

# Recursos y capacidades organizacionales



**Victor Muñoz-Cisterna**  
Ph.D. en Management,  
Universidad Adolfo Ibáñez,  
Académico FEN-UAH.



**Cristian Geldes**  
Ph.D. en Management,  
Universidad Adolfo Ibáñez,  
Académico FEN-UAH.



**Mauricio Castillo-Vergara**  
Doctor en Ciencias Económicas  
y Empresariales, Universidad  
Politécnica de Cartagena,  
España, Académico FEN-UAH.



## RESUMEN

El artículo discute la importancia de los recursos y capacidades organizacionales en la gestión estratégica de empresas. Desde la visión basada en recursos y capacidades de la firma (Resource-Based View o RBV), el trabajo analiza cómo las empresas logran y mantienen ventajas competitivas a través de sus recursos y capacidades únicas. Se enfatiza la diferencia entre recursos y capacidades destacando cómo influyen en la creación de valor y la ventaja competitiva. El artículo también aborda las capacidades operacionales y dinámicas, distinguiendo entre procesos actuales y la adaptación a cambios en el entorno de negocios. Se incluyen ejemplos prácticos, para ilustrar la aplicación de estos conceptos en el mundo real. Este estudio es un aporte a la comprensión de cómo las empresas pueden desarrollar estrategias efectivas basadas en sus recursos y capacidades únicas.

## Introducción

Desde los inicios del estudio académico de la gestión estratégica de empresas, surgió el interés por la relevancia de los recursos y capacidades de las empresas, como se observa en los trabajos que Edith Penrose realizó en los años 50 que sentaron las bases para lo que llegaría a ser llamada la visión basada en recursos y capacidades de la firma (Resource-Based View o RBV). La visión basada en recursos proporciona una de las explicaciones más relevantes a las preguntas sobre cómo las empresas logran y mantienen una ventaja competitiva en el tiempo (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2015; Eisenhardt & Martin, 2000; Hill & Jones Gareth, 2009; Nelson, 1991; Thompson et al., 2015; Wernerfelt, 1984). Como discutiremos, en esta visión las capacidades organizacionales juegan un rol fundamental.

## Recursos y Capacidades Organizacionales

En la búsqueda por comprender por qué existen diferencias en el desempeño de las empresas de una misma industria, la gestión estratégica avanzó desde una explicación basada en el posicionamiento de las empresas dentro de esta estructura industrial, a una explicación de la ventaja competitiva basada en los recursos y capacidades de las empresas (Eisenhardt & Martin, 2000). Según esta visión basada en recursos, o RBV, las empresas difieren en cuanto a los recursos que poseen y estas diferencias se mantienen en el tiempo. A través del despliegue de recursos que sean valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, las empresas alcanzan la ventaja competitiva y desarrollan estrategias que no pueden ser igualadas por los competidores (Barney, 1991). Los recursos son los activos tangibles e intan-

gibles que una empresa controla y que puede usar para diseñar e implementar estrategias, mientras que las capacidades permiten el despliegue de los recursos (Barney & Hesterly, 2015). Los recursos pueden clasificarse en recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales. Los recursos financieros corresponden al dinero de todas las fuentes que tienen disponibles una empresa, ya sea capital propio o proveniente de acreedores. Los recursos físicos incluyen los activos tangibles como las plantas, maquinarias, equipos tecnológicos, acceso a materia primas. Los recursos humanos corresponden al conocimiento y habilidades de los trabajadores y ejecutivos de la empresa. Finalmente, los recursos organizacionales incluyen elementos como los sistemas de gestión, la cultura organizacional y las

relaciones entre las personas y grupos al interior de la empresa.

Las capacidades organizacionales tienen dos características fundamentales (Collis, 1994). En primer lugar, las capacidades organizacionales están integradas en las rutinas de la empresa y son producto del sistema organizacional en su conjunto. Es decir, no reflejan ningún atributo individual ni son la simple suma de los atributos de los individuos, sino que son el producto de la interacción de la estructura y procesos formales e informales, de la cultura organizacional y las relaciones entre los miembros de la organización. Por ejemplo, la capacidad de innovación de una empresa no surge solo de una persona, por talentosa o influyente que sea, ni se explica solo por la existencia de un sistema de gestión de innovación o de una cultura organizacional que fomenta la innovación.

Cada uno de estos elementos, y otros más, se combinan para que la empresa sea innovadora. Es decir, las capacidades organizacionales son rutinas socialmente complejas. Esta característica está directamente relacionada con la explicación de las diferencias sostenidas en el desempeño entre las empresas que proporciona la RBV. Al estar las capacidades integradas en la empresa, en su estructura y procesos organizacionales, es difícil transferirlas hacia otra empresa, al menos sin deteriorar significativamente su desempeño (Makadok, 2001). Esta imperfecta movilidad de las capacidades ayuda a explicar por qué las empresas no convergen en un mismo nivel de rentabilidad. No lo hacen porque sus capacidades no son fácilmente separables de la empresa en que se desarrollaron, no son claramente identificables y/o separables de las otras capacidades o recursos con las que se combinan para permitir una ventaja competitiva.

En segundo lugar, las capacidades organizacionales influyen en la creación de valor de la empresa, es decir, en la brecha entre la disposición a pagar por parte de los clientes y el costo de oportunidad de los proveedores de la empresa, por ejemplo, a través de una mejora en la eficiencia del proceso productivo o a través de una mayor calidad percibida por los clientes. Este proceso de creación de valor al reunir un paquete único de recursos para explotar una oportunidad da forma a un modelo de negocios.

### Rutinas Organizacionales

Las rutinas organizacionales son patrones repetitivos de actividad que ocurren en una organización. Involucran a múltiples individuos y se repiten en la organización. Se pueden entender como "hábitos" organizacionales que orientan la conducta

de las personas en ciertas situaciones. Las rutinas representan la memoria operativa de la organización, codificando la forma en que se realizan las cosas y se resuelven problemas en la organización. Por ejemplo, una rutina puede ser la forma en que un equipo de innovación genera nuevas ideas. Cuando esta rutina se combina con otras, como la evaluación de las ideas y la gestión de proyectos, se crea la capacidad de innovación de la empresa.

No deben confundirse con las rutinas individuales, que son patrones repetitivos de comportamiento o hábitos que una persona desarrolla y sigue en ciertas situaciones específicas. Por ejemplo, un investigador podría tener una rutina individual para revisar literatura científica y experimentar con nuevas ideas. Tampoco deben confundirse las rutinas organizacionales con los procedimientos, que son conjuntos formales y documenta-

dos de instrucciones diseñadas para guiar a los miembros de la organización en cómo realizar una tarea o proceso específico. Los procedimientos son más rígidos y están diseñados para garantizar la consistencia y el cumplimiento. Por su carácter explícito, son fácilmente imitables. Por ejemplo, en una clínica, una rutina organizacional puede ser la forma en que los médicos y enfermeras se comunican y colaboran durante un cambio de turno, que se ha desarrollado naturalmente durante el tiempo que han pasado juntos y las experiencias que estos equipos han compartido. Por otra parte, el procedimiento para administrar un medicamento específico a los pacientes, con dosis exactas, tiempos y contraindicaciones, estaría planificado, diseñado, documentado y su cumplimiento sería verificado.

## Recursos y capacidades en Marvel Comics(2)

*Desde su fundación en los años '30, Marvel Comics construyó una enorme colección de personajes icónicos, como el Capitán América, Hulk, Spider-Man y Los Vengadores. Marvel se ganó el apodo de la "Casa de las Ideas", al ser pionera en introducir personajes que enfrentaban problemas reales y que poseían una profundidad emocional y psicológica superior a lo antes visto en la industria. Por ejemplo, los X-Men reflejaban la lucha contra la discriminación y el racismo. Sin embargo, a pesar de contar con una cartera de personajes de gran reconocimiento, es decir: recursos. Marvel fue a la quiebra en la década de los '90. Una serie de errores de gestión y financieros, la explosión de una burbuja especulativa originada en la sobreproducción de comics y el desarrollo de los medios digitales, se sumaron para que en 1996 Marvel se declarara en bancarrota.*

*Para resurgir, Marvel debió reestructurarse financiera y administrativamente. Para obtener liquidez vendió los derechos cinematográficos de algunos de sus personajes más importantes, como Spider-Man y los X-Men. Además, tomó decisiones que fueron fundamentales para su éxito futuro. Por una parte, implementó una intensa estrategia de licenciamiento de su propiedad intelectual, por la cual sus personajes pudieron ser utilizados en una amplia variedad de medios y productos de consumo, desde series de televisión a videojuegos y vestuario. Por otra parte, a través de los nuevos Marvel Studios se fortalecieron las capacidades de producción audiovisual y especialmente de películas con un mayor control creativo y comercial.*

*El éxito de esta nueva estrategia de Marvel se refleja en que solo 13 años después de estar en la quiebra, Disney adquirió la compañía cerca de 4 mil millones de dólares, reconociendo el valor de los recursos y capacidades que Marvel había desarrollado. Bajo el alero de Disney y combinados con sus enormes capacidades de marketing y gestión de propiedad intelectual, el Universo Cinematográfico de Marvel (MCU) se convirtió en la franquicia de cine de mayor recaudación en la historia con un total de ingresos de taquilla de casi 30 mil millones de dólares a Julio de 2023 (3).*

## Capacidades Operacionales y Capacidades Dinámicas

En la literatura se distinguen distintos tipos de capacidades organizacionales, destacando las capacidades operacionales y dinámicas (Collis, 1994; Schilke et al., 2018). Específicamente, en un nivel funcional, se encuentran las capacidades operacionales que permiten que la empresa desempeñe las actividades básicas actuales, como la distribución o el marketing, de mejor forma que su competencia. Son procesos de negocios que se encuentran en las áreas funcionales de la empresa y reflejan la eficiencia técnica de la empresa (Collis, 1994). Estas capacidades operacionales pueden ser modificadas por las capacidades dinámicas, las que están orientadas hacia el cambio estratégico, pudiendo modificar no solo la base de recursos y capacidades de la empresa, sino también su entorno y la estrategia (Schilke et al., 2018).

Por otra parte, el concepto de **capacidades dinámicas** fue desarrollado inicialmente por Teece et al. (1997), quienes las definen como aquellas capacidades que **permiten a la empresa integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas** para hacer frente a entornos que cambian rápidamente, por lo tanto, reflejan la capacidad de una empresa de lograr nuevas formas de ventaja competitiva. Posteriormente, Helfat et al., (2007) reconocen que una capacidad dinámica también puede existir en entornos estables al definirla como la capacidad de una organización para crear, ampliar o modificar intencionadamente su base de recursos.

Las capacidades dinámicas permiten a las empresas detectar las oportunidades antes que sus rivales, aprovecharlas de manera más efectiva y realizar las transformaciones organizacionales para mantener la ventaja competitiva (Day & Schoemaker, 2016). Específicamente, Teece (2007) distingue **tres categorías de capacidades dinámicas**: (1) **Detección (Sensing)**, que se refiere a la capacidad de detectar y moldear oportunidades y amenazas; (2) **Aprovechamiento (Seizing)**

de las oportunidades a través de la movilización y re-despliegue de los recursos; (3) **Transformación (Transforming)** de la organización, para mantener su competitividad a través de la actualización, reconfiguración y rediseño de sus recursos tangibles e intangibles.

Las capacidades dinámicas también se expresan en los procesos por los que las empresas influyen en su entorno, eventualmente crean cambios en los mercados, realizan innovaciones de productos, procesos y modelos de negocio. Estas capacidades están presentes en los procesos empresariales de adquisición y liberación de recursos por ejemplo, a través de adquisiciones y desinversiones. La toma de decisiones estratégicas es una capacidad dinámica fundamental a través de la que la alta dirección combina distintas competencias organizacionales y personales para definir los principales cursos de acción de la empresa (Eisenhardt & Martin, 2000). También, se debe destacar que en la literatura se mencionan otros tipos de capacidades, como son las capacidades de absorción, referidas específicamente al componente de aprendizaje de las capacidades dinámicas (Zollo & Winter, 2002), y las capacidades

ambidiestras que dicen relación con aprender, optimizar y balancear (Jurksiene & Pundziene, 2016) que se expresan en la capacidad de explorar nuevas alternativas e innovaciones y en la capacidad de explotar referida a optimizar recursos, procesos, conocimientos y competencias. Algunos autores consideran capacidades ambidiestras como un tipo de capacidad dinámica (O'Reilly III & Tushman, 2013; Popadiuk et al., 2018).

## Conclusión

Los recursos y capacidades de la empresa son fundamentales para las estrategias organizacionales efectivas, ya que sustentan sus competencias distintivas que son base de la ventaja competitiva. A través del desarrollo de las capacidades operacionales, las organizaciones pueden lograr una base sólida de eficiencia y efectividad de sus procesos y actividades cotidianas. Sin embargo, en un ambiente de negocios en constante cambio y evolución, las capacidades dinámicas son esenciales, no solo porque permiten responder a los desafíos del entorno, sino porque permiten anticiparse y moldear proactivamente el futuro.



## Bibliografía:

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Collis, D. J. (1994). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(1 S), 143–152. <https://doi.org/10.1002/SMJ.4250150910>.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2016). Adapting to fast-changing markets and technologies. *California Management Review*, 58(4), 59–77. <https://doi.org/10.1525/CMR.2016.58.4.59>.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal* Strat. Mgmt. J. 21, 1105–1121. <https://doi.org/10.1002/1097-0266>.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations* (Malden, Ed.). Blackwell.
- Hill, C., & Jones Gareth, R. (2009). *Administración estratégica* (Octava edición ed.). México DF.
- Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431–448.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12(S2), 61–74. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250121006/abstract>
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Popadiuk, S., Luz, A. R. S., & Kretschmer, C. (2018). Dynamic capabilities and ambidexterity: how are these concepts related? *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 639–660.
- Schilke, O., Hu, S., annals, C. H.-A. of management, & 2018, undefined. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Journals.Aom.Org*, 12(1), 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Teece, D. J. (2007). EXPLICATING DYNAMIC CAPABILITIES: THE NATURE AND MICROFOUNDATIONS OF (SUSTAINABLE) ENTERPRISE PERFORMANCE. *Strategic Management Journal* Strat. Mgmt. J. 28, 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [http://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/9789812834478\\_0002](http://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/9789812834478_0002)
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Strickland, A. J., & Soto, G. A. S. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos*. mcgraw-Hill México, DF.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250050207/abstract>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.