencial competitivo de las empresas locales. Además, iniciativas como la creación de consorcios empresariales y la adopción de metodologías ágiles en la gestión de proyectos podrían potenciar la capacidad de las PYMEs para responder a los desafíos del mercado.

Teóricamente, este trabajo amplía la comprensión del rol de la alta dirección en el desarrollo de capacidades dinámicas, destacando la importancia de factores contextuales como el entorno económico y la cultura organizacional. Según Helfat y Peteraf (2009), las capacidades dinámicas deben ser analizadas no solo como

atributos inherentes de las organizaciones, sino también como procesos que evolucionan en función de las interacciones con el entorno externo (p. 101).

Además, se sugiere que futuras investigaciones profundicen en la relación entre las capacidades dinámicas y la transformación digital, considerando su creciente relevancia en la competitividad empresarial.

## **Conclusiones finales**

El enfoque integral propuesto asegura la sostenibilidad de las estrategias y su impacto positivo a largo plazo.

En síntesis, los resultados de este estudio confirman la importancia de las capacidades dinámicas como un motor esencial para la competitividad de las PYMEs.

Además, subrayan la necesidad de un liderazgo comprometido desde la alta dirección, que fomente la innovación, la adaptabilidad y el aprendizaje continuo.

A pesar de las limitaciones identificadas, las estrategias propuestas ofrecen un camino claro hacia el fortalecimiento organizacional, con la posibilidad de replicar estas prácticas en otros contextos empresariales similares.

## **Recomendaciones finales**

Para superar las barreras identificadas y maximizar el impacto de las capacidades dinámicas, se proponen las siguientes recomendaciones con acciones concretas:

1. **Formación en liderazgo estratégico:** Implementar talleres prácticos para directivos, enfocados en habilidades de toma de decisiones basadas en datos, gestión del cambio y resolución de problemas complejos. Además, establecer mentorías con expertos en gestión empresarial para proporcionar orientación personalizada.
2. **Fomento de redes colaborativas:** Crear plataformas digitales que faciliten la interacción entre PYMEs, universidades y organismos gubernamentales, promoviendo el intercambio de conocimientos y la generación de proyectos

conjuntos. Organizar eventos presenciales como ferias de innovación y mesas redondas para fortalecer los vínculos entre actores clave.

3. **Incentivos para la innovación sostenible:** Diseñar esquemas de financiamiento accesible para la adquisición de tecnologías limpias, apoyados por subsidios gubernamentales. Además, fomentar premios y reconocimientos para empresas que implementen prácticas sostenibles exitosas, incentivando a otras a seguir el ejemplo.
4. **Evaluación continua:** Desarrollar sistemas automatizados de monitoreo que permitan a las empresas medir su progreso en el desarrollo de capacidades dinámicas. Complementar estas herramientas con asesorías periódicas de consultores especializados para ajustar estrategias en función de los resultados.
5. **Apoyo en transformación digital:** Establecer programas de capacitación en habilidades digitales específicas, como el manejo de software de gestión empresarial y análisis de datos. Paralelamente, crear alianzas con empresas tecnológicas que ofrezcan servicios y soluciones a costos reducidos para facilitar la digitalización de las PYMEs.

En conclusión, este estudio destaca la importancia de las capacidades dinámicas como un pilar fundamental para la competitividad sostenible de las PYMEs.

## Referencias

- Acevedo-Gálvez, L., & Alboros-Arias, N. (2006). *Gestión de capacidades dinámicas e innovación: una aproximación conceptual*. Bogotá: Editorial Nueva. (p. 34).
- Aguilar Zambrano, J. J., & Yepes, E. R. (2006). gestión de capacidades dinámicas e innovación: una aproximación conceptual. *Revista de Ciências da Administração*
- Aguilar, J., & René, E. (2006). "Capacidades dinámicas y su utilidad en ambientes de cambio". *Revista Estrategias Organizacionales*, 3(2), 11–20. (p. 12).
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71–88.
- Argibay, J. C. (2009). Estadística aplicada a las ciencias sociales. Paidós. (p. 47)
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Arias-Gómez, M., Salazar-Ruiz, M., & Delgado-González, A. (2016). *Metodología de la investigación: Enfoques y estrategias aplicadas*. Editorial Científica. (p. 123)
- Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78.
- Barajas, D. G. S. (2007). *Perspectivas De Las Micro Y Pequeñas Empresas Como Factores Del Desarrollo Económico De México*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Barrales-Molina, V., Montes, F. J. L., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. J. (2013). Dynamic capabilities, human resources and operating routines: A new product development approach. *Industrial Management & Data Systems*, 113(4), 492–510. <https://doi.org/10.1108/02635571311322796>
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Barrios-Hernández, K. D. C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Bermello, E. S., Espinoza, J. G., Sánchez, N. M., & Oña, R. R. (2023). Importancia de las capacidades dinámicas para el aprovechamiento de los recursos existentes en empresas agroindustriales de la provincia “El Oro”
- Bryman, A. (2016). Social research methods (5th ed.). Oxford University Press.
- Bustamante C., & Mendoza Quispe, J. (2013). “Estudios correlacionales: un enfoque metodológico en ciencias sociales”. *Revista de Investigación Científica*, 5(3), 65-75. (p. 68).  
[http://revistasbolivianas.umsa.bo/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=&lng=pt&nrm=iso&tlng=](http://revistasbolivianas.umsa.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=&lng=pt&nrm=iso&tlng=)
- Cabrera-Tenecela, P. (2023). Nueva organización de los diseños de investigación. *South American Research Journal*, 3(1), Article  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.8050508>
- Calderón, E., & Ruiz, J. (2020). “Innovación tecnológica y capacidades dinámicas: una sinergia estratégica”. *Revista Innovación y Tecnología*, 8(2), 93–100. (p. 95).
- Camarena, R., & López, G. (2021). “Sostenibilidad organizacional y capacidades dinámicas”. *Gestión Ambiental Empresarial*, 10(4), 70–80. (p. 72).

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Campos, L., & Maciel, R. (2022). La transformación organizacional y su impacto en el desempeño empresarial. *Revista de Ciencias Administrativas*, 15(3), 110-120. (p. 112).
- Carattoli, M. (2013). Capacidades dinámicas: Líneas promisorias y desafíos de investigación. *Cuadernos de Administración*, 26(47), Article 47. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao26-47.cdlp>
- Carmeli, A., & Markman, G. D. (2011). Capture, governance, and resilience: Strategy implications from the history of Rome. *Strategic Management Journal*, 32(3), 474–482.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Cervera, D. R. C. (s. f.). *Métodos y técnicas de investigación en relaciones internacionales*.
- Chakravarthy, B. S. (1982). *Adaptation: A promising metaphor for strategic management*. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.
- Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Collado, C. F., & Lucio, P. B. (s. f.). *Metodología Dela Investigación*.
- Collins, J. (1994). *Building competitive advantage: The role of dynamic capabilities*. Boston: Harvard Business Press. (p. 45).
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Sage Publications.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.). SAGE Publications.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press.
- David, F. R. (2015). Strategic Management: Concepts and Cases. Pearson.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2005). *Scanning the periphery*. Harvard Business Review, 83(11), 135-148.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Leadership and Organizational Culture: New Perspectives on Administrative Theory and Practice. John Wiley & Sons.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). *Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal*. Long Range Planning, 43(2-3), 370-382.
- Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1986). Innovación y emprendimiento: Prácticas y principios. Editorial México: Grupo Editorial Tomo.
- Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. HarperBusiness.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Economia. (s. f.). *Fresnillo: Economía, empleo, equidad, calidad de vida, educación, salud y seguridad pública*. Data México. Recuperado 15 de diciembre de 2023, de <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/fresnillo>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. (p. 1110).
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing.

- Femenías, L. B., Nicolau, A. R., & SALAS, O. A. I. (2017). Ventajas competitivas de incorporar ingenieros a los órganos de alta dirección empresarial: un estudio empírico desde el punto de vista de la sostenibilidad.
- Fernández, R. (2023). Recorrido histórico y síntesis de las capacidades dinámicas. *Revista de Estrategia Organizacional*, 15(3), 87-95. (p. 89).
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman Publishing.
- Galbraith, J. R. (1977). *Organization Design*. Addison-Wesley.
- García, I. G. E., Mendivil, Y. C., & Marisol Sánchez Guerrero. (2022). Capacidades dinámicas e innovación: Origen de la competitividad en empresas de servicios turísticos en México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, Esp. 28(6), 395-411. <https://www.redalyc.org/journal/280/28073815028/html/>
- García, J., Pérez, M., & López, R. (2022). Las capacidades dinámicas e innovación: Origen de la competitividad en empresas de servicios turísticos en México. *Revista Turismo y Empresa*, 10(2), 85-97. (p. 87).
- García, R., & Martínez, F. (2015). *Estrategia y capacidades dinámicas en organizaciones*. Madrid: Editorial Avance. (p. 56).
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Garzón Castrillón, M. A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. Dimensión empresarial
- González Bazaldua, H. A. (2021). Capacidades:(otra vez) un análisis conceptual y metodológico. *Intersticios sociales*
- González-Samaniego, A., & Valenzo-Jiménez, M. A. (2020). Capacidades Dinámicas como Factor de Competitividad en las pyme. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*
- González, M., & Fernández, R. (2017). *Análisis del crecimiento empresarial en Pymes*. Ciudad de México: Editorial Innovación Empresarial. (p. 98).
- Goodman, J. A. (2010). La Experiencia del Cliente 3.0. Editorial México: Grupo Editorial Patria.

- Grant, R. M. (1996). *Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*. Organization Science, 7(4), 375-387.
- Greve, H. (2003). Network Advantage: How to Unlock Value from Your Alliances and Partnerships. Oxford University Press.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). *Strategic networks*. Strategic Management Journal, 21(3), 203-215.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future. Harvard Business School Press.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464–1479.
- Helpat, C. 1997. Know-how and asset complementary and dynamic capability accumulations: The case of R&D. *Strategic Management Journal*
- Helpat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010. (p. 1002).
- Helpat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102.
- Helpat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850.
- Helpat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. Blackwell Publishing.
- Helpat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. Blackwell Publishing.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, D. R. (2018). *Metodología De La Investigación: Las Rutas*

*Cuantitativa, Cualitativa Y Mixta.*

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la Investigación (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández, M., & Pérez, C. (2022). "Capacidades dinámicas como factor de resiliencia en entornos inciertos". *Revista Estrategia Empresarial*, 14(3), 110–120. (p. 112).
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill. (p. 45).
- Hernandez, R. (2010). Metología de la investigación: Vol. Quinta edición. 2010.
- Hobday, M. (2000). *The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems?* Research Policy, 29(7-8), 871-893.
- Ibarra, L., & Herrera, R. (2009). "Capacidades dinámicas y su impacto en la competitividad". *Gestión Estratégica*, 4(1), 65–73. (p. 67).
- INEGI. (2020). Estadísticas municipales: Fresnillo, Zacatecas. Innovación: Una Aproximación Conceptual. 2020.
- Johansson, F. (2004). *The Medici Effect: Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts, and Cultures*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233–244.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Routledge.

- López, F. (2004). Introducción a la metodología científica. Ediciones Científicas. (p. 32)
- López, J., Martínez, P., & Rojas, T. (2019). "Relaciones y factores determinantes en el desarrollo de las Pymes". *Revista Economía y Negocios*, 12(1), 110-120. (p. 112).
- López, P. L. (2004). Población Muestra Y Muestreo. *Punto Cero*, 09(08), 69-74.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&nrm=iso&tlang=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&nrm=iso&tlang=es)
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 76–89.
- Lynch, R. (2015). *Corporate Strategy*. Pearson.
- Maxwell, J. C. (1999). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Thomas Nelson.
- Miller, K. D., & Waller, H. G. (2003). Scenarios, real options, and integrated risk management. *Long Range Planning*, 36(1), 93-107.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.
- Miranda, P. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones: Una revisión bibliográfica. *Gestión y Estrategia Empresarial*, 23(1), 65-70. (p. 67).
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing, 58(3), 20-38.
- Morone, R. (2020). Delimitación de poblaciones en investigación científica. Fondo Editorial Universitario. (p. 65)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

- Otero, J., Pérez, M., & Gómez, L. (2023). Aprendizaje en las empresas como capacidad dinámica. *Revista Innovación y Empresa*, 12(2), 120-130. (p. 121).
- Otero, M. S., Puello, I. B., & Gil-Osorio, I. (2023). Aprendizaje en las empresas como capacidad dinámica. Dictamen Libre, 32, Article 32. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.32.10403>
- Pelekais, C. (2000). Métodos cuantitativos y cualitativos: Diferencias y tendencias. *Telos*, 2(2), 347-352.
- Pineda, C., Hernández, R., & Méndez, L. (1994). Fundamentos de metodología investigativa. McGraw-Hill. (p. 28)
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Quinn, R. E., Spreitzer, G. M., & Brown, M. V. (2003). *Competing Values Leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing Group.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robledo Fernández, J. C. , Vergara Streinesberger, F. ., Del Rio Cortina, J. ., & Martínez Moreno, O. C. (2020). Capacidades Dinámicas: Reflexión Teórica desde el Campo de la Estrategia . *Ad-Gnosis*, 9(9), 21-31.
- Robledo, J., Vergara, F., Del Río, J., & Martínez, O. (2020). “Capacidades dinámicas: reflexión teórica desde el campo de la estrategia”. *Estudios Organizacionales*, 8(3), 85–95. (p. 89).
- Sabino, C. (2022). *El proceso de investigación: Conceptos, metodologías y aplicaciones*. Editorial Panamericana.
- Sampedro, L., & Tapia, E. (2022). Capacidades dinámicas y tecnologías digitales en la manufactura mexicana. *Innovación y Desarrollo*, 12(4), 50-60. (p. 55).

- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill. (p. 123).
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). Fundamentos de metodología de la investigación. McGraw-Hill Education.
- Sánchez, M. P. R., Paparella, L. E. S., & Rotundo, G. J. Z. (2022). Teoría de capacidades dinámicas: Aportes y evolución a partir de los trabajos de David
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Random House Business.
- Simon, H. A. (1957). Models of Man: Social and Rational. Behavioral Science
- Solano, R. (2022). Capacidades dinámicas: Claves para una transformación digital exitosa en la empresa. *Revista de Tecnología y Negocios*, 8(1), 40-50. (p. 45).
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. *Positive Organizational Scholarship*, 1(1), 94–110.
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.

- Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.
- Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm*. *Small Business Economics*, 50(1), 141-155.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. (p. 510).
- Tejeda, P., & Ramírez, H. (2018). *Aprendizaje organizacional y capacidades dinámicas*. México: Editorial Horizonte. (p. 89).
- Torres, F., & Ramírez, H. (2020). “El papel de los estudios correlacionales en el análisis empresarial”. *Revista Estratégica de Negocios*, 8(2), 70-80. (p. 76).
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Review Press.
- Venkatraman, N. (1994). IT-enabled business transformation: From automation to business scope redefinition. *Sloan Management Review*, 35(2), 73-87.
- Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and corporate change*
- Villavicencio, E. (2016). LA IMPORTANCIA DE LOS ESTUDIOS DESCRIPTIVOS. *Evidencias en Odontología Clínica*, 2(1), 6. <https://doi.org/10.35306/eoc.v2i1.77>
- Vivas, S. 2005. Competitive advantage and strategy formulation the key role of dynamic capabilities. *Management Decision*.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1–2), 72–96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>

- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72–96.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zambrano, J. J. A., & Yepes, E. R. (2020). Gestión De Capacidades Dinámicas E
- Zapata Rotundo, G. J., Mirabal Martínez, A., Zapata Rotundo, G. J., & Mirabal Martínez, A. (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto. *Investigación administrativa*, 47(121), 0-0.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2448-76782018000100005&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2448-76782018000100005&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Zapata, L. (2015). *Enfoques metodológicos en investigación no experimental*. Bogotá: Editorial Universidad Libre. (p. 92).
- Zea-Fernández, R. D., Benjumea-Arias, M. L., & Valencia-Arias, A. (2020). Metodología para la identificación de las capacidades dinámicas para el emprendimiento en Instituciones de Educación Superior. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. (p. 343).