



**CAPACIDADES DINÁMICAS Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN ÉPOCAS DE  
CRISIS**

**AUTORES**

**CAROLINA REINA ORTEGA**

**DAYANNA MUÑOZ ORJUELA**

**LUZ ANGÉLICA ZAPATA TORRES**

**DIRECTOR DEL PROYECTO:**

**GUILLERMO BUENAVENTURA**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONES**

**SANTIAGO DE CALI**

**2021**

## **Agradecimientos**

Queremos empezar agradeciendo a nuestras madres y familias, quienes han sido un pilar en nuestras vidas y, nos han dado su apoyo, colaboración y entrega en esta etapa académica. Así mismo, expresamos los más sinceros agradecimientos a nuestro director de proyecto de grado Guillermo Buenaventura Vera PhD, quien con su dirección, conocimiento y enseñanza nos guió en cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los resultados que buscábamos. Igualmente, agradecemos a la Universidad Icesi y sus docentes por brindarnos todos los recursos y herramientas que fueron necesarios para llevar a cabo nuestra formación. Por último, nos gustaría agradecer en estas líneas la ayuda de las personas y colegas que nos han dedicado su tiempo durante este proceso, especialmente a las coautoras de este trabajo, que aparte de ser un equipo excelente, han sido las mejores compañeras de carrera en estos 5 años.

## Tabla de contenido

1. Resumen	5
2. Introducción	6
3. Descripción del Proyecto	8
3.1. Planteamiento del problema	8
4. Objetivos	9
4.1. Objetivo general.	9
4.2. Objetivos específicos.	9
5. Marco Teórico	10
5.1. Resumen de los artículos revisados	10
5.2. Consolidación del pensamiento.	14
5.3. Antecedentes	17
6. Construcción del modelo	19
6.1. Hipótesis	21
6.2. Estructuración del modelo base	24
7. Metodología	25
7.1. Selección de escalas	25
7.2. Elaboración del cuestionario	26
7.3. Objeto de estudio	27
7.4. Instrumento de contraste estadístico	28
8. Resultados	29
9.2 Resumen de hallazgos relevantes	31
9. Conclusiones y comentarios finales	32
10. Referencias	34

## **Listado de figuras**

Figura 1. El impacto de las capacidades dinámicas en el desempeño de las empresas en tiempo de crisis.....	24
Figura 2. Contrastación del modelo. ....	31

## **Listado de tablas**

Tabla 1. Resúmenes de los artículos revisados.....	11
Tabla 2. Fuentes de las Escalas de Medición de los Constructos. ....	26
Tabla 3. Caracterización de los encuestados. ....	27
Tabla 4. Resultados de constrastación del modelo. ....	29
Tabla 5. Criterios de decisión. ....	30
Tabla 6. Estadísticas de contraste de las hipótesis. ....	30

## **Listado de anexos**

Anexo 1. encuesta sobre capacidades dinámicas.....	36
--	----

## 1. Resumen

El presente estudio tiene como fin determinar el impacto de las capacidades dinámicas en el desempeño organizacional en épocas de crisis. Para realizar esta investigación se desarrolló un modelo que permitiera identificar las variables presentes en las capacidades dinámicas que impactan en el rendimiento organizacional a la luz de la literatura sobre el tema. Se encuestaron a 150 personas que laboran en empresas en Colombia, utilizando las escalas propuestas por Kaltenbrunner & Reichel (2018) y Makkonen et al. (2014). Finalmente, los hallazgos contribuyen a validar el modelo que permiten concluir que las capacidades dinámicas tienen un impacto en el desempeño organizacional de las empresas.

**Palabras claves:** Capacidades dinámicas, Desempeño Organizacional, Época de crisis.

## Abstract

The purpose of this study is to determine the impact of dynamic capabilities on organizational performance in times of crisis. To carry out this research, a model was developed that allows identifying the variables present in the dynamic capacities that impact organizational performance considering the literature on the subject. 150 people who work in companies in Colombia were surveyed, using the scales proposed by Kaltenbrunner & Reichel (2018) and Makkonen et al. (2014). Finally, the investment models to be validated which allow us to conclude that dynamic capabilities have an impact on the organizational performance of companies.

Keywords: Dynamic capacities, Organizational performance, Times of crisis, Research and development, Meaning, seizing opportunities, Managing threats and reconfiguration.

## 2. Introducción

En tiempos de crisis es fundamental que las organizaciones demuestren su capacidad para manejar la incertidumbre en ambientes dinámicos, por esta razón, la habilidad de controlar la situación conlleva a la presencia de las capacidades dinámicas, las cuales permiten que una organización sea capaz de detectar cambios, oportunidades, amenazas y posibles acciones frente a un ambiente cambiante. Igualmente, estas apoyan a las organizaciones para competir y a lograr un cambio organizacional continuo, permitiéndoles adaptarse a las transformaciones de condiciones y contribuyendo a un balance entre su entorno y la organización. (Kaltenbrunner & Reichel, 2018). De igual forma, también están relacionadas con la gestión estratégica, debido a que estas buscan comprender cómo las empresas mantienen su ventaja competitiva en entornos que son cada vez más volátiles (Fainshmidt, 2016). Por tanto, el desarrollo de las capacidades dinámicas reviste gran importancia en las compañías.

De igual forma, las capacidades dinámicas han demostrado tener un efecto en el rendimiento que depende del entorno competitivo de las empresas (Kaltenbrunner & Reichel, 2018; Makkonen, Pohjola, Olkkonen, Koponen., 2014) debido a que su desarrollo conlleva a generar y a adaptar las rutinas en las organizaciones, mejorando la eficiencia y, por lo tanto, su desempeño (Zollo & Winter, 2002); por otro lado, los recursos de las organizaciones, sus rutinas operacionales y competencias pueden afectar la relación entre las capacidades dinámicas y el rendimiento (Ambrosini & Bowman, 2009). Así mismo, estas capacidades tienen un impacto

directo en la innovación e indirectamente en la imagen corporativa, de modo que estas afectan el desempeño corporativo.

El presente trabajo se enmarca en la importancia que tienen las capacidades dinámicas como mediadores en periodo de crisis y su influencia en el desempeño de las empresas, se divide en 2 partes: La primera parte se centra en el desarrollo teórico de la investigación donde se presenta la revisión de literatura de las capacidades dinámicas, el desempeño organizacional en época de crisis y las principales teorías en las relaciones entre estas; lo cual fundamenta la construcción del modelo teórico sobre el que se basa esta investigación, y la descripción de las hipótesis junto con la presentación de las variables de estudio. La segunda parte presenta la metodología de la investigación donde se describe el método utilizada para el análisis de las variables del modelo, junto con la exposición de las escalas seleccionadas y el diseño del del cuestionario aplicado para la recolección de la información; posteriormente, se presentan los resultados obtenidos con base en las encuestas realizadas. Finalmente se realiza el contraste de los resultados de las hipótesis con el modelo inicial; y se muestran los hallazgos relevantes con las conclusiones y comentarios finales.

Revisar si la norma Icontec establece los nomencladores para las primeras secciones (hasta Introducción, inclusive), creo que no, en cuyo caso se debería iniciar con 1. en el capítulo de Descripción del proyecto.

### 3. Descripción del Proyecto

#### 3.1. Planteamiento del problema

Desde la introducción del concepto de capacidades dinámicas propuesto por Teece et al (1997) diversos autores han contribuido e investigado sobre este tema. Eisenhardt & Martin (2000) buscaron definir las a partir de un enfoque de resource-based view para entender cómo las empresas logran una ventaja competitiva en su entorno, en la misma línea, Ambrosini & Bowman (2009) determinaron cómo estas influyen en la forma en la cual se puede actualizar el stock actual de recursos valiosos en entornos cambiantes y concluyen cuáles están moldeadas por las variables habilitadoras e inhibidoras dentro y fuera de la empresa, además de establecer los procesos que las crean. Recientemente, los investigadores han tratado de determinar el impacto que tienen en el desempeño de las organizaciones, Makkonen et al. (2014) buscaron identificar cómo contribuyeron durante la crisis financiera de 2009, por su parte, Saenchaiyathon & Liengjindathaworn (2019) consideraron cómo las capacidades dinámicas a través de la innovación y la imagen corporativa afectan el rendimiento.

De igual forma, las capacidades dinámicas han sido objeto de estudio en Colombia, Escandón Barbosa et al. (2013) investigaron su importancia en compañías Born global colombianas a través de la influencia de las alianzas estratégicas, la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional. Por su parte, Gualtero & Reyes (2019) desarrollaron un modelo de intervención para el fortalecimiento de la innovación en PYMES tomando como referencia tres capacidades dinámicas para su desarrollo: la exploración, la explotación y el mantenimiento o reconfiguración. Estas investigaciones encontraron que son importantes para adquirir e integrar conocimiento y para lograr una ventaja competitiva. A pesar de que estos estudios dan luces en

relación con la aplicación de estas capacidades en empresas de Colombia, se ha encontrado que no se ha realizado una investigación que trate del vínculo con el desempeño de las organizaciones.

En consecuencia, y teniendo en cuenta los estudios realizados en Colombia, el fin de este trabajo investigativo es desarrollar un modelo teórico para determinar el impacto de las capacidades dinámicas en el desempeño empresarial durante época de crisis en el contexto de empresas en el Valle del Cauca. Para cumplir con el objetivo se tomó como base el planteamiento propuesto por Teece (2007) en el cual identifican como capacidades dinámicas: la creación e integración del conocimiento, aprovechamiento de experiencias y aprendizaje. Basados en este enfoque se desarrolló un modelo teórico utilizando las escalas propuestas por Lapuente Garrido et al. (2019) y Makkonen et al. (2014) los cuales aportan un método para la medición de las variables.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo general.**

Desarrollar un modelo teórico para determinar el impacto de las capacidades dinámicas en el desempeño empresarial en época de crisis.

### **4.2. Objetivos específicos.**

- Realizar una revisión de literatura suficiente con el fin de determinar las variables pertinentes del tema,
- Escoger los artículos que servirán de base para construir el modelo.

- Construir el modelo teórico y las hipótesis soportado por los artículos.
- Seleccionar y traducir las escalas que miden el modelo seleccionado
- Realizar la protocolización de las escalas
- Aplicar las encuestas.
- Transversalizar los resultados del análisis estadístico cuantitativo con los postulados teóricos que guían la investigación.
- Confrontar los resultados obtenidos con los postulados del modelo creado.
- Realizar el reporte final.

## **5. Marco Teórico**

### **5.1. Resumen de los artículos revisados<sup>1</sup>**

La tabla 1 muestra los resúmenes de los artículos investigados para desarrollar el presente trabajo, los artículos y la temática se encuentran a continuación.

---

<sup>1</sup> Los resúmenes de cada uno de los artículos se presentan en el documento adjunto a este informe.

**Tabla 1***Resúmenes de los artículos revisados.*

Autores	Título	Año	Temática
Hannu Makkonen, Mikko Pohjola, Rami Olkkonen, Aki Koponen.	Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis	2014	Comportamiento adaptativo de las empresas
Martina Battistia, Malcolm Beynonb, David Pickernella, David Deakinsc.	Surviving or thriving: The role of learning for the resilient performance of small firms.	2019	Mecanismos de aprendizaje y desempeño resiliente Aprendizaje organizacional y aprendizaje propietario-administrador
Michele Sabatino.	Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises.	2016	Propuesta de un modelo racional para medir la resiliencia a través de identificación de variables
Roman Tomasic y Folarin Akinbami	The role of trust in maintaining the resilience of financial markets	2011	Confianza en el producto Confianza en relaciones comerciales (Relaciones intra e inter firma)
Xianhi Meng	The role of trust in relationship development and performance improvement	2015	Confianza inter-organizacional
Daphna Brueller, Nir N. Brueller, Raviv Brueller & Abraham Carmeli.	Inter Organisational Relationships in Times of Decline: Implications for Organisational Resilience	2019	Relaciones de trabajo interorganizacionales
Bui, Hong; Chau, Vinh Sum ; Degl'Innocenti, Marta ; Leone, Ludovica & Vicentini, Francesca	The Resilient Organisation: A Meta-Analysis of the Effect of Communication on Team Diversity and Team Performance.	2019	Input-Process-Output modelo Apertura de comunicación-Resiliencia
Carlos Portales, Joan E. Ricart, Josep M. Rosanas.	Understanding trust to build strong relationships in organizations	1998	Relaciones en las organizaciones

Eric (Er) Fang, Robert W. Palmatier, Lisa K. Scheer, & Ning Li.	Paper Trust at Different Organizational: Levels	2008	Confianza en los 3 niveles organizacionales
Aninha L. Lobo, A. M.	Interpersonal Trust and Organizational Learning Capability		Confianza en los 3 niveles organizacionales
Saurabh Sanjay Ambulkar	Managing supply chain disruptions: role of firm resilience and strategic focus on innovation	2015	Resiliencia en interrupciones de la cadena de suministro
Samarth Shashank Vagal	On the Resilience of Supply Chain Design under Disruptions	2019	Resiliencia en cadenas de suministro
Wonseok Choi y Lawrence E. Zeff	Future research in improving group performance: awareness of national culture and technology	2020	La relación entre tecnología y desempeño grupal y las diferencias culturales e impacto en las relaciones interpersonales
Katharina Kaltenbrunner, Astrid Reichel	Crisis response via dynamic capabilities: A necessity in NPOs capability building	2018	Capacidades Dinámicas
Philipp M. Darkow	Beyond “bouncing back”: Towards an integral, capability-based understanding of organizational resilience	2019	Capacidades de resiliencia organizacional
Winnie L. Teo, Mary Lee, Wee- Shiong Lim	The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis.	2017	Liderazgo y conexiones relacionales-- Resiliencia
Ilse Maria Beuren, Vanderlei dos Santos, Daniele Cristina Bernd.	Effects of the management Control System on empowerment and organizational resilience	2020	Sistema de control de gestión y resiliencia

Brittany Haupt	The use of crisis communication strategies to build community resilience: Evidence from emergency managers	2018	Teoría de la comunicación de crisis y resiliencia comunitaria
Krittapha Saenchaiyathon, Sirintorn Liengjindathaworn	An Influence of Dynamic Capability to Corporate Performance	2019	Capacidades dinámicas y desempeño
Irma María OLIS Barreto, Óscar Javier GALINDO Olaya, Giovanni E. REYES Ortiz	Management, adaptability and resilience, key factors in reorganization's process in Colombian business environment	2019	Análisis de la gestión, adaptación y resiliencia de las empresas colombianas con el acuerdo de insolvencia y reestructuración
Ivan Lapuente Garrido, Caroline Kretschmer, Silvio Luis de Vasconcellos, Cláudio Reis Gonçalo	Dynamic Capabilities: A measurement proposal and its relationship with performance	2020	Escala de medición de las capacidades dinámicas
Yawei Jiang, Brent W. Ritchie, Martie-Louise Verreyne.	Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view.	2019	Capacidades dinámicas
Nicole Gillespie, Rosalind Searle, Stefanie Gustafsson, & Veronica Hope Hailey	Preserving employee trust during crisis	2020	Confianza en los empleados
Amitrajit Sarkar, Stephen Wingreen, John Ascroft & Ravishankar Sharma	Towards a practice-based view of Information Systems Resilience Using the lens of critical realism	2020	Sistemas de información resiliente

Monica Giaccotti, Marianna Mauro	Building and Improving the Resilience of Enterprises in a Time of Crisis: from a Systematic Scoping Review to a new Conceptual Framework	2020	Resiliencia empresarial
Alex Cheema-Fox, Bridget R. LaPerla, George Serafeim y Hui (Stacie) Wan	Corporate Resilience and Response During COVID-19	2020	Resiliencia y Covid-19
Stav Fainshmidt	Dynamic capabilities, environment and performance: A meta-analytic Review	2016	Capacidades dinámicas
	Global industry characteristics, asset management capability and firm performance during a crisis	2016	Capacidades dinámicas
Young Kim	Exploring Organizational Resilience Asset and Its Antecedents for Effective Internal Crisis Communication	2016	Comunicación corporativa en medio de crisis
Jin-Hee Cho, Patrick M. Hurley y Shouhuai Xu	Metrics and Measurement of Trustworthy Systems	2016	Sistemas de confianza

*Nota.* Fuente: Elaboración propia a partir de los artículos revisados.

## 5.2.Consolidación del pensamiento.

En la anterior recopilación literaria acorde al tema tratado en esta investigación, existen una serie de artículos que trabajan la incidencia de las capacidades dinámicas en tiempos de crisis y de no crisis, y la construcción de la resiliencia organizacional. Asimismo, se desarrolla la teoría de la comunicación en épocas turbulentas, la confianza organizacional en sus 3 niveles (individual, grupal y organizacional) y la confianza en las relaciones inter e intra-firma. A

continuación, se realizará una consolidación de los principales temas desarrollados en los hallazgos de la revisión de literatura.

Las capacidades dinámicas permiten el comportamiento adaptativo en las empresas para sortear crisis empresariales determinado por las necesidades que moldea su medio y la forma en la cual las firmas se adaptan a su entorno impactando en su desempeño. Al existir una amplia investigación en las capacidades dinámicas se hace importante establecer una escala que permita la medición de las capacidades dinámicas y su impacto en el desempeño, por lo tanto, la escala de medición propuesto por Garrido, Kretschmer, Vasconcellos, Reis (2020) con base en las tres dimensiones desarrolladas por Teece (2007) que comprenden el sentido, incautación y reconfiguración, permite desarrollar un modelo que resulte en la medición de las capacidades dinámicas. Asimismo, estos artículos establecen que las capacidades dinámicas apoyan a la organización para lograr un cambio organizacional continuo, también permiten que la organización sea capaz de detectar cambios, oportunidades y amenazas, así como definir posibles acciones. Es por esto, que se identifican como un activo importante que debe ser desarrollado dentro de las organizaciones para que estas tengan una mejor imagen y un mejor desempeño.

Se encontraron también artículos que se apoyan en la teoría de la comunicación como forma de afrontar los tiempos de crisis y desarrollar la resiliencia organizacional. En particular, se destaca el modelo Input-Process-Output como un mecanismo que permite comprender los mecanismos internos de trabajo y la resiliencia organizacional, así como la teoría de la comunicación de crisis situacional que permite entender la situaciones y conectar las estrategias de respuesta integrado con adaptaciones para las necesidades. Por esto, la resiliencia juega un

papel importante en las organizaciones al permitir enfrentar una variedad de amenazas. De igual forma, se encuentra la comunicación interna de crisis como estrategia para activar la resiliencia de la organización en los empleados. En esta parte, los autores sugirieron una comunicación de crisis orientada a la resiliencia, adoptando ese concepto como la capacidad para recuperarse y destacando su papel en la comunicación, gestión y procesos de reconstrucción.

Por otro lado, para Fang, Palmatier, Scheer y Li (2008), la confianza en cada nivel, entendida como la confianza interorganizacional entre firmas colaboradoras, confianza de agencia de cada una en sus propios representantes asignados a una entidad colaboradora (coentidad), y la confianza intra-entidad entre los representantes asignados a la coentidad, tiene un efecto directo en la inversión de recursos o en la utilización de estos. Los artículos destacan la importancia de la construcción de la confianza en las relaciones inter e intra organizacional, en los cuales se identifica como principales problemas a nivel intra-firma los problemas de agencia y la contabilidad creativa como los sesgos que no permiten la confianza, de igual forma identifican en las relaciones inter-firma la necesidad de que los participantes actúen de manera informada con base en la confianza desarrollada.

Por lo tanto, la confianza tiene una contribución importante en el desarrollo de las relaciones y la mejora del desempeño, asimismo que, en el desarrollo de la resiliencia organizacional en tiempos de crisis, y específicamente cómo las relaciones apoyan la capacidad de la organización para hacer frente a los reveses y adaptarse, contribuyendo a la teoría en evolución sobre los vínculos entre la Resiliencia psicológica y organizacional.

### 5.3. Antecedentes

Las capacidades dinámicas han sido un concepto que se ha desarrollado ampliamente por diversos autores. El marco de referencia propuesto por Teece et al. (1997) es probablemente la primera contribución explícita de la noción de este concepto (Ambrosini & Bowman, 2009,30). Las capacidades dinámicas son definidas como la habilidad de integrarse, construir y reconfigurar competencias internas y externas para adaptarse a ambientes cambiantes (Teece et al.,1997,516). Sin embargo, otros autores como Kogut & Zander (1992) han usado términos como “capacidades combinativas” antes para describir el proceso organizacional por el cual las firmas sintetizan y adquieren conocimientos para generar nuevos usos de sus recursos. Por su parte, Eisenhardt & Martin (2000) “definen las capacidades dinámicas como los procesos de las firmas para integrar, reconfigurar, ganar y liberar recursos ajustando o creando un cambio en el mercado” (p.1107). Lo que tienen en común las anteriores definiciones es que reconocen que las se desarrollan internamente en las organizaciones y les ayuda a relacionarse con su entorno y los cambios que se presentan.

Partiendo de lo anterior, es importante establecer que existe un vínculo entre las organizaciones y su entorno operacional, en donde las firmas necesitan adaptarse (Makkonen et al., 2014). De modo que, las capacidades dinámicas son las conductoras de los cambios en las rutinas organizativas y estratégicas precedentes por las cuales los gerentes reconfiguran sus recursos para alcanzar una ventaja competitiva (Eisenhardt & Martin, 2000,1107). Dichas competencias pueden generar una ventaja frente a las demás compañías sólo si se basan en una colección de rutinas, habilidades y activos complementarios que son difíciles de imitar, por lo que son el resultado de un proceso único e indiosincrónico que emerge de historias dependientes

de la trayectoria de las empresas individualmente (Teece et al.,1997). Por lo tanto, la relación entre la organización y el ambiente en el que opera determina en cierta medida la forma en la cual ha desarrollado estas capacidades.

El desarrollo y la eficiencia de las capacidades dinámicas depende del dinamismo del mercado en el cual se encuentra la organización. En mercados moderados donde el cambio se produce con frecuencia, pero en patrones identificados, estas capacidades se convierten en una ventaja competitiva sostenida, ya que integran construyen y reconfiguran las competencias internas y externas para hacer frente a entornos cambiantes. Por su parte, en los mercados de alta velocidad, adquieren un carácter diferente son procesos simples, que se basan en nuevos conocimientos creados rápidamente y en la ejecución interactiva para producir resultados (Eisenhardt & Martin, 2000,1111). La evolución de las capacidades dinámicas, aunque ocurre a lo largo de una trayectoria única para una empresa determinada, es un camino que está conformado por mecanismos de aprendizaje bien conocidos que aceleran su formación, como lo son periodos de pérdidas, crisis y experiencias previas. (Eisenhardt & Martin, 2000,1117).

Aunque las capacidades dinámicas pueden ser desarrolladas en periodos de calma, se convierten en factores más importantes en épocas de crisis. La utilidad de las capacidades dinámicas se extiende a los entornos cambiantes e inciertos, y, por lo tanto, en tiempos turbulentos aumenta enormemente su valor. Las investigaciones sugieren que la importancia de las capacidades dinámicas es mayor cuando las habilidades operativas se transforman en rigideces a través de choque exógeno, como en el caso de una recesión financiera (Makkonen et al., 2014).

En conclusión, diferentes estudios realizados muestran que al evaluar empresas que generan o desarrollan capacidades dinámicas ya existentes en su contexto habitual, estas tienen un impacto positivo en el desempeño empresarial en industrias en las que las coyunturas comerciales han disminuido por unas fuertes crisis (Makkonen et al., 2014). Además, las capacidades dinámicas ayudan a la corporación a ver oportunidades, seleccionando las acciones apropiadas e implementándolas para transformar o alinear los recursos al ambiente dinámico. Por lo tanto, las capacidades dinámicas permiten a las entidades adaptarse al cambio de condiciones contribuyendo a un balance entre el entorno y la organización y, de esta forma, apoyan a las instituciones para competir en entornos dinámicos (Kaltenbrunner & Reichel, 2018,995).

## **6. Construcción del modelo**

La construcción del modelo se basa en el impacto de las capacidades dinámicas en el desempeño de las empresas en tiempos de crisis. Existe mucha literatura acerca de las capacidades dinámicas, sin embargo, el modelo propuesto se apoya en la teoría propuesta por Teece et al. (1997) en la cual afirma que las capacidades dinámicas son las habilidades de las compañías de integrarse, construirse y reconfigurarse interna y externamente a los cambios de su ambiente (p.516). Las capacidades dinámicas permiten a las empresas cambiar sus recursos y adaptarse a su mercado, aunque, estas capacidades no son innatas ni fácilmente codificables o transferibles, deben desarrollarse en cada organización como un proceso e incorporarse dentro de la misma. De igual forma, las capacidades dinámicas pueden definirse como una combinación de la historia, los valores y las rutinas de la empresa, así como las habilidades de la alta dirección, que posibilitan a una sociedad invertir en nuevos productos, procesos y negocios modelos en el momento oportuno (Teece, 2014,12). Teniendo en cuenta esto, la construcción del modelo se

basa en el impacto de las capacidades dinámicas en el desempeño de las empresas en tiempos de crisis.

Las capacidades dinámicas que identifica Teece (2007) son, principalmente, seis. La primera es la creación de conocimiento, que se refiere a la suficiencia de estar en constante invención y de absorber conocimientos recientes para desarrollar nuevos productos o procedimientos (Makkonen et al., 2014). La segunda es la integración del conocimiento, la cual se refiere a la disposición de obtener e incorporar nuevo conocimiento a través de recursos externos como conexiones. Igualmente, se precisa sobre el aprovechamiento de las experiencias, que se basa en la idoneidad de utilizar e implementar un recurso en una nueva situación, lo que posibilita a la entidad replicar una operatividad en un nuevo mercado. Asimismo, se define el aprendizaje como la competencia que le permite a la organización adoptar, adquirir y crear nuevas habilidades a través del estudio de procesos de la compañía. Finalmente, se incluye la reconfiguración como la capacidad continua de modelar la base de los recursos existentes, lo que permite a la empresa transformar y explorar su entendimiento (Makkonen et al., 2014).

Las capacidades dinámicas están mediadas por un sistema abierto en donde las organizaciones son un actor activo que se adapta a su entorno y este modera la necesidad de habilidades de orden superior (Makkonen et al., 2014,2708). Basados en lo anterior, se hace una distinción conceptual entre los diferentes órdenes en los cuales se distinguen entre las capacidades regenerativas y renovadoras (Ambrosini & Bowman, 2009). Las primeras posibilitan a las organizaciones alejarse de las prácticas anteriores y adoptar nuevas formas de cambio organizacional, mientras que, las segundas introducen nuevos recursos y capacidades que permiten a las empresas identificar y descubrir otras posibilidades (Makkonen et al., 2014).

De esta forma, el modelo tiene en cuenta la reconfiguración desde las capacidades regeneradoras, la cual se define como la destreza de cambiar la base de los recursos existentes, que permite a la empresa transformar y explorar su conocimiento. Por su parte, el sentido y aprovechamiento de oportunidades se clasifica como una capacidad renovadora, esta se expone como la aptitud de posicionarse favorablemente en un ambiente y ayuda a la búsqueda de nuevas oportunidades (Makkonen et al., 2014).

Finalmente, el modelo busca mostrar la relación de las capacidades dinámicas con el desempeño de las empresas. Existe un impacto directo de dichas capacidades en la práctica de una organización, debido a que estas capacidades hacen posible que las organizaciones identifiquen e implementen la mejor manera de construir y mantener su ventaja competitiva en forma compleja y constante en entornos cambiantes (Teece et al., 1997, 516). Asimismo, las capacidades están estrechamente relacionadas con el rendimiento, ya que estas capacidades alteran la base de una empresa, sus competencias, rutinas operativas y recursos que pueden cambiar su posición en el mercado y, en consecuencia, su ejercicio (Zott, 2002).

### **6.1.Hipótesis**

En el análisis del impacto de las capacidades dinámicas en el desempeño organizacional, en el cual tienen un papel mediador el aprovechamiento de las oportunidades y el manejo de amenazas y reconfiguración y dada la discusión planteada anteriormente se establecen las relaciones del modelo, las cuales se muestran en las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 1.** El manejo de amenazas y la reconfiguración está asociado positivamente con el desempeño.

La identificación y calibración exitosas de las amenazas y así como el desarrollo de formas para sortearlas a través de la selección de tecnologías y atributos de productos, el diseño de modelos comerciales y el compromiso de recursos (financieros) para oportunidades de inversión pueden conducir al crecimiento y la rentabilidad de la empresa (Teece, 2007, p.1335). De igual forma, la reconfiguración es importante para mantener una actitud evolutiva que permita adaptarse a los cambios de manera más rápida, por lo que empresas que desarrollen esta habilidad tendrán capacidad de adaptar sus rutinas de forma continua permitiendo mejorar su rentabilidad (Teece,2007).

**Hipótesis 2.** El manejo de amenazas y reconfiguración está asociado positivamente con la investigación y desarrollo.

En este sentido las empresas que están en constante búsqueda y medición de nuevas oportunidades y las abordan a través de nuevos productos, procesos o servicios, requieren generalmente inversiones en actividades de desarrollo y comercialización, por lo que, organizaciones que se preocupan por estos aspectos por lo general logran invertir fuertemente en las tecnologías y diseños particulares con mayor probabilidad de éxito alcanzando la aceptación del mercado (Teece,2007) y por lo tanto manejando mejor las amenazas y retos que se les presenten.

**Hipótesis 3.** La investigación y desarrollo está asociado positivamente con el desempeño.

Diversos estudios sitúan que la innovación es la principal impulsora de la innovación. Esto data de Schupeters (1934) que afirma que es la principal fuerza detrás de la competencia y muestra que la innovación, especialmente en productos lleva a un mejor desempeño, de esta

forma, una innovación exitosa permite a la empresa mantenerse al día con los gustos de los consumidores y aumentar la participación de mercado. (Makkonen et al., 2014, p.2710).

**Hipótesis 4.** El manejo de amenazas y reconfiguración está asociado positivamente con el aprovechamiento de oportunidades.

El cambio organizacional es costoso por lo que las empresas deben desarrollar procesos que permitan minimizarlo. La habilidad de calibrar los requerimientos de cambio y efectuar los ajustes necesarios depende de la capacidad de medir el ambiente, de evaluar los mercados y los competidores para lograr una rápida reconfiguración y transformación por delante de la competencia (Teece,2007, p.521)

**Hipótesis 5.** El manejo de amenazas y reconfiguración está asociado positivamente con el sentido.

En ambientes de rápido cambio, existe valor en la habilidad de sentir la necesidad de reconfigurar la estructura de las empresas para realizar la transformación necesaria interna y externa, lo cual requiere de una constante vigilancia del mercado y las tecnologías para guiar a la empresa para adoptar las mejores prácticas (Teece,2007, p.520) por lo que el sentido se considera una capacidad de importancia para lograr ese fin.

**Hipótesis 6.** El sentido está asociado positivamente con la investigación y desarrollo.

Uno de los principales mediadores de la aptitud evolutiva es el sentido, a través de este las empresas buscan nuevas formas para empresa para cambiar su cartera de productos para

adaptarse mejor al mercado y al cliente necesidades, en otras palabras, desarrollar y perfeccionar sus capacidades innovadoras (Makkonen et al., 2014, p.2710), lo que los lleva a invertir en investigación y desarrollo.

**Hipótesis 7.** El sentido está asociado positivamente con el aprovechamiento de oportunidades.

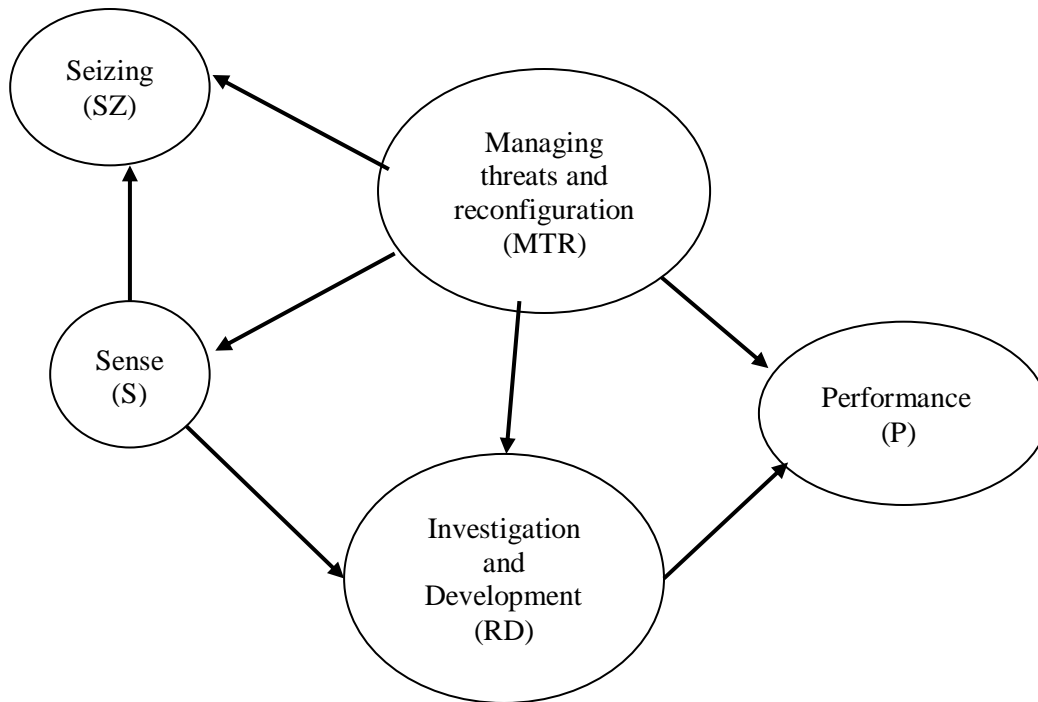
Cuando existe un cambio en el mercado, las empresas deben coordinar e integrar actividades dentro de esta. Qué tan eficientes y efectivos sean internamente en esa actividad es importante debido a que esto incrementa su ventaja estratégica (Teece,2007, p.519), por lo que resulta importante que la habilidad de sentido se utilice para lograr el aprovechamiento de las oportunidades.

## **6.2. Estructuración del modelo base**

La figura 1 muestra el modelo sobre el cual se basa la investigación. El objetivo principal es determinar la manera en cómo las capacidades dinámicas cambian y reconfiguran los procesos de las organizaciones para adaptarse a entornos cambiantes en periodos de crisis, y la forma en que impactan en su desempeño organizacional.

### **Figura 1.**

*El impacto de las capacidades dinámicas en el desempeño de las empresas en tiempo de crisis.*



*Nota.* Esta figura muestra las capacidades dinámicas que conforman el rendimiento en una firma.  
Fuente: Elaboración propia.

## 7. Metodología

En el presente capítulo se expone la selección de escalas para la construcción del cuestionario, así como el objeto de estudio de esta investigación y el instrumento de contraste estadístico para la realizar ecuaciones estructurales en AMOS 27.

### 7.1. Selección de escalas

Para la selección de las escalas se tomaron en cuenta las escalas propuestas por Lapuente Garrido et al. (2019) y Makkonen et al. (2014) que proponen un método que permite medir el impacto de las capacidades dinámicas en el desempeño. La tabla 2 muestra los constructos escogidos y el número de preguntas relacionadas con ese ítem.

#### Tabla 2

*Fuentes de las Escalas de Medición de los Constructos.*

Constructo	Dimensión	No. Ítems	Fuentes de escala
Sense (S)	Capacidad renovadora	15	Lapuente Garrido et al. (2019) Makkonen et al. (2014)
Seizing (SZ)	Capacidad renovadora	16	Lapuente Garrido et al. (2019) Makkonen et al. (2014)
Managing threats and reconfiguration (MTR)	Capacidad regenerativa	15	Lapuente Garrido et al. (2019) Makkonen et al. (2014)
Investigation and Development (RD)	Capacidad regenerativa	5	Makkonen et al. (2014)
Performance (P)	Variable dependiente	9	Lapuente Garrido et al. (2019)

*Nota.* Esta tabla muestra los constructos y las dimensiones de cada escala. Fuente: Elaboración propia a partir de Lapuente Garrido et al. (2019) y Makkonen et al. (2014)

## **7.2.Elaboración del cuestionario**

Inicialmente, se realizó la traducción y protocolización de las escalas (ver tabla 2). Este protocolo consistió en que cada pregunta fue revisada por 5 personas con el fin de asegurar la claridad de cada una de estas. De esta forma, se tuvo en cuenta la percepción del encuestado frente a cada afirmación. Finalmente, en la construcción del cuestionario se estableció una escala de medida tipo Likert con valores de 1 a 7, incluyendo un rango de opinión desde ‘Completamente en desacuerdo’ (Valor 1) hasta ‘Completamente de acuerdo’ (Valor 7). El

cuestionario (Anexo 1) está compuesto de tres secciones. La sección A se enfoca en los datos generales del encuestado, la sección B en los datos generales de la empresa y la sección C es la encuesta temática que cuenta con 60 ítems (afirmaciones) divididos en los seis constructos referentes a las escalas.

### 7.3. Objeto de estudio

Para determinar el impacto de las capacidades dinámicas en el desempeño organizacional en épocas de crisis se tomó una muestra de 150 personas que laboran en empresas del Valle del Cauca para ser encuestadas. A partir de dichas encuestas, se hizo una caracterización de los encuestados y se obtuvieron los estadísticos (promedio, máximo, mínimo) de las principales variables de control, las cuales se muestran en la tablas 3:

**Tabla 3**

*Caracterización de los encuestados.*

Variable		Promedio	Máximo	Mínimo
Edad del encuestado	Años	35	70	19
Antigüedad	Años	7	30	1
Género		52,67%	Mujeres	
Formación Académica		34,23%	Con grado universitario	
Formación en administración		38,00%	Formación en administración	
Número de personas en su equipo	No.	15	375	0
Empleados en la compañía	No.	481	10000	0

Edad de la compañía	Años	36	155	2
---------------------	------	----	-----	---

---

*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

#### **7.4. Instrumento de contraste estadístico**

Se realizó el contraste estadístico con la metodología de ecuaciones estructurales (SEM) mediante el programa AMOS 27.0 de IBM, programa que prueba las relaciones entre variables observadas y latentes (no observadas) para probar rápidamente hipótesis y confirmar relaciones. (IBM, 2021), utilizando el procedimiento de esta técnica.

Con respecto a los índices de bondad de ajuste (FIT) se empleó la definición propuesta por Buenaventura-Vera (2016) en la que se indica que “el Índice Chi cuadrado sobre los grados de libertad. Es una medida de la centralidad de la distribución que sirve para comparar las varianzas” (Buenaventura-Vera, 2018). De esta forma, son razonablemente aceptados valores entre 2 y 5. Asimismo, el RMSEA (Error Cuadrático Medio de Aproximación) permite considerar el tamaño de la muestra, en este caso son inaceptables valores superiores a 0.10, aceptables valores inferiores o iguales a 0,10 y satisfactorios valores entre 0.080 y muy satisfactorios valores menores a 0.06 (Brown y Cudeck, 1993 citado en Buenaventura-Vera, 2018). Por su parte, el TLI y el CFI (Índice de Turker-Lewis, Índice de Bondad de Ajuste) son medidas que permiten determinar la relación de centralidades entre el modelo óptimo y el original, se considera que deben ser superiores a 0.50 (Bentler y Bonett, 1980; Bollen, 1989b; Bentler, 1990 citado en Buenaventura-Vera, 2018).

## 8. Resultados

Los resultados del instrumento de contraste se muestran a continuación en la tabla 4.

**Tabla 4**

*Resultados de contrastación del modelo.*

Resultados del modelo (Final)											
Hipótesis	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	$\chi^2 / df$	TLI	CFI	RMS A
Coefficiente de relación	3,072	5,365	3,397	6,73	9,041	4,029	9,938				
Significanci a	0,002	***	***	***	***	***	***	1,827	0,959	0,968	0,074

*Nota.* Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de Amos 27.

Como se observa los indicadores demuestran que el ajuste del modelo cumple con los mínimos aceptables al igual que el TLI, CFI y RMSEA. De igual forma, empleando los criterios de la tabla 5, se observa que la significancia de las relaciones es mayor a 99% (empleando los criterios de la tabla 5) en los casos de las H2 a la H7, siendo la H1 la única con una probabilidad de 0.002, lo cual valida las hipótesis del modelo base del estudio.

**Tabla 5.***Criterios de decisión.*

Probabilidad	Significancia	Símbolo
P<0,10	90%	*
P< 0,05	95%	**
P< 0,01	99%	***
P< 0,01	99,90%	****

Fuente: Buenaventura-Vera (2018)

La tabla 6 muestra los resultados de las hipótesis propuestas en donde se confirman las H1 al H6.

**Tabla 6.***Estadísticas de contraste de las hipótesis.*

Hipótesis	Relación	B estimado	t-valor	Probabilidad	Estado
<b>H1</b>	P <-- MTR	0,359	0,117	0,002	Confirmada
<b>H2</b>	R&D <-- MTR	0,558	0,104	***	Confirmada
<b>H3</b>	P <-- R&D	0,362	0,107	***	Confirmada
<b>H4</b>	Sz <-- MTR	0,398	0,59	***	Confirmada
<b>H5</b>	S <-- MTR	0,54	0,06	***	Confirmada
<b>H6</b>	R&D <-- S	0,563	0,14	***	Confirmada

*Nota.* Fuente: Elaboración propia a partir de la salida de AMOS 27.

## 9.2 Resumen de hallazgos relevantes

En la figura 2 se observa la contrastación del modelo. Las siguientes afirmaciones validan las hipótesis planteadas.

**Hipótesis 1.** Existe una relación positiva y significativa entre el manejo de amenazas y la reconfiguración (MTR) con el desempeño (P).

**Hipótesis 2.** Existe una relación positiva y significativa entre el manejo de amenazas y reconfiguración (MTR) y la investigación y desarrollo (RD).

**Hipótesis 3.** Existe una relación positiva y significativa entre la investigación y desarrollo (RD) y el desempeño (P).

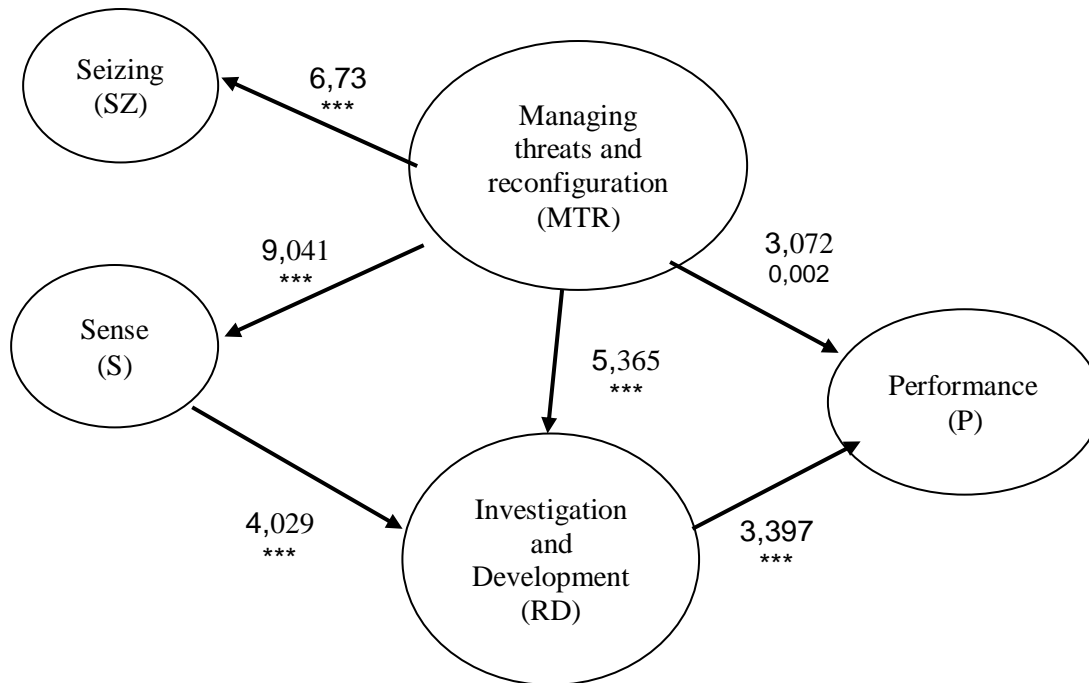
**Hipótesis 4.** Existe una relación positiva y significativa entre el manejo de amenazas y reconfiguración (MTR) y el aprovechamiento de oportunidades (SZ).

**Hipótesis 5.** Existe una relación positiva y significativa entre el manejo de amenazas y reconfiguración (MTR) y el sentido (S).

**Hipótesis 6.** Existe una relación positiva y significativa entre el sentido (S) y la investigación y desarrollo (RD).

### **Figura 2.**

*Contrastación del modelo.*



*Nota.* Esta figura muestra los resultados de las relaciones del modelo. Fuente: Elaboración propia.

## 9. Conclusiones y comentarios finales

El modelo que fue propuesto en esta investigación ha contrastado positivamente las relaciones que se plantearon en el modelo ajustado, evidenciando la relación positiva entre Manejo de Amenazas y Reconfiguración (MTR) e Investigación y desarrollo (RD), al igual que el Desempeño (P), el Sentido (S) y el Aprovechamiento de oportunidades (SZ), pero sin encontrar una relación entre estas últimas dos. En otras palabras, las capacidades dinámicas si son originadoras del buen desempeño de una compañía, aunque el Sentido y Aprovechamiento de oportunidades no tengan vínculo entre sí.

Este estudio deja un aporte académico importante a futuros proyectos de investigación, pues contribuye a identificar algunos de los factores que conducen al óptimo desempeño de las organizaciones. Esto ofrece a los líderes de empresas y en sí a las organizaciones oportunidades de incrementar el valor de esta.

De esta forma, cabe destacar que tanto el Sentido(S) cómo la Investigación y Desarrollo(R&D) son necesarios para catalizar el buen efecto sobre el Desempeño (P) en las empresas; Pues si bien, el efecto del manejo de amenazas y reconfiguración sobre el sentido es mayor (9,041) que sobre la investigación y desarrollo (5,365), este último tiene un mayor impacto sobre el Desempeño de (3,397), que el que tiene el manejo de amenazas y la reconfiguración (3,072).

Dentro de las limitaciones del estudio se encuentran la alta variabilidad de tamaño de las empresas a las que pertenecen los encuestados y la cercanía cultural de los individuos en la muestra, lo que podría restarles universalidad a las conclusiones.

En el futuro, con el fin de obtener resultados más genéricos, se recomienda ampliar la muestra y en este proceso tener en cuenta lo siguiente:

- Tomar una muestra de organizaciones más uniformes.
- Dirigir el estudio a un segmento de un solo sector o un tipo similar de organizaciones.
- Repetir el estudio de la muestra de organizaciones uniformes, para corroborar el modelo en diferentes momentos de la economía y de la empresa. De esta forma se reafirma el modelo en tiempos de crisis y no crisis.

## 10. Referencias

- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49. Wiley Online Library. 10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x
- Buenaventura-Vera, G. (2018). Confianza como mecanismo de mejora de desempeño en las organizaciones. AEDEN Annual Meeting.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121. Wiley Online Library.
- Escandón Barbosa, D. M., Rodríguez Orejuela, A., Hernández Espallardo, M. (2013, Julio-Diciembre). La importancia de las capacidades dinámicas en las empresas Born Global colombianas. *Cuaderno de administración*, 26(47), 141-163. Scielo.
- Gualtero, N., & Reyes, G. E. (2019, Febrero). Las Capacidades Dinámicas y Pymes con aplicación en Colombia. Researchgate. Retrieved Abril 29, 2021, from [https://www.researchgate.net/publication/330882780\\_Las\\_Capacidades\\_Dinamicas\\_y\\_PYMES\\_con\\_Aplicacion\\_en\\_Colombia](https://www.researchgate.net/publication/330882780_Las_Capacidades_Dinamicas_y_PYMES_con_Aplicacion_en_Colombia)
- IBM. (2021). Download Description. IBM. <https://www.ibm.com/support/pages/downloading-ibm-spss-amos-27>
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397. ResearchGate. 10.1287/orsc.3.3.383
- Lapiente Garrido, I., Kretschmer, C., Luis de Vasconcellos, S., & Reis Gonçalo, C. (2019, 12 23). Dynamic Capabilities: A Measurement Proposal and its Relationship with Performance. *Brazilian Business Review*, 17(1), 48-64. Scielo. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.3>

- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 1924-1927. Science Direct. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.020>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. Wiley Online Library. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi:10.1002/smj.640
- Teece, D. J. (2014). dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37. Science Direct. 10.1057/jibs.2013.54
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. doi:10.1287/orsc.13.3.339
- Zott, C. (2002). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125. Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1002/smj.288>

## 11. Anexos

### 11.1. Anexo 1. encuesta sobre capacidades dinámicas

#### Encuesta de Investigación Académica

#### Cuestionario

Al agradecer altamente su disposición para contestar la encuesta, le pedimos tener presente las siguientes observaciones:

1. El cuestionario está diseñado con escalas que presentan valores de 1 a 7. Usted debe escoger en cada pregunta el valor que mejor representa su grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación que se presenta, donde 1 significa el mayor grado de desacuerdo, 7 el mayor grado de acuerdo y 4 un valor neutro.
2. A continuación, presentamos la encuesta para ser diligenciada. En ella, las preguntas que enfocan directamente a **Mi empresa** se refieren a la empresa donde Usted trabaja.

#### Sección A – Datos Generales del Encuestado

ENCUESTADO<sup>2</sup> \_\_\_\_\_  
CARGO \_\_\_\_\_  
GÉNERO \_\_\_\_\_ 1-hombre, 2-mujer  
EDAD \_\_\_\_\_ años  
ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA \_\_\_\_\_ años  
FORMACIÓN ACADÉMICA \_\_\_\_\_  
1-INEXISTENTE, 2-BÁSICO, 3-BACHILLER, 4-TECNOLOGO,  
5-UNIVERSITARIO, 6-ESPECIALIZACIÓN, 7-MAESTRÍA, 8- DOCTORADO  
EDUCACIÓN ESPECÍFICA EN ADMINISTRACIÓN O GERENCIA \_\_\_\_ 1-si, 2-no  
TIEMPO EN EL CARGO ACTUAL: \_\_\_\_\_ años  
TIEMPO CON EL EQUIPO DE TRABAJO: \_\_\_\_\_ años  
POSICIÓN EN SU EQUIPO DE TRABAJO: \_\_\_\_\_ 1-líder, 2-miembro  
NÚMERO DE PERSONAS EN SU EQUIPO: \_\_\_\_\_  
NÚMERO DE PERSONAS DE LA COMPAÑÍA; \_\_\_\_\_  
EDAD DE LA COMPAÑÍA \_\_\_\_\_ años

#### Sección B – Datos Generales de la Empresa

1. ¿Cuál es el número total de empleados actuales (incluyendo los de tiempo completo y los de tiempo parcial)?  
\_\_\_\_\_

<sup>2</sup> El NOMBRE DEL ENCUESTADO constituye información opcional

- 1. Hasta 50 empleados
- 2. 51 a 250 empleados
- 3. Más de 250 empleados

2. ¿Cuántos años tiene su empresa?

- 1. 1-5
- 2. 5-10
- 3. Más de 10

3. ¿Con qué nivel de globalización clasifica a su empresa?

- 1. Regional
- 2. Nacional
- 3. Internacional
- 4. Multinacional
- 5. Global

4. La organización para la que trabaja pertenece a cuál de los siguientes sectores:

- 1. Sector Público (p.ej. gobierno)
- 2. Sector privado (p.ej. la mayoría de los negocios e individuos)
- 3. Sector sin ánimo de lucro
- 4. Otros: Por favor especifique: \_\_\_\_\_

5. Su desempeño profesional en compañía se ubica en el campo:

1. Gerencia General	<input type="checkbox"/>	8. Contabilidad	<input type="checkbox"/>
2. Ingeniería	<input type="checkbox"/>	9. Finanzas	<input type="checkbox"/>
3. Tecnologías de la Información	<input type="checkbox"/>	10. Mercadeo	<input type="checkbox"/>
4. Administración	<input type="checkbox"/>	11. Gestión de Proyectos	<input type="checkbox"/>
5. Producción	<input type="checkbox"/>	12. Servicios Generales	<input type="checkbox"/>
6. Transporte	<input type="checkbox"/>	13. Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
7. Logística	<input type="checkbox"/>	14. Otros	<input type="checkbox"/>
Otros (Especifique):			

¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor el sector industrial en el que se ubica principalmente su empresa?

Manufactura	<input type="checkbox"/>	Alta tecnología	<input type="checkbox"/>
Cuidado de la salud	<input type="checkbox"/>	Comercio al por menor	<input type="checkbox"/>
Agricultura	<input type="checkbox"/>	Gobierno	<input type="checkbox"/>
Industria química	<input type="checkbox"/>	Industria del transporte	<input type="checkbox"/>

Minería, minerales y metales primarios.	<input type="checkbox"/>	Petróleo y gas	<input type="checkbox"/>
Aeroespacial	<input type="checkbox"/>	Alimentos y bebidas	<input type="checkbox"/>
Textil	<input type="checkbox"/>	Papel y productos relacionados	<input type="checkbox"/>
Construcción	<input type="checkbox"/>	Automotor	<input type="checkbox"/>
Banca y servicios	<input type="checkbox"/>	Otros (especifique):	

### Sección C – Encuesta Temática

Usted debe escoger en cada pregunta el valor que mejor representa su grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación que se presenta, donde 1 significa el mayor grado de desacuerdo, 7 el mayor grado de acuerdo.

*Establezca su grado de acuerdo/desacuerdo con la afirmación...*

1   2   3   4   5   6   7

Completamente en                        Completamente

#### Escalas - Afirmaciones

Sense

1. Mi empresa busca y explora constantemente nuevas tecnologías y mercados tanto en el negocio en el que nos encontramos actualmente como en otros negocios o sectores.
2. Mi empresa monitorea y comprende las demandas actuales y futuras de los proveedores y competidores del mercado (atención, no estamos hablando de clientes).
3. Los propietarios y la gerencia de mi empresa saben cómo interpretar el entorno empresarial, qué tecnología deben adquirir, y en qué mercados deben enfocarse.
4. Mi empresa busca constantemente información de diferentes fuentes, tales como noticias, relaciones, contactos formales e informales con clientes, competidores y proveedores, ferias, universidades, etc.
5. Mi empresa explora y monitorea el desarrollo interno de nuevas tecnologías.
6. Mi empresa realiza esfuerzos proactivos para asegurar que la información fluya entre aquellas personas que pueden utilizarla para identificar nuevas oportunidades tecnológicas y de mercado.
7. Mi empresa adopta procesos formales planificados y organizados para la recolección, análisis y uso de información sobre nuevas tecnologías y mercados.
8. Mi empresa valora la búsqueda constante de innovaciones originadas fuera de la firma.
9. Mi empresa asigna claramente recursos para actividades como la búsqueda y análisis de información y el descubrimiento de nuevas oportunidades en tecnologías y mercados.

10. Nosotros buscamos nuevas ideas de negocios a través de la observación del entorno.
11. De manera sistemática, la empresa incorpora personas creativas y conocedoras del negocio, para identificar nuevas oportunidades comerciales.
12. Mi empresa está en constante desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos para aprovechar las nuevas oportunidades tecnológicas y de mercado.
13. Utilizamos de manera eficaz la información que tenemos como base para nuestras decisiones.
14. Solemos solicitar la opinión de personas externas a nuestras firmas como parte del análisis de nuestras decisiones.
15. El sistema de recompensas y remuneraciones de nuestra firma fomenta la innovación y la creatividad.

Seizing

16. Mi empresa Nuestra firma tiende a lidiar muy bien con los cambios y la incertidumbre del mercado.
17. Mi empresa aprovecha muy bien las oportunidades que se identifican y que consideramos buenas para nuestro negocio.
18. Mi empresa tiene una gran capacidad para crear, ajustar y, cuando sea necesario, rediseñar su plan de negocios.
19. Nuestro plan de negocios deja claro cuál es nuestra propuesta de valor y cómo se articula.
20. Nuestro plan de negocios estima siempre los costos e ingresos potenciales para la operación en el mercado.
21. Nuestro plan de negocios identifica qué tecnologías son apropiadas para nuestro negocio y cómo se obtendrán.
22. Nuestro plan de negocios define la estructura de nuestra cadena de valor y dónde estamos posicionados dentro de ella.
23. Nuestro plan de negocios identifica y segmenta nuestros clientes objetivo.
24. Nuestro plan de negocios deja en claro cómo hacemos negocios en nuestro mercado.
25. Mi empresa siempre analiza múltiples alternativas antes de tomar decisiones.
26. Mi empresa tiene un profundo conocimiento de las necesidades de nuestros clientes.
27. Mi empresa tiene un profundo conocimiento de la cadena de valor a través de la cual llegamos a nuestros clientes

	<p>28. En mi empresa, necesitamos plataformas tecnológicas o servicios desarrollados por terceros para complementar nuestros propios productos o servicios.</p> <p>29. Mi empresa adopta mecanismos para prevenir errores y sesgos en las relaciones con la información analizada y la toma de decisiones.</p> <p>30. En mi empresa buscamos sistemáticamente nuevos conceptos comerciales mediante la observación de procesos en el entorno.</p> <p>31. Mi empresa adquiere recursos, de manera organizada, para el desarrollo de nuevas actividades comerciales.</p>
<p>Managing Threats and Reconfiguration</p>	<p>32. Sabemos configurar y reconfigurar nuestros recursos y nuestra estructura organizacional para ajustarnos a los cambios y al crecimiento de nuestro negocio.</p> <p>33. Mi empresa es flexible.</p> <p>34. Mi empresa cuenta con algún tipo de espacio de discusión e integración de ideas.</p> <p>35. En nuestra empresa somos capaces de identificar, en otras firmas u organizaciones, activos que son complementarios a nuestros requerimientos.</p> <p>36. En nuestra empresa tenemos la capacidad de desarrollar los recursos externos que se han identificado y que son complementarios a nuestras necesidades.</p> <p>37. Constantemente identificamos oportunidades de asociación con organizaciones externas.</p> <p>38. Nos resulta fácil implementar y gestionar asociaciones con organizaciones externas.</p> <p>39. Nos resulta fácil integrar en nuestro negocio los beneficios obtenidos de las alianzas externas.</p> <p>40. Los beneficios que obtenemos a través de alianzas con otras empresas siempre generan valor para nuestros clientes.</p> <p>41. Mi empresa tiene una gran capacidad para integrar conocimientos y experiencia con socios externos.</p> <p>42. Mi empresa administra y monitorea las formas de proteger nuestros secretos y nuestra propiedad intelectual.</p> <p>43. Adoptamos procedimientos para evitar transferir tecnología y propiedad intelectual a nuestros socios.</p> <p>44. En mi empresa hemos desarrollado rutinas para permitir la participación activa de los empleados en la generación de ideas para nuevos productos o servicios.</p>

	<p>45. En mi empresa hemos desarrollado rutinas para permitir la participación activa de los empleados en la generación de ideas para nuevos procesos de producción o procedimientos organizacionales.</p> <p>46. Mi empresa cuenta con manual de funciones y rutinas de entrenamiento para empleados.</p>
Performance	<p>47. Mi empresa ha sido muy rentable en los últimos 3 años.</p> <p>48. Mi empresa ha generado un alto volumen de ventas en los últimos 3 años.</p> <p>49. Mi empresa ha logrado un rápido crecimiento en ventas y activos en los últimos 3 años.</p> <p>50. Mi empresa ha mejorado su competitividad en los últimos 3 años.</p> <p>51. Mi empresa ha fortalecido su posicionamiento estratégico en los últimos 3 años.</p>
	<p>52. Mi empresa ha aumentado significativamente su participación de mercado en los últimos 3 años.</p> <p>53. Nuestro desempeño en el mercado nacional ha sido muy satisfactorio en ventas y en resultados financieros durante los últimos 3 años.</p> <p>54. Nuestro negocio ha cumplido plenamente con nuestras expectativas durante los últimos 3 años en el mercado nacional.</p> <p>55. Nuestros productos y servicios son más innovadores que los productos y servicios de nuestros competidores en el mercado nacional.</p>
	<p>56. Mi empresa invierte constantemente en actividades de investigación y desarrollo para identificar nuevas tecnologías y oportunidades de mercado.</p> <p>57. Siempre buscamos incrementar las inversiones en investigación y desarrollo de productos.</p> <p>58. Mi empresa tiene planes específicos de actividades de investigación y desarrollo de productos.</p> <p>59. Nuestra gestión promueve los procesos de investigación y desarrollo de productos:</p> <p>60. Siempre estamos desarrollando rutinas para la investigación y desarrollo de productos dentro de la firma.</p>