

# IMPLICACIONES DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS PARA LA COMPETITIVIDAD Y LA INNOVACIÓN EN EL SIGLO XXI\*

*Salvador Vivas-López\*\**

---

\* Este artículo es producto de reflexión teórica y conceptual del autor. El artículo se recibió el 11-06-13 y se aprobó el 06-11-13. Sugerencia de citación: Vivas L., S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 119-139.

\*\* Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valencia, Valencia, España, 2004; Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valencia, Valencia, España, 1992. Profesor, Departamento de dirección de empresas, Universidad de Valencia, Valencia, España. Correo electrónico: svivas@uv.es

## Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI

### RESUMEN

Este artículo ilustra la transición teórica en el análisis de las fuentes internas de ventaja competitiva. Se emplea un enfoque teórico centrado en los procesos que hacen posible que las empresas mantengan y mejoren su competitividad, se adapten a los cambios y anticipen cambios en los mercados. Este trabajo muestra la naturaleza ecléctica de las capacidades dinámicas, las cuales introducen elementos dinámicos en teorías de carácter estático y corrigen los sesgos de esos dos enfoques a nivel teórico y en la praxis gerencial. El análisis se ocupa de los procesos de generación, desarrollo y modificación de los recursos operacionales. Las capacidades dinámicas ayudan a generar ingresos más altos y a potencializar la innovación y el desarrollo estratégico.

**Palabras clave:** Capacidades dinámicas, innovación, aprendizaje organizacional.

**Clasificación JEL:** L1, M1, M5.

---

## The implications of dynamic capacities vis-à-vis competitiveness and innovation in the 21st century

### ABSTRACT

The theoretical transition being apparent in the analysis of internal competitive advantage sources is being dealt with in this paper. A theoretical approach is being applied which is focused on those processes allowing companies to upkeep and enhance their competitiveness, become adapted to changes, and become able to foresee changes in the market. This survey shows the eclectic nature of dynamic capacities bringing in dynamic elements into static-nature theories, and further addresses the biases being apparent in these two approaches both in the theoretical setting and in the managerial practice. This survey also looks into the generation, development and change processes pertaining with operational resources. Dynamic capabilities help generate higher income and maximise innovation and strategic development.

**Keywords:** Dynamic capabilities, innovation, organizational learning.

**JEL classification:** L1, M1, M5.

---

## Implicações das capacidades dinâmicas para a competitividade e a inovação no século XXI

### RESUMO

Neste artigo, ilustra-se a transição teórica na análise das fontes internas de vantagem competitiva. Emprega-se um enfoque teórico centrado nos processos que fazem possível que as empresas mantenham e melhorem sua competitividade, adaptem-se às mudanças e antecipem mudanças nos mercados. Neste trabalho, mostra-se a natureza ecléctica das capacidades dinâmicas, as quais introduzem elementos dinâmicos em teorias de caráter estático e corrigem os vieses desses enfoques no âmbito teórico e na práxis gerencial. A análise se ocupa dos processos de geração, desenvolvimento e modificação dos recursos operacionais. As capacidades dinâmicas ajudam a gerar ingressos mais altos e a potencializar a inovação e o desenvolvimento estratégico.

**Palavras-chave:** Capacidades dinâmicas, inovação, aprendizagem organizacional.

**Classificação JEL:** L1, M1, M5.

## Introducción

Afrontar la globalización y la acelerada dinámica del entorno de negocios en el siglo XXI nos conduce a la necesidad de ampliar y flexibilizar nuestra comprensión del funcionamiento de las organizaciones y del modo en que éstas logran construir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Las tradicionales fuentes de ventaja competitiva (los mercados protegidos o cautivos, los recursos físicos, financieros e incluso los tecnológicos) han perdido vigencia en favor de recursos intangibles –fundamentados en el conocimiento– que son los que más valor pueden generar en la empresa (Akehrust *et al.*, 2011). Pero sólo serán fuente de ventaja competitiva si las organizaciones son capaces de aprender a desarrollar esos recursos de un modo sostenido en el tiempo.

Uno de los fundamentos de la competitividad de las empresas es la creación de conocimiento mediante la investigación, su posterior difusión interna y la aplicación de sus resultados al proceso productivo dando lugar a la innovación empresarial (López-Zapata *et al.*, 2012). Si desde el ámbito gerencial se estimula el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, el contexto organizacional es esencial para que la empresa disponga de una dotación de recursos de conocimiento más valiosos, en cantidad y calidad, que sus competidores. Dada su importancia para las empresas se han realizado variadas investigaciones sobre el análisis y la conceptualización teórica de los factores que inciden sobre estos procesos. Sin embargo no existen muchos trabajos en idioma español que aborden esta realidad.

El propósito de este trabajo es múltiple: el primero es analizar comparativamente la literatura académica relevante y presentar una descripción de la evolución experimentada por las *capacidades dinámicas*. Consideradas hoy capacidades empresariales de primer orden, son rutinas o procesos complejos y de nivel superior que proporcionan las condiciones adecuadas para la modificación y renovación de la dotación de los recursos (activos y capacidades empresariales) (Easterby-Smith y Prieto, 2008; Easterby-Smith *et al.*, 2009). Por otro lado, se debate la capacidad explicativa del Enfoque de las Capacidades Dinámicas (DCV), que tiene un papel central que desempeñar en el análisis e interpretación de los procesos organizacionales que permiten a las empresas a mantener su competitividad, adaptarse a los cambios externos y anticipar las tendencias ambientales.

Consecuencia de lo anterior se muestra la utilización de las capacidades dinámicas como un elemento esencial en el desarrollo de los recursos basados en el conocimiento. Estos tienen una alta probabilidad de crear y sostener una ventaja competitiva en lo que es hoy un entorno de negocios inestable y globalizado (Vivas-López, 2005). En definitiva se presenta un marco para identificar, entre otros, los elementos que configuran los procesos organizacionales implicados en el aprendizaje y la creación de recursos de conocimiento. También se indican los puntos clave para la consideración especial de los directivos en su rol de estrategas, planificadores y diseñadores del futuro de sus organizaciones.

## 1. Los comienzos: el enfoque de recursos

La posición dominante en Gestión Estratégica hasta principios de la década de 1990 –intensamente influenciada por el análisis *porteriano* de la dinámica de la industria (Porter, 1979, 1980, 1981)– afirmaba que la gestión empresarial era determinada por i) el atractivo de las industrias en las que la empresa estaba compitiendo, y ii) por la posición competitiva de la empresa en aquellas industrias (Rumelt, 1991; McGahan y Porter, 1999, 2002; Wiggins y Ruefli, 2002). Este enfoque se fundamenta en los argumentos de la Economía Industrial y sostiene que la estructura del sector en el que opera la empresa –unidad de análisis fundamental para esta teoría– es la que determina la posibilidad de obtener rentas económicas superiores (Teece *et al.*, 2007). Desde esta perspectiva las alternativas estratégicas de la empresa se limitan a la búsqueda, selección y aprovechamiento de oportunidades en aquellos sectores o industrias que presenten un mayor atractivo.

Este enfoque proporciona una *explicación externa* de la ventaja competitiva de la empresa, fundamentada en capitalizar las imperfecciones relativas del sector en el que la empresa compete. No obstante alguna de las principales críticas al enfoque *porteriano* provienen de estudios como el de Rumelt (1991), que pone de manifiesto que las diferencias entre el rendimiento de las empresas de un mismo sector son mayores que las diferencias entre el rendimiento de las empresas que operan en diferentes sectores. Este postulado abre camino al razonamiento de numerosos estudios que consideran a las em-

presas como conjuntos heterogéneos de recursos. Durante la década de 1990 el análisis de la competitividad de una empresa desde un punto de vista *intraorganizacional* –de acuerdo con sus propios recursos– fue ganando popularidad progresivamente (Grant, 1991; Peteraf, 1993; Rumelt, 1991; Amit y Schoemaker, 1993). Así, orientar las estrategias de negocio podía ser más fácil (Priem y Butler, 2001; Ray *et al.*, 2004). Además es probable que este modelo presente una base más sólida para el análisis que otro enteramente basado en la necesidad de la empresa para satisfacer las demandas de una determinada actividad económica (Guthridge *et al.*, 2008; Mellahi y Collings, 2010; Scullion *et al.*, 2010; Whelan *et al.*, 2010).

Esta orientación o enfoque *intraorganizacional* tiene su origen en trabajos pioneros de Selznick (1957) y Penrose (1959). Sus aportaciones encontraron continuidad en un conjunto de estudios publicados a partir de la década de 1980 (Rumelt, 1984, 1987; Wernefelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989) que a su vez permitieron una rotunda consolidación en la década de 1990 (Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993), constatando su plena incorporación a la investigación sobre administración de empresas con el transcurrir de los años. Esta perspectiva basada en los recursos tuvo un profundo impacto sobre la formulación estratégica. Destaca el carácter único de cada empresa y propone que la clave de la rentabilidad no está en hacer lo mismo que los competidores sino más bien en explotar las diferencias. Así, para establecer una ventaja competitiva se debe formular e implantar una estrategia que explote las ca-

racterísticas únicas del agregado de recursos de una empresa.

Más específicamente y en sintonía con Foss (1997), el enfoque basado en los recursos (*resource-based view*, RBV) adquiere carta de naturaleza y difusión con los trabajos ya mencionados de Wernefelt (1984) y de Rumelt (1984). Mientras el primero introduce la idea de *heterogeneidad* en la dotación de recursos empresariales, el segundo introduce el concepto de *mecanismos de aislamiento*, más tarde desarrollado por Mahoney y Pandian (1992). Estos trabajos constituyen el sustrato para desarrollar los postulados básicos de la RBV: cada empresa es heterogénea ya que está integrada por un conjunto singular de recursos que son resultado de su historia y sus decisiones pasadas, sobre los que es posible construir una ventaja competitiva; y esta heterogeneidad puede mantenerse en el tiempo, la ventaja competitiva puede ser sostenible y generar rentas a largo plazo.

En todo caso, para que los recursos sean generadores de rentas sostenibles y superiores a las de los competidores, deben cumplir condiciones que se explicitan en otros de los trabajos seminales de esta perspectiva teórica (Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993): heterogeneidad, límites ex-ante/ex-post a la competencia, y movilidad imperfecta. En consecuencia, la RBV comportó un cambio hacia una búsqueda introspectiva del origen y la explicación de la ventaja competitiva. Desde esta perspectiva la empresa es considerada como una unidad, como un conjunto organizado y heterogéneo de recursos (activos y procesos; capacidades) que se crea, se desarrolla, se renueva, evoluciona y (en su

caso) mejora con el paso del tiempo. Vale mencionar que con frecuencia la RBV se ha traducido como *enfoque de recursos y capacidades*.

Puesto que el punto de partida es la identificación y valoración de los recursos (y las capacidades) disponibles en la empresa, debemos entender a qué nos referimos con estos términos. Se entiende por recurso todo medio que sirve para alcanzar un objetivo marcado de antemano. Esta acepción incluye también el concepto de capacidad. Para Barney (1991; 2001) los recursos de la empresa incluyen todos los activos (incluidos conocimiento e información), capacidades y procesos organizacionales que son poseídos y/o controlados por la empresa y permiten a sus gerentes formular e implantar estrategias renovadas. Desde un punto de vista análogo, Wernefelt (1984) y Hall (1992) clasifican los recursos de la empresa en activos tangibles (activos físicos) y activos intangibles (procedimientos). Además la ejecución de la actividad ordinaria de la empresa genera otros activos de carácter interno bajo la forma de habilidades colectivas, rutinas organizacionales o capacidades. En definitiva, de entre el conjunto de recursos a disposición de cualquier organización, distinguiremos los activos y las capacidades.

La aceptación de la empresa como agregado de recursos (activos y capacidades) condujo a la identificación de la naturaleza de estos recursos diversos y a la evaluación de su potencial para generar ganancias. La RBV trata de explicar por qué empresas pertenecientes a la misma industria pueden diferir en su rendimiento y prestaciones. En este sentido, no sustituye al enfoque porteriano sino que

lo complementa (Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf y Barney, 2003). La heterogeneidad y asimetría en la dotación de los recursos organizacionales aparece como el factor central que explica una *performance* o rendimiento que varía entre las empresas de un mismo sector o actividad. Por esta razón la RBV presta especial atención al estudio de los factores que causan estas diferencias de rendimiento persistentes (Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 2001). Empresas de éxito serán aquellas que posean y mantengan recursos valiosos e idiosincrásicos (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Collis y Montgomery, 1995). No analiza, sin embargo, sus causas y los procesos que los determinan, aspectos cada vez más relevantes en un contexto competitivo dinámico.

Las críticas a la RBV se centran en su carácter estático y en su dificultad para explicar la sostenibilidad de la ventaja competitiva, improbable en mercados dinámicos (Eisenhardt y Martin, 2000). Así es, la mera acumulación de *recursos estratégicos* (escasos e idiosincrásicos) no es suficiente para conseguir una ventaja competitiva sostenible ante la posibilidad de que se produzcan cambios sustanciales en el entorno. De acuerdo con Priem y Butler (2001) conforme el entorno competitivo cambia, el valor y la aportación competitiva tanto de activos como de las capacidades también varían. Sostienen que el valor de un recurso viene determinado por factores ajenos al corpus teórico de la RBV (para la que dichos factores permanecen constantes). En definitiva, una de las principales críticas a la RBV subyace al hecho de que si los factores

relativos al entorno varían, el valor de los recursos —estratégicos— que sustentan la ventaja competitiva de la empresa también puede variar, erosionando dicha ventaja.

La respuesta lógica a esta cuestión fue el interés mostrado en un nuevo tipo de capacidad organizacional: la capacidad de auto-renovación de los recursos, las rutinas, las capacidades y las competencias básicas (Collis, 1994). Esto allanó el camino para conceptualizar una capacidad empresarial de nivel superior, caracterizado como un proceso dinámico natural u orgánico: la capacidad de aprendizaje dentro de las organizaciones —aprendizaje individual— y por las propias organizaciones —el aprendizaje organizacional— (Teece *et al.*, 1997; Zollo y Winter, 2002) a través de mecanismos que interrelacionan los niveles ontológicos individual, grupal e institucional (Crossan *et al.*, 1999).

Estos argumentos han favorecido el desarrollo en el contexto de la literatura sobre Gestión Estratégica de una nueva corriente que pretende explicar cómo las empresas son capaces de obtener ventaja competitiva en presencia de cambios dinámicos en el entorno empresarial. Esta nueva perspectiva en el pensamiento estratégico ha recibido el nombre de enfoque de Capacidades Dinámicas (DCV por sus siglas en inglés) (Teece *et al.*, 1997; Easterby-Smith y Prieto, 2008; Easterby-Smith *et al.*, 2009; Eisenhardt y Martin, 2000; Makadok, 2001; Winter, 2003; Teece, 2007, 2009). Desde este posicionamiento teórico subyace la idea de que la ventaja competitiva en entornos cambiantes descansa en el desarrollo de capacidades dinámicas antes, con mayor habilidad y/o con mayor fortuna

que la competencia, para generar configuraciones de recursos que sostengan dicha ventaja. En este sentido, las empresas que logran éxito en este tipo de ambiente competitivo son las que demuestran capacidad de respuesta en el momento y disposición para una rápida y flexible innovación de producto.

Las capacidades dinámicas son un subgrupo de capacidades de la empresa que permiten la creación de nuevos productos y procesos (innovación), posibilitan a la empresa responder a las cambiantes condiciones externas y, además, anticipar la evolución del entorno permitiendo la reconfiguración de la dotación de recursos. La DCV viene a mejorar la capacidad explicativa de la RBV respecto al carácter sostenible de la ventaja competitiva en entornos de rápido cambio al considerar la naturaleza evolutiva de los recursos (activos y capacidades) de la empresa (Nelson y Winter, 1982) con relación a los cambios en el entorno (Nelson, 1991; Wang y Ahmed, 2007). Las capacidades dinámicas deben permitir que la empresa persiga un ajuste o equilibrio complejo: por un lado, entre las actividades de *explotación* de sus recursos al máximo y las capacidades que aseguren buenos resultados en el corto plazo; al mismo tiempo que una cantidad suficiente de recursos deben asignarse a la tarea de exploración (es decir, el objetivo de la innovación), que garantiza la génesis y desarrollo de los recursos necesarios para futuras estrategias, y la capacidad de adaptarse y anticipar las cambiantes condiciones externas. En resumen, estas actividades exploratorias deben generar recursos que garantizan la viabilidad futura de la organización (March, 1991).

## 2. Nuevo ámbito para el management en el siglo XXI

Como se mencionó en la sección anterior, el análisis de los factores que conducen a las empresas al disfrute de una posición competitiva sostenible es una de las preocupaciones principales de la literatura estratégica. No obstante, es necesario explicar no solamente cómo las empresas defienden las posiciones de ventaja competitiva ya alcanzadas, sino también la forma en que construyen, desarrollan y evolucionan sobre esa posición competitiva en un entorno dinámico y cambiante.

El enfoque basado en el Conocimiento o enfoque del Conocimiento (KBV por sus siglas en inglés) emergió de la RBV. De acuerdo con la KBV, el conocimiento se considera el recurso clave y más estratégico para la empresa. Esta es el contexto o el cuerpo social en el que se desarrollará el conocimiento productivo, de manera sostenida y por lo tanto protegido. Entre los numerosos aportes al nacimiento y desarrollo de este enfoque se destacan los trabajos de Nelson y Winter (1982) o Penrose (1959), al enfoque sobre las competencias centrales o *core competences* (Prahalad y Hamel, 1990) y la literatura sobre el aprendizaje organizacional (Easterby-Smith *et al.*, 2000; Argote, 2011). Por lo tanto, los procesos de aprendizaje y generación de conocimiento son elementos esenciales de análisis para entender el desarrollo de estrategias dirigidas a la evolución de la empresa (Kogut y Zander, 1992, 1996; Orlikowski, 2002; Lei, 2003).

Tanto la RBV como la KBV, sin embargo, son todavía de naturaleza estática. Consecuentemente la adopción de un enfoque más dinámico, donde los procesos y la capacidad de aprendizaje, la incertidumbre y el impacto de los cambios externos se tienen en cuenta, conduciría a un análisis más realista y a una mayor capacidad explicativa del KBV. Como apuntan Mahoney y Pandian (1992) lo que hoy se conoce ampliamente como el *enfoque de recursos* es el resultado de la confluencia de la literatura sobre la RBV y la DCV. Ambos proporcionan un análisis de las competencias esenciales y su valor como fuente de ventaja competitiva, siendo el primero un enfoque estático y el segundo, uno dinámico.

### **2.1. El enfoque del Conocimiento (KBV)**

Algunos de los trabajos seminales de este enfoque (Kogut y Zander 1992, 1996; Grant 1996a, 1996b; Spender, 1996; Tsoukas, 1996) argumentan que el conocimiento es el principal recurso estratégico de la empresa para desarrollar y mantener la ventaja competitiva y lograr un desempeño o rendimiento superior. Desde esta perspectiva, la KBV se construyó inicialmente como una teoría de la empresa con la intención de explicar la existencia de la empresa en términos de la capacidad para poseer, controlar e integrar diferentes tipos de conocimiento interrelacionados (Foss, 1996). En términos más específicos podemos destacar contribuciones importantes que se aproximaron a los vínculos entre los recursos en general, el conocimiento y la existencia de la empresa. Kogut y Zander (1992, 1996) establecieron que el aprendizaje tiene poca importancia si no se acompaña de

una teoría del conocimiento organizacional. Spender (1995) reclama que el conocimiento es la clave de la ventaja competitiva bajo el marco conceptual de la RBV. Grant (1996a) hablaba acerca de una teoría de la capacidad organizacional basada en el conocimiento. Spender y Grant (1996) y Grant (1996b) introdujeron la expresión “teoría de la empresa basada en el conocimiento”, a la que Spender (1996) añadió el término “dinámica”. Kogut y Zander (1996) aceptaron rigurosamente el reto de construir una alternativa para las teorías de la empresa basada en el conocimiento. Conner y Prahalad (1996) entendieron el conocimiento como la esencia fundamental de la RBV, por lo que propusieron una teoría de la empresa basada en el conocimiento. Liebeskind (1996) enfatizó el papel de una KBV en la superación de las limitaciones de la teoría de los costos de transacción.

En consonancia con los trabajos pioneros reseñados ha habido otros aportes que resaltan con nitidez que las empresas están estructuradas por principios organizacionales que nos son reducibles al mero conocimiento que reside en los individuos: en las empresas coexisten el conocimiento individual y el organizacional. Kogut y Zander (1992), Spender (1995), Nonaka (1994), Nonaka y Takeuchi (1995) y Nonaka y Konno (1998), entre otros, afirman que si en la empresa el conocimiento solo residiera en los individuos, entonces las empresas podrían perderlo fácilmente cuando los empleados la abandonasen.

En definitiva la KBV considera a las empresas como los organismos que adquieren, generan, integran y distribuyen conocimiento



(Narasimha, 2000, 2001; Miller, 2002; McEvily y Chakravarthy, 2002). La capacidad de crear valor no se basa tanto en los recursos físicos y financieros como en los paquetes de intangibles: en los recursos basados en el conocimiento. Por otra parte, según lo afirmado por Ranft y Lord (2002), las empresas que poseen dotaciones de conocimiento organizacional asociado a la creación de valor que podría ser descrito como raro, peculiar o idiosincrásico disponen de buenas oportunidades de generar y sostener altos niveles de retorno de su actividad empresarial (Chiva *et al.*, 2007; Dickenson y Blundell, 2000; Jérez-Gómez *et al.*, 2005a; Lord y Ranft, 2000).

Desde esta perspectiva el conocimiento es considerado como un recurso clave y estratégico para las empresas y por tanto se estableció como un elemento básico del análisis (Vivas-López *et al.*, 2011). Por lo tanto, los procesos de generación, desarrollo y aplicación de los conocimientos adquieren especial importancia (Wikström y Norman, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka y Konno, 1998). La consideración del conocimiento como un recurso estratégico ha atraído la atención del mundo académico y del gerencial. Ello ha favorecido el desarrollo de nuevas perspectivas cuyo objeto es el estudio de la gestión del conocimiento, incluyendo un conjunto de aportaciones que analizan las actividades de creación, acumulación y aplicación del conocimiento (Alavi y Tiwana, 2003). Este otro enfoque conecta con el KBV al reconocer que existen distintos tipos de conocimiento con consecuencias estratégicas diferentes e integra, por un lado, la literatura cuyo objeto es el estudio de la génesis y difusión de conocimiento en el ámbito

intraorganizacional; y por el otro, el interorganizacional, al considerar la posibilidad de que la empresa pueda obtener conocimiento no sólo de forma interna, sino también de forma externa cuando el conocimiento que se necesita es controlado por otras empresas.

## 2.2. Aprendizaje organizacional

En este trabajo asumimos un presupuesto de partida: que la KBV –un enfoque estratégico– y el aprendizaje organizacional –un enfoque organizacional– son complementarios (Shrivastava, 1983; Balbastre *et al.*, 2003; Chiva y Alegre, 2005). Esto está en consonancia con el enfoque conceptual de la RBV, que se basa en la distinción entre dos tipos básicos de recursos de las empresas: los activos de carácter fundamentalmente estático (*v. gr.* el conocimiento individual, grupal u organizacional) y las capacidades, que son esencialmente procesos dinámicos (*v. gr.* la capacidad de aprendizaje en los diferentes niveles ontológicos).

Esta distinción conceptual también puede verificarse en la clasificación de los recursos basados en el conocimiento (Alegre y Chiva, 2008; Chiva y Alegre, 2008, 2009; Chiva *et al.*, 2007; Jerez-Gómez *et al.*, 2004, 2005a, 2005b). En un contexto organizacional, el papel de la gerencia de la empresa en su rol de estrategias y decisores se centra principalmente en dos recursos basados en el conocimiento. En primer lugar, hay existencias o dotaciones de conocimiento (tanto de carácter colectivo como de titularidad individual), que son los recursos que posee y/o controla la empresa. Estos recursos son principalmente analizados desde la perspectiva de la KBV.

En segundo lugar, estas dotaciones o existencias de conocimiento son la base para el desarrollo de procesos de aprendizaje dinámico (individual y colectivo) (Balbastre *et al.*, 2003; Chiva *et al.*, 2007; Jerez-Gómez *et al.*, 2005a) o flujos de conocimiento (Bontis *et al.*, 2002). En otras palabras, las diferentes dotaciones de conocimiento organizacional, que son el pilar de la ventaja competitiva desde la perspectiva de la KBV, deben ser interrelacionadas con éxito. Así que los procesos asociados a los recursos de conocimiento (procesos de aprendizaje) se activan para posibilitar el surgimiento y la evolución de dichos recursos. Estos procesos de aprendizaje son, de hecho, diversos tipos de capacidades de negocio que se describen y han sido estudiadas por diferentes escuelas de pensamiento, tales como, la hoy amplísima literatura sobre el aprendizaje organizacional.

### **2.3. El enfoque de las Capacidades Dinámicas (DCV)**

Los primeros trabajos de la RBV tenían un carácter eminentemente estático. Perseguían en primer lugar determinar los requisitos de los recursos que generan ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993) y en segundo lugar identificarlos y evaluarlos.

Consistente con las numerosas críticas recibidas por la RBV (para una revisión reciente, véase Kraaijenbrink *et al.*, 2010), esta perspectiva no basta para explicar adecuadamente el proceso mediante el cual algunas empresas alcanzan posiciones de ventaja competitiva en mercados dinámicos o en situaciones de cambio. Algunos investigadores adapta-

ron su enfoque a los mercados turbulentos (Teece *et al.*, 1997; Zollo y Winter, 2002; Helfat *et al.*, 2007); en tales mercados, donde el entorno es sumamente cambiante las capacidades dinámicas son las que resultan siendo fuente de ventaja competitiva sostenible. Teece *et al.* (1997) enfatizaron el papel clave de los gerentes para una apropiada adaptación, integración y remodelación de los recursos y destrezas organizacionales, así como de las competencias funcionales internas y externas. De acuerdo con estos autores, el término “capacidades dinámicas” se refiere a la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar tanto los recursos como las competencias funcionales para hacer frente a unos entornos de negocio que están en constante evolución (Teece *et al.*, 1997).

Con el propósito de presentar una conceptualización amplia sobre el concepto de *capacidades dinámicas*, el cuadro 1 resume diferentes definiciones que han ofrecido algunos autores relevantes que han aportado al debate académico. En un contexto dinámico (*schumpeteriano*, evolutivo, de rápido cambio o de alta velocidad, según diferentes autores) si la empresa pretende mantener su ventaja competitiva debe ser capaz de alterar (adecuar, evolucionar, renovar, adoptar, reconfigurar, según diferentes autores) su dotación de recursos manera que se dispongan para competir con ventaja competitiva en el nuevo entorno. En consecuencia, el concepto de capacidad dinámica queda como la habilidad de la empresa y de sus gerentes para modificar continuamente su dotación de recursos de manera que sea flexible y adaptable ante los cambios del entorno.

**Cuadro 1. Definiciones relevantes y comparativas terminológicas sobre las *Capacidades Dinámicas***

Trabajo	Definición
Schumpeter (1939)	Capacidad de innovación: artífice del proceso de “destrucción creativa”. Características que reúnen los emprendedores como agentes clave en el proceso de cambio continuo.
Nelson (1991)	Evolución de las capacidades esenciales: construidas sobre una base jerárquica de rutinas organizativas que se definen en un contexto <i>schumpeteriano</i> o evolutiva.
Pisano (1994)	Capacidad de alterar recursos: son el antecedente organizacional y las rutinas estratégicas mediante las que los gerentes alteran la base de recursos de la empresa (adquieren y eliminan recursos, los integran y los recombinan) para generar nuevas estrategias.
Teece <i>et al.</i> (1997)	Capacidades dinámicas: habilidad de la empresa y de sus gerentes para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de cambio rápido y lograr situaciones de ventaja competitiva.
Eisenhardt y Martin (2000)	Son procesos estratégicos y organizacionales específicos que crean valor en empresas que operan en contextos dinámicos mediante la orientación de los recursos hacia nuevas estrategias.
Makadok (2001)	Procesos a través de los cuales las empresas generan rentas económicas por ser más efectivas que sus rivales desplegando recursos.
Zollo y Winter (2002)	Patrón aprendido de actividad colectiva organizada mediante el cual la empresa genera y modifica sus rutinas operativas.
Winter (2003)	Capacidades organizativas (rutinas de alto nivel o conjunto de rutinas) afectas por el cambio. Es una inversión periódica que realiza la empresa para renovar su dotación de capacidades.
Wang y Ahmed (2007)	Continuada integración, reconfiguración, renovación y regeneración de los recursos y capacidades de la empresa. Incremento y reconstrucción de sus capacidades esenciales en respuesta a entornos cambiantes para conseguir mantener la ventaja competitiva.
Teece (2007)	Capacidades de la empresa difíciles de imitar y necesarias para adaptarse a entornos cambiantes y a las nuevas oportunidades tecnológicas. El propósito es fundamentar el desarrollo de nuevos productos y procesos e implementar modelos de negocio viables, flexibles y adaptables a las nuevas condiciones.

Fuente: elaboración propia.

Eisenhardt y Martin (2000) se expresaron de forma similar a Teece *et al.* (1997) cuando dibujaron las capacidades dinámicas como las rutinas organizacionales de carácter estratégico a través del cual las empresas obtienen nuevas configuraciones de recursos cuando los mercados emergen, chocan, se dividen y evolucionan. Griffith y Harvey (2001) enfatizaron el rol clave de las capacidades dinámicas para entorpecer (en la medida de lo

posible) la imitación por terceras empresas de las combinaciones de recursos singulares en los que descansa la ventaja competitiva. El énfasis en los procesos dinámicos de adaptación, remodelación y reconfiguración de recursos, incluidas las barreras a la imitación, son elementos centrales de la DCV en contraposición al carácter más estático (referencia a la propiedad y/o control de los activos) de la RBV.

Un enfoque basado en las capacidades dinámicas dota a la perspectiva elemental de la RBV de un carácter dinámico que enfatiza el valor estratégico de las capacidades de orden superior (capacidades dinámicas), lo que permite la generación y la renovación de las competencias básicas (proceso de aprendizaje organizacional) y de la ventaja competitiva (Vivas-López, 2005). Por lo tanto, con el propósito de superar muchas de las limitaciones de la RBV, el concepto de capacidades dinámicas es muy útil para ofrecer una explicación alternativa a las fuentes de ventaja competitiva. A la vez que la DCV expande y construye sobre la base de las piedras angulares de la RBV, ofrece una alternativa oportuna que se beneficia en gran medida de la integración de herramientas conceptuales que se originaron en las hoy ya clásicas literaturas sobre el aprendizaje organizacional y la KBV (Helfat y Peteraf, 2003; Helfat *et al.*, 2007; Easterby-Smith *et al.*, 2009). Todo lo cual allana el camino para la innovación en la empresa.

En el cuadro 2 se muestra una de las principales aportaciones de este trabajo: un análisis comparativo que tiene como objetivo mostrar la naturaleza ecléctica de la DCV. Nos ilustra claramente que la DCV no solamente introduce elementos dinámicos en las teorías más estáticas sobre el proceso de desarrollo de los recursos de la empresa y la formación de estrategias; sino que también actúa equilibrando los sesgos causados por los análisis intraorganizacionales basados únicamente en los postulados de la RBV y la KBV, tanto en el nivel teórico nivel como en la praxis gerencial.

### 3. Consideraciones finales

El enfoque de recursos (RBV) parte del supuesto de que la empresa está conformada por un conjunto heterogéneo de recursos que combinados la distinguen del resto de organizaciones. Esta perspectiva teórica se fundamenta en la premisa de que estos recursos han de ser valiosos, raros y difícilmente sustituibles y/o imitables para ser fuente de ventajas competitivas sostenibles. Este enfoque ha sido blanco de numerosas críticas entre las que podemos enumerar la ambigüedad de la terminología y conceptualización utilizada, la definición que se entiende por recurso valioso, y la confusión que introduce sobre la propiedad de los recursos (tan solo reconoce la propiedad completa del recurso, sin destacar la importancia que pueden tener otras modalidades de dominio/control de los activos empresariales).

El concepto de capacidades dinámicas y el enfoque de la DCV toman como base ciertos postulados de la RBV teniendo en cuenta al entorno y su dinamismo, mientras la KBV es una perspectiva únicamente interna y vinculada a las teorías basadas en el conocimiento de la empresa, en la dotación de recursos de conocimiento de la empresa, en comprender qué es el conocimiento, en definir las tipologías de gestión del conocimiento y en cómo este recurso puede ser gestionado mejor (Easterby-Smith y Prieto, 2008). Sin embargo, la premisa de los análisis sobre la utilidad de las capacidades dinámicas es que las organizaciones deben usar, renovar y reconfigurar su abanico de recursos para sostener las ventajas competitivas en entornos cambiantes.

**Cuadro 2. La naturaleza ecléctica del Enfoque de Capacidades Dinámicas (DCV)**

Dimensiones	Características	RBV	DCV	KBV
Fundamentos teóricos	Hipótesis de comportamiento	Racionalidad limitada (limitación cognitiva)	Dependencia de la trayectoria (limitación cognitiva y en función de la experiencia)	Racionalidad basada en reglas
	Componentes enfatizados	Fuerte componente normativo (prescripciones)	Equilibrado (realismo en la descripción y operatividad en la prescripción)	Fuerte componente positivo (descripciones)
	Unidad de análisis	Recursos (activos y capacidades)	Recursos, conocimiento, posición de mercado, oportunidades de mercado y capacidades dinámicas	Conocimiento
	Origen disciplinar	Economía (inicialmente basado en Organización Industrial)	Estrategia (integrador de tendencias económicas y organizacionales)	Comportamental (inicialmente basado en la Teoría de la Organización)
	Raíces teóricas	Economía Neoclásica Teoría de Costes de Transacción Teoría de Agencia Economía Neo-Austriaca	Enfoque de recursos (RBV) Enfoque del conocimiento (KBV) Escuela del Posicionamiento Economía del Comportamiento Estratégico	Aprendizaje Organizacional Economía Evolutiva Cambio Organizacional
	Enfoque metodológico	Positivismo/Funcionalismo	Mixto (interacción entre Positivismo e Interpretativismo)	Interpretativismo/Constructivismo
Implicaciones para la investigación estratégica	Foco de la investigación	Dotaciones de recursos	Dotaciones y flujos (entre recursos, conocimiento y mercados)	Flujos de conocimiento
	Modelización temporal	Estática	Combinada (estática para los efectos sobre las dotaciones y dinámica para los efectos sobre los flujos)	Dinámica
	Modelización de contenido/proceso	Orientada al contenido	Mixta (contenido para el análisis de las dotaciones y proceso para el análisis de los flujos)	Orientada al contenido

Continúa

Dimensiones	Características	RBV	DCV	KBV
Implicaciones generales	Proceso estratégico enfatizado	Sesgado (hacia la fase de formulación estratégica)	Equilibrado (formulación e implementación son igualmente claves)	Sesgado (hacia la fase de implementación estratégica)
	Rol estratégico enfatizado	La estrategia como medio (se enfatiza el papel de la etapa de 'explotación')	La estrategia como medio y fin (mediante capacidades dinámicas)	La estrategia como fin (se enfatiza el papel de la etapa de 'exploración')
	Fuentes de creación rentas	Superioridad en la dotación de recursos y disposición de mecanismos de protección	Despliegue de recursos y conocimiento en los mercados mediante el desarrollo y la adquisición de capacidades dinámicas	Aprendizaje organizacional, mejora continua, adquisición de conocimiento y capacidad de absorción
	Ventaja competitiva sostenida	Posible en cualquier entorno gracias al logro de los recursos necesarios	Difícil en entornos con alta velocidad de cambios	Posible en cualquier entorno mediante el aprendizaje y la mejora continua
	Iniciativas estratégicas	Estrategias para la adquisición, acumulación y protección de recursos	Estrategias para alinear recursos y conocimiento a los mercados actuales mientras se preparan para futuras oportunidades	Estrategias para la creación de nuevo conocimiento productivo, para la absorción y la transferencia intraorganizativa
	Tipo de competencia	Competencia <i>Ricardiana</i> (competencia sin restricciones en los mercados de factores estratégicos)	Competencia <i>Schumpeteriana</i> (competencia moderadamente limitada)	Competencia evolutiva (trayectorias competitivas fuertemente limitadas —por el pasado—)
	Rol industrial	Estructura industrial endógena de un solo sentido (el comportamiento de la empresa determina la estructura del sector)	Estructura industrial endógena de dos sentidos y co-evolutiva (efectos mutuos entre empresa y sector, sin inercias)	Estructura industrial endógena co-evolutiva (efectos mutuos entre empresa y sector, con inercias)
	Rol gerencial	Adaptativo (selección de los recursos de la empresa de entre los recursos disponibles)	Proactivo (elección de opciones adecuadas para la 'explotación' y la 'exploración' en un contexto de equifinalidad)	Interactivo (creación de activos de conocimiento mediante el aprendizaje y la mejora)

Fuente: elaboración propia.

En nuestro trabajo la DCV se describe como una literatura que emergió desde algunos de los presupuestos de la RBV –y también de la KBV– superando algunas de sus principales críticas y permitiendo a ambos enfoques dotarles de un carácter más dinámico. La DCV pone el énfasis en el valor estratégico que ciertas capacidades de orden superior (las capacidades dinámicas) tienen para los administradores porque permiten la generación y renovación de las competencias básicas y de la ventaja competitiva de las organizaciones. Por lo tanto, la DCV centra su atención también en los aspectos relativos a los recursos de conocimiento y a las habilidades o procesos y rutinas que generan las competencias esenciales de la empresa. De esta manera se convierte en un valioso instrumento de análisis estratégico para la gerencia: permite el acceso a ciertas capacidades estratégicas que son capaces de alimentar las futuras competencias básicas de la empresa.

Para estrategias, planificadores y administradores, en general, se aprecia relevante la evolución en la manera de abordar el análisis del proceso de formulación de la estrategia y de la creación de ventaja competitiva como resultado de un análisis interno de la organización. En los primeros estadios de desarrollo (RBV y KBV), el interés se centró en la comprensión de la naturaleza de los recursos de la empresa y saber qué condiciones serían posibles para que propiciaran una ventaja competitiva duradera y sostenible. Sin embargo, durante la segunda fase, el interés se desplazó hacia los procesos dinámicos de la generación, el desarrollo y la acumulación de recursos. Aquí es cuando se enfatiza la importancia de poseer, controlar y desarrollar

las capacidades dinámicas necesarias. Éstas permiten la creación de nuevos productos y responder a las cambiantes condiciones externas, entre las que se debe subrayar la capacidad de aprender y adaptarse.

Además, Easterby-Smith y Prieto (2008) proponen tres ámbitos de investigación en los que confluyen DCV y KBV: i) el aprendizaje organizacional es un proceso orgánico que subyace tanto a las investigaciones sobre KBV como sobre DCV (Zollo y Winter, 2002); ii) las capacidades dinámicas se manifiestan cuando la empresa trata de conseguir actividades de exploración y de explotación de modo simultáneo (March, 1991; Levinthal y March, 1993; Oshri *et al.*, 2006); iii) las capacidades dinámicas y el enfoque del conocimiento han identificado recursos de conocimiento críticos para conseguir y sostener ventajas competitivas (Shu-Hui, 2004).

En línea con el argumento de este artículo, y sobre la base de la DCV investigaciones recientes han mostrado cómo las empresas pueden lograr y mantener una ventaja competitiva mediante el desarrollo dinámico de diferentes tipos de capacidades, como por ejemplo: nuevas capacidades para el desarrollo de productos (Prieto *et al.*, 2009), la capacidad para el desarrollo de innovaciones radicales (O'Connor, 2008), las capacidades de marketing (Morgan *et al.*, 2003), la capacidad para la integración de la gestión y la cultura organizativa tras una fusión (Zollo y Singh, 2004), la capacidad de aprendizaje organizacional (Jerez-Gómez *et al.*, 2005a, Chiva *et al.*, 2007), o la capacidad de gestión del conocimiento (Alegre *et al.*, 2011).

Las capacidades de carácter dinámico, además de ser una fuente u origen de nuevos recursos para la empresa, proporcionan un instrumento sólido para los estrategias de la organización. Estas capacidades permitirán la activación y reorientación del complejo entramado de factores económicos y organizacionales, ayudando en la función de control de la evolución de la empresa y mejorando las opciones u oportunidades de negocio futuras. Las capacidades dinámicas son, por tanto, factores clave en la innovación y la optimización del curso estratégico global de futuro empresarial.

## Referencias

- Akehurst, G., Rueda-Armengot, C., Vivas-López, S. and Palacios-Marqués, D. (2011). Ontological supports of knowledge: Knowledge creation and analytical knowledge. *Management Decision*, 49 (2), 183-194.
- Alavi, M. and Tiwana, A. (2003). Knowledge management. The information technology dimension. In M. Easterby-Smith and M. Lyles (Eds.). *Organizational learning and knowledge management*. London: Blackwell Publishing.
- Alegre, J. and Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28 (6), 315-326.
- Alegre, J., Sengupta, K. and Lapiedra, R. (2011). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31 (1), 256-274.
- Amit, R. and Schoemaker, P. (1993). Strategic, assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning*, 42 (4), 439-446.
- Balbastre, F., Oltra, V., Martínez, J. F. and Moreno, M. (2003). Individual, group and organizational learning levels and their interactions: An integrative framework. *Management Research*, 1 (3), 253-267.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26 (1), 41-56.
- Bontis, N., Crossan, M. and Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39 (4), 437-469.
- Chiva, R. and Alegre, J. (2005). Organizational learning and organizational knowledge: Towards the Integration of Two Approaches. *Management Learning*, 36 (1), 49-68.
- Chiva, R. and Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: The role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 37 (6), 680-701.
- Chiva, R. and Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20 (3), 323-340.
- Chiva, R., Alegre J. and R. Lapiedra, (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28 (3/4), 224-242.
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15 (2), 143-152.



- Collis, D. J. and Montgomery, C. A. (1995). How do you create and sustain a profitable strategic? Competing on resources. *Harvard Business Review*, 73 (4), 118-128.
- Conner, K. R. and Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7 (5), 477-501.
- Crossan, M., Lane, H. and White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537.
- Dickenson, R. P. and Blundell, B. (2000). Transferring quality management experience to the Russian aerospace industry. *Total Quality Management*, 11 (3), 319-327.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. and Nicolini, D. (2000). Organizational learning: Debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37 (6), 783-796.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. and Peteraf, M. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20 (iss. supplement), 1-8.
- Easterby-Smith, M. and Prieto, I. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19 (3), 235-249.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105-1121.
- Foss, N. J. (1996). Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments. *Organization Science*, 7 (5), 470-476.
- Foss, N. J. (1997). *Resources and strategy: A reader*. Oxford: Oxford University Press.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantages: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996a). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7 (4), 375-387.
- Grant, R. M. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), 109-122.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques and applications*. Boston: Blackwell Publishers.
- Griffith, D. A. and Harvey, M. G. (2001). A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32 (3), 597-606.
- Guthridge, M., Komm, A. and Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, 1, 150-160.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13 (2), 135-144.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Helfat, C. E. and Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997-1010.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. and Valle-Cabrera, R. (2004). Training practices and organisational learning capability: Relationship and

- implications. *Journal of European Industrial Training*, 28 (2/3/4), 234-256.
- Jérez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. and Valle-Cabrera, R. (2005a). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58 (6), 715-725.
- Jérez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. and Valle-Cabrera, R. (2005b). Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the Spanish chemical industry. *Human Resource Management*, 44 (3), 279-299.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3), 383-397.
- Kogut, B. and Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7 (5), 502-518.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. and Groen, A. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36 (1), 349-372.
- Lei, D. (2003). Competition, cooperation and learning: The new dynamics of strategy organization design for the innovation net. *International Journal of Technology Management*, 26 (7), 694-712.
- Levinthal, D. A. and March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14 (special issue), 95-112.
- Liebesskind, J. (1996). Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), 93-107.
- López-Zapata, E., García-Muiña, F., y García-Moreno, S. (2012). De la organización que aprende a la organización ambidestra: evolución teórica del aprendizaje organizativo. *Cuadernos de Administración*, 25 (45), 11-37.
- Lord, M. D. and Ranft, A. L. (2000). Organizational learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge. *Journal of International Business Studies*, 31 (4), 573-589.
- Mahoney, J. and Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363-380.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22 (5), 387-401.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- McEvily, S. and Chakravarthy, B. (2002). The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 23 (4), 285-305.
- McGahan, A. M. and Porter, M. E. (1999). The persistence of shocks to profitability. *Review of Economics and Statistics*, 81 (1), 143-153.
- McGahan, A. M. and Porter, M. E. (2002). What do we know about variance in accounting profitability? *Management Science*, 48 (7), 834-851.
- Mellahi, K. and Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*, 45 (2), 143-149.
- Miller, D. (2002). Knowledge inventories and managerial myopia. *Strategic Management Journal*, 23 (8), 689-706.
- Morgan, N., Zou, S., Vohries, D. and Katsikeas, C. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures:

- A cross-national study. *Decision Sciences*, 34 (2), 287-321.
- Narasimha, S. (2000). Organizational knowledge, human resource management and sustained competitive advantage: Toward a framework. *Competitiveness Review*, 10 (1), 123-135.
- Narasimha, S. (2001). Saliency of knowledge in a strategic theory of the firm. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3), 215-224.
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12 (2), 61-74.
- Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Nonaka, I. and Konno, N. (1998). The concept of 'Ba': Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40 (3), 40-54.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Connor, G. C. (2008). Major innovation as a dynamic capability: A systems approach. *Journal of Product Innovation Management*, 25 (4), 313-330.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capacity in distributed organizing. *Organization Science*, 13 (3), 249-273.
- Oshri, I., Pan, S. and Newell, S. (2006). Managing trade-offs and tensions between knowledge management initiatives and expertise development practices. *Management Learning*, 37 (1), 63-82.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Peteraf, M. A. and Barney, J. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 14, 309-323.
- Pisano, G. P. (1994). Knowledge, integration and the locus of learning: An empirical analysis process development. *Strategic Management Journal*, 15 (winter special issue), 85-100.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57 (2), 137-145.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36 (4), 30-41.
- Porter, M. E. (1981). The contribution of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6 (4), 609-620.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 90 (3), 79-91.
- Priem, R. L. and Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40.
- Prieto, I., Revilla, E. and Rodriguez-Prado, B. (2009). Building dynamic capabilities in product development: How do contextual antecedents matter? *Scandinavian Journal of Management*, 25 (3), 313-326.
- Ranft, A. and Lord, M. (2002). Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation. *Organization Science*, 13 (4), 420-441.

- Ray, G., Barney, J. and Muhanna, W. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25 (1), 23-37.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In N. J. Foss (Ed.), *Resources, firms and strategies. A reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford University Press.
- Rumelt, R. P. (1987). Theory, strategy and entrepreneurship. In D. J. Teece (Ed.), *The competitive challenge for industrial innovation and renewal*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12 (3), 167-185.
- Scullion, H., Collings, D. and Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45 (2), 105-108.
- Selznick, P. (1957). Leadership in administration: A sociological perspective. In N. J. Foss (ed.), *Resources, firms and strategies. A reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford University Press.
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20, 7-28.
- Shu-Hui, C. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27 (3), 459-465.
- Spender, J. C. (1995). Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents. *International Business Review*, 3 (4), 353-367.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), 45-62.
- Spender, J. C. and Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), 5-9.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. The nature of 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*. New York: Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), 11-25.
- Vivas-López, S. (2005). Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities. *Management Decision*, 43 (5), 661-669.
- Vivas-López, S., Peris-Ortiz, M. and Rueda-Armengot, C. (2011). Managing talent for organizational learning. *European Journal of International Management*, 5 (5), 540-557.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9 (1), 31-51.
- Whelan, E., Collings, D. G. and Donnellan, B. (2010). Managing talent in knowledge intensive settings. *Journal of Knowledge Management*, 14 (3), 486-504.

- Wiggins, R. R. and Ruefli, T. W. (2002). Competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science*, 13 (1), 82-105.
- Wikström, S. and Norman, R. (1994). *Knowledge and value: a new perspective on corporate transformation*. London: Routledge.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (special issue), 991-995.
- Zollo, M. and Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25 (13), 1233-1256.
- Zollo, M. and Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.

