



Investigación Administrativa

Vol.54, núm. 136, 2025

ISSN: 1870-6614

ISSN: 2448-7678

ria@ipn.mx

# Teoría Organizacional y Capacidades Dinámicas

Organizational Theory and Dynamic Capabilities



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN, SECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



# Teoría Organizacional y Capacidades Dinámicas

Organizational Theory and Dynamic Capabilities

 10.35426/IAv54n136.06

Julián Miranda Torrez

Universidad Autónoma de Guerrero, México.

[julian.miranda.torrez@gmail.com](mailto:julian.miranda.torrez@gmail.com)

 0000-0001-9402-5628

Recepción: 28 de julio de 2025

Aprobación: 27 de noviembre de 2025

 Acceso abierto diamante

## Resumen

El presente artículo tiene el objetivo proponer nuevas perspectivas de la teoría organizacional como un nuevo fundamento de las capacidades dinámicas, para fortalecer su construcción teórica y la realización de investigaciones empíricas. El método se basó en la aplicación del modelo PRISMA. Se revisaron artículos publicados en revistas de alto impacto referenciadas en Web Science, Scopus, Scimago, “Academy of Management” y la “Strategic Management Society”. Los resultados revelan el surgimiento de nuevas perspectivas de la teoría, que permitirán la profundización del estudio teórico y práctico del constructo. Los hallazgos fortalecerán los marcos teóricos y desarrollarán aplicaciones del constructo, considerando la realidad actual y futura. La originalidad es proponer nuevos temas de estudio de las capacidades dinámicas en las organizaciones que se interrelacionan con los entornos complejos, inciertos, volátiles y ambiguos, nacionales e internacionales. La limitación se relaciona al análisis de algunos temas de la teoría organizacional aplicado al constructo.

**Palabras clave:** Organizaciones, Capacidades Dinámicas, Teoría Organizacional, Estado del arte, Instituciones, Organizaciones.

**Clasificación JEL:** M10

## Abstract

The present article aims to propose the current organizational theory as a new foundation of dynamic capabilities, to strengthen its theoretical construction and the realization of empirical research. The method was based on the application of the PRISMA model. Articles published in high-impact journals referenced in Web of Science, Scopus, Scimago, and by the "Academy of Management" and the "Strategic Management Society" were reviewed. The results reveal the emergence of new perspectives of the theory, which will allow the deepening of the theoretical and practical study of the construct. The findings will strengthen the theoretical frameworks and develop applications of the construct, considering the current and future reality. The originality is to propose new topics of study of dynamic capabilities in organizations that interact with complex, uncertain, volatile, and ambiguous environments, both national and international. The limitation is related to the analysis of some topics of organizational theory applied to the construct.

**Keywords:** Organizations, Dynamic Capabilities, Organizational Theory, State of Art, Institutions, Organizations.

**JEL Classification:** M10

## Introducción

Tradicionalmente la administración estratégica fue utilizada como marco teórico para explicar las capacidades dinámicas. Teece, Pisano y Shuen (1997), son los creadores del constructo. Los resultados de sus investigaciones se publicaron en revistas de alto impacto, a pesar de su avance exponencial en la creación de conocimientos, los fundamentos teóricos del constructo están en proceso de construcción, una de las causas, es que el constructo fue altamente asociado a la administración estratégica (Bitencourt, et.al. 2024), no se consideró otros campos de conocimiento, como la teoría organizacional. El objetivo del documento es, proponer nuevas perspectivas de esta teoría, para fortalecer el desarrollo teórico y empírico de las capacidades dinámicas.

A continuación, presentaremos una síntesis de los principales planteamientos que realizaron diversos autores sobre las capacidades dinámicas: Teece, Katkalo y Pitelis (2010); Teece, Peteraf y Leih (2016); Shulze y Brusoni (2022). Teece (2017) relacionó con las teorías de la economía de la empresa, los costos de transacción y la teoría de la agencia económica. Bitencourt, et al. (2024) realizaron una amplia revisión de la conceptualización de las capacidades dinámicas y analizaron las tendencias futuras de su desarrollo. Teece (2014) ha propuesto construir la Teoría Meta del constructo, desde una perspectiva de la administración estratégica y de la economía. Cristofaro, Helfat y Teece (2025) plantearon una síntesis histórica (2001 a 2022) de la investigación del tema, resaltaron dos dimensiones: (1) las funciones de las capacidades dinámicas (adaptación al entorno y modificaciones), y (2) la evolución del entorno (cambio discreto y cambio continuo). Ambas dimensiones, permitió proponer una tipología de las interrelaciones de las organizaciones con el

*Investigación Administrativa*, 2025, vol. 54, núm. 136, julio-diciembre (publicación continua)

entorno externo, las capacidades dinámicas conectan a ambos conceptos. Laaksonen y Peltoniemi (2016) contribuyó con el desarrollo conceptual del constructo, sin embargo, la medición empírica de las capacidades dinámicas no ha sido analizadas exhaustivamente hasta la fecha; proponen las operacionalizaciones: evaluaciones de los directivos y de los empleados, considerando sus experiencias, acciones, y rendimientos, y el análisis de la información y de los datos financieros. En la revisión de la literatura ya se aprecia un avance al respecto.

Teece y autores asociados, contribuyeron al desarrollo del constructo con publicaciones en diferentes años, como ejemplo, en la revista “Strategic Management Journal” publicaron 1,742 documentos sobre el constructo abordado desde la administración estratégica. El objetivo es, ampliar el marco teórico, proponiendo nuevas perspectivas de la teoría organizacional asociados a temas emergentes, por ejemplo, la inteligencia artificial, sistemas institucionales que operan en entornos complejos, inciertos, volátiles y ambiguos.

La conceptualización del constructo planteada por Teece, Pisano y Shuen (1997) resalta: los altos directivos de las organizaciones tienen las habilidades, competencias y las capacidades de planear e implementar diversas estrategias y acciones (integrar, construir, innovar, reconfigurar y potencializar los recursos y las capacidades propias de la organización, y los que se obtengan del entorno). Los directivos planean e implementan las capacidades dinámicas, es decir, las estrategias que promuevan cambios e innovaciones en respuesta a los requerimientos de los entornos, a los mercados emergentes y a la evolución de los sectores industriales que cambian rápidamente, con el propósito de lograr altos desempeños sostenibles. En esta conceptualización, implícitamente se plantea la toma de decisiones estratégicas, coherentes y consistentes para lograr su adaptación al entorno, implica la asignación de recursos de manera coordinada para lograr los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la organización, superar a la competencia, satisfacer las necesidades de los clientes, lograr rentabilidad y ventaja competitiva sostenible en el largo plazo (Teece, 2010). La toma de decisiones es la actividad central en la organización (Ansoff, 1965). Simon (1962) planteó la racionalidad limitada en los procesos decisivos, lo que implica que los directivos toman decisiones con información incompleta del entorno, este planteamiento tiende a cambiar con la aplicación de la inteligencia artificial y la digitalización de los procesos.

El supuesto fundamental de la perspectiva de las capacidades dinámicas es, lograr alta eficiencia en la utilización de los recursos, así como, en los procesos de aprendizaje y adaptación organizacional para lograr ventaja competitiva sostenible en respuesta a los entornos dinámicos, complejos, de alta turbulencia, e inciertos, utilizando los recursos estratégicos y las capacidades (Srikanth y Urgureanu, 2024). En los planteamientos centrales de la perspectiva, se resalta la relación organización-entorno, las capacidades dinámicas permite la adaptación y ajuste estratégico entre ambos.

En la definición del constructo, se identifican dos conceptos claves: dinamismo y capacidades. El término dinamismo, se refiere a los rápidos cambios en los factores externos (tecnología, fuerzas del mercado, alta competencia, entre otros) que impactan en la organización, lo cual ha sido planteado en la teoría de la contingencia, una de las perspectivas tradicionales de la teoría organizacional. El dinamismo también se refiere, a la velocidad en la implementación de las estrategias, como respuestas a los impactos del entorno. Lo dinámico implica, realizar cambios rápidos en los recursos, velocidad en las innovaciones de los procesos, en los modelos de negocios, y en las capacidades administrativas, para que la organización logre congruencia con los requerimientos de los entornos (Hock-Duepgen, et al., (2025). El término capacidades, se refiere a los conocimientos, habilidades, experiencias de los directivos, y equipos que ocupan puestos en la alta gerencia; cuyas funciones son, las de implementar las estrategias y las acciones relacionadas con la adaptación, integración, reconfiguración de los recursos y las capacidades estratégicas, funcionales y operativas.

Las capacidades también implican realizar innovaciones de las tecnologías y de los modelos de negocios, así como, la utilización de la inteligencia artificial y la digitalización de los procesos, que permitan a las organizaciones y a las instituciones aprovechar las oportunidades de negocios que surgen en los mercados emergentes, y enfrentar los riesgos e incertidumbres generados por el dinamismo, la complejidad, la incertidumbre, la volatilidad, y ambigüedad de los entornos externos, de las redes de organizaciones físicas y virtuales, en los entornos nacionales, regionales e internacionales. Estas capacidades no pueden ser compradas, son creadas y desarrolladas por las organizaciones, con los propósitos de lograr competitividad superior frente a los competidores, utilizando los recursos de alta calidad (no imitable, evaluables, raros, no imitables y no sustituibles) y las diferentes capacidades organizacionales (Wuebker, Zenger y Felin, 2023).

Las capacidades dinámicas inicialmente se fundamentaron en la perspectiva basada en los recursos y las capacidades (Teece, 2017; Barney, 1997; Teece, 2014). Barney (1997) resaltó el valor estratégico de los recursos cuando son valioso, raros, difíciles de imitar y no sustituibles. La utilización de estos, permiten un mejor ajuste estratégico de la organización con los requerimientos del entorno. Esta perspectiva sigue teniendo importancia en los campos de conocimientos de la administración estratégica y la teoría organizacional.

En la actualidad, los recursos, como los datos y la información, están asociados con las aplicaciones de la inteligencia artificial y la digitalización (Helfat, et al., 2023). Cristofor, et al. (2025) proponen una tipología de funciones que desempeñan las capacidades dinámicas en relación con el entorno (adaptación o modelación, cambios discretos y continuos). Históricamente, la investigación se orientó a la adaptación de la organización a los cambios discretos en el entorno. Los nuevos trabajos tienden a considerar los cambios radicales en los factores externos que emergen por la aplicación de la inteligencia artificial y la transformación digital de las organizaciones e instituciones. Frente a los cambios en los entornos, las capacidades

dinámicas tienden a ser más proactivas, es decir, que los directivos desarrollan las capacidades para cambiar el entorno creando nuevas oportunidades (por ejemplo, nuevos productos o servicios), aplicando razonamientos heurísticos (Maghzi, et al., 2024).

En el planteamiento central de las capacidades dinámicas, Teece (2017) planteó tres dimensiones para profundizar en la operacionalización del constructo: “sensing”, “seizing” y reconfiguración. “Sensing”, implica que los directivos de las organizaciones realizan diagnósticos estratégicos, exploraciones y escaneos de los factores externos y de los mercados emergentes, para obtener información de nuevas oportunidades de negocios. Obtienen información de las nuevas tecnologías y de las necesidades emergentes de los clientes, así como, las expectativas de los grupos de interés externos. Los directivos, también realizan diagnósticos de la propia organización. “Seizing”. La información obtenida de las fuentes externas e internas, trasladan a la organización para su administración estratégica, desarrollar innovaciones de los productos, procesos, servicios, y de los recursos que permita implementar las capacidades dinámicas. Reconfiguración, Implica recombinar, renovar, innovar, realizar cambios en la estructura organizacional, en la tecnología, en los recursos y en las diferentes capacidades organizacionales, para lograr ventaja competitiva sostenible, considerando los cambios dinámicos del entorno actual y los futuros escenarios macroeconómicos, regionales, nacionales y mundiales.

Las capacidades dinámicas permiten la innovación del modelo de negocio, implementadas por los altos administradores (Snihur, Zott y Kiss, 2025). Teece (2007) analizó ampliamente la naturaleza de los micro fundamentos de las tres capacidades (sensing, seizing y reconfiguración) basadas en las ciencias sociales y del comportamiento. La aplicación de estas capacidades genera el emprendimiento y desarrollo de estrategias para adaptarse al dinamismo de los ecosistemas organizacionales y empresariales, así como, crear cambios en los mercados, en diferentes organizaciones (empresas de todos los tamaños, instituciones públicas y empresas globales, gobiernos).

## Método

El proceso de revisión y análisis de la literatura se realizó sistemáticamente aplicando el modelo PRISMA (2020), identificación, selección, elegibilidad e la muestra de documentos a ser analizados; también se adaptó la metodología propuesta por Laaksonen y Peltoniemi (2016). En la etapa identificación (durante 10 años se construyó una base 520 documentos especializados en capacidades dinámicas de mayor relevancia y aporte al conocimiento sobre el tema. Se realizó una amplia búsqueda de documentos en diferentes fuentes de información: en Web Science, permitió obtener los artículos publicados en los años 2023 a 2025, relacionados a las nuevas tendencias de la investigación de las capacidades dinámicas, se observó que el constructo tiende a relacionarse con la digitalización, la transformación digital, la innovación, la inteligencia

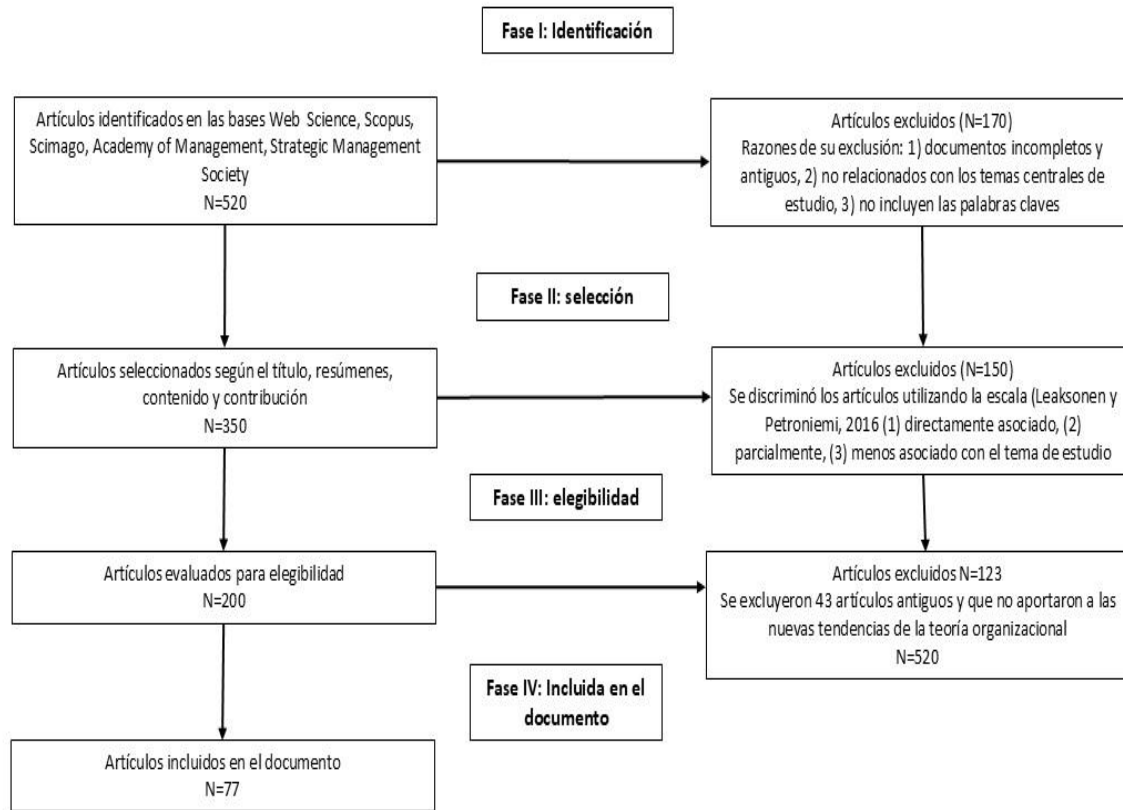
artificial y sostenibilidad. En la fuente Strategy Management Society, se obtuvo los documentos publicados desde 1997 a la fecha. El documento de Teece, Pisano G, y Shuen (1997) generó el mayor número de citas y publicaciones (1,040), otros autores aportaron 1715 artículos sobre capacidades dinámicas, organizacionales y temas relacionados, así como 3,925 artículos relacionados con la palabra clave: organizaciones, instituciones, entorno y estrategia. En la búsqueda de documentos se consideró a las revistas con mayor impacto, por ejemplo, Strategic Management Journal, sus factores son: “CiteScore 16.8”, “Journal impact factor 7.2”, “acceptance rate 7%”. Una tercera fuente importante fue “Academy of Management”, se consultó las siguientes revistas: 1) Annual, con factor de impacto 19.241/1, 2) Academy of Management Journal, FI=10.919/1, y 3) Academy of Management Review, FI=13.865, en estas revistas se buscó artículos publicados en los últimos años, el objetivo fue, identificar las nuevas perspectivas de la teoría organizacional y temas asociados, como la inteligencia artificial, la digitalización, entre otros.

En la etapa de selección de documentos, se analizó que el título, los resúmenes y todo el contenido contenga las palabras clave de búsqueda, capacidades dinámicas, teoría organizacional, organizaciones e instituciones. Centramos la atención en las características de los entornos, tales como, complejidad, dinamismo, incertidumbre, volatilidad y ambigüedad. Los artículos se seleccionaron aplicando la escala de discriminación propuesto por Leaksome y Peltoiemä (2016) (1=directamente asociado, 2=parcialmente, y 3=ninguna asociación a los constructos objeto de estudio).

En la etapa de elegibilidad, la muestra se construyó con los documentos que fundamentan los constructos, y se excluyó los documentos más antiguos, se mantuvo los artículos que planteen las nuevas perspectivas de la teoría organizacional para fortalecer los fundamentos teóricos al constructo. En la cuarta fase, se obtuvo la muestra más representativa con documentos de alta calidad publicados en revistas de alto impacto, con el propósito de fundamentar teóricamente el documento.

En síntesis, la revisión sistemática de la literatura implicó realizar las siguientes actividades: (1) recolectar una amplia literatura publicada recientemente, (2) realizar la lectura y análisis de contenido de los documentos que conforma la muestra seleccionada, (3) extraer los temas que se relacionan la teoría organizacional y las tendencias actuales de la investigación que fortalezcan la investigación teórica y empírica de las capacidades dinámicas, (4) actualizar el documento con las publicaciones en 2024 y 2025, y (5) sintetizar los aportes al desarrollo teórico de las capacidades dinámicas tomando en cuenta la teoría organizacional, la administración estratégica, y las nuevas tendencias como la inteligencia artificial, la digitalización y la transformación digital de las organizaciones e instituciones. El proceso de revisión de la literatura se muestra en el diagrama de flujo PRISMA, presentado en la Figura 1.

**Figura 1.**  
*Modelo PRISMA*



Fuente: Elaboración propia.

## Resultados

La teoría organizacional está fundamentada en la premisa central: la organización debe ser entendida por sus interrelaciones con su entorno externo, el cual proporciona los recursos, regula y restringe su funcionamiento. Esta teoría, plantea que las organizaciones se adaptan a su entorno, es decir, los actores organizacionales eligen las estrategias e implementan las capacidades dinámicas para aprovechar las oportunidades y responder a las restricciones del entorno (Cristoforo, Helfat y Teece, 2025). La teoría organizacional incluye diversas perspectivas teóricas, paradigmas y metodologías; en este documento enfocamos inicialmente la atención en las perspectivas tradicionales: sistema estructural, la elección estratégica, las capacidades de la organización y la participación de los actores organizacionales, que contribuyen en la fundamentación de las capacidades dinámicas. Al final, de este apartado, resaltaremos las actuales perspectivas de la teoría organizacional asociado a temas emergentes.

Investigación Administrativa, 2025, vol. 54, núm. 136, julio-diciembre (publicación continua)

Los planteamientos tradicionales de la teoría organizacional enfatizaron en los entornos cerrados, estables y contingentes, que determinan las características de las organizaciones, restringen la toma e implementación de las decisiones estratégicas y administrativas, para aprovechar las oportunidades y enfrentar las restricciones del entorno externo. En el pasado, se enfatizó en los aspectos estáticos del entorno; en la actualidad se enfatiza en los cambios, en la incertidumbre, la complejidad, y el dinamismo de los entornos. El estudio se enfoca en como las organizaciones son reactivas y proactivas en su relación con el entorno (Yin, Muller y Wakslak, 2024). Considerando las características del entorno, es importante resaltar que las respuestas de las organizaciones sean rápidas y proactivas; a fin de lograr un ajuste estratégico con los requerimientos de los entornos (Maghzi, et al., 2024). Las capacidades dinámicas permiten el ajuste estratégico de la organización con los requerimientos del entorno, dependen de la flexibilización de la estructura de poder, de los procesos en la toma de decisiones, de la innovación y reconfiguración de los recursos, de las diferentes capacidades administrativas y estratégicas. En estos procesos, las estrategias y la gestión del conocimiento son los factores claves del éxito empresarial (Hadjimichael, et. al., 2024). A continuación, se sintetiza los planteamientos tradicionales de la teoría de la contingencia, las perspectivas de Astley y Van de Ven (1983) y de Child (1997), con los propósitos de resaltar sus contribuciones al marco teórico de las capacidades dinámicas. Posteriormente propondremos las nuevas perspectivas de la teoría organizacional.

La teoría de la contingencia planteada por Lawrence y Lorsch (1967), se refiere a la incidencia del entorno en la organización, lo cual genera contingencias e incertidumbre en las interrelaciones, frene a este panorama, las organizaciones tienen que alinearse, realizar ajustes estratégicos, adaptarse para sobrevivir en el entorno (Cristofano, et al., 2025). Desde esta perspectiva, se conceptualiza a las organizaciones como los espacios sociales abiertos en el que se implementan las capacidades dinámicas, se toman las decisiones estratégicas como respuesta al impacto del dinamismo del entorno. Las interrelaciones dinámicas y cambiantes entre las organizaciones con los entornos cambian las características de ambos, en las organizaciones se realizan las modificaciones en su estructura administrativa, innovaciones de los procesos y sistemas, cambios en los modelos mentales y en las percepciones de los administradores, de los equipos de la alta administración y en los grupos de interés internos y externos (Barnes, Lacerenza y Volpone, 2024; Yin, et al., 2024). Los entornos actuales se caracterizan por su amplia la complejidad, incertidumbre, volatilidad, y ambigüedad. Es más complejo, al interactuar los macro contextos sociales, tecnológicos, económicos, culturales, geopolíticos; así como, el alto dinamismo de las empresas globales, y de las plataformas de redes organizacionales virtuales. En la actualidad, el entorno global y geopolítico es complejo e incierto, contingente; estas características permiten analizar los conflictos entre los países, la hegemonía de los países fuertes, y el fortalecimiento del multilateralismo que crea condiciones adversas a las organizaciones globales, a los gobiernos y a las instituciones multinacionales; frente a este panorama contingente, las organizaciones públicas y privadas tienden a aplicar estrategias de adaptación y las capacidades dinámicas como respuesta a los impactos de los entornos nacionales, internacionales y transfronterizos (Larsen, et. al. 2023).

Astley y Van de Ven (1983) plantearon la perspectiva sistema estructural, fundamentado en el paradigma estructural funcionalismo y en la teoría de los sistemas; resaltan las orientaciones deterministas y voluntarias en las relaciones organización-entorno. Está estrechamente relacionado con los planteamientos de la teoría de la administración clásica, y con las teorías de la burocracia, de la contingencia estructural y la contingencia. Estos autores plantean que, el entorno determina las características de la organizaciones, en contra posición, la orientación voluntarista enfatiza que los individuos y sus instituciones creadas son autónomas, proactivas, autodirigidas; los actores organizacionales (administradores, equipos de alta administración, trabajadores en los niveles operativos) son vistos como la unidad básica de análisis; los actores tienen roles, funciones administrativas, y poder político para implementar estrategias y acciones dentro de las organizaciones y en los entornos externos. Teece, (2007, 2017) planteó que los actores organizacionales tienen las capacidades de responder y adaptarse a las necesidades externas, realizando cambios internos, utilizando recursos, y tomando decisiones estratégicas. Las capacidades dinámicas: “sensing, seizing” y transformación, no se han estudiado con profundidad en las organizaciones e instituciones nacionales e internacionales.

Child (1997) planteó la perspectiva elección estratégica, realizó críticas a la perspectiva sistema estructural, enfatizó en la orientación voluntarista, fundamentada en las teorías de la acción, del cambio, la transformación, la evolución y el aprendizaje organizacional. Las organizaciones y el entorno son continuamente construidas, sustentadas y cambiadas. Los actores organizacionales participan activamente en las interrelaciones entre la organización-entorno, ya que tiene el poder para influir a través de los procesos políticos, tomar decisiones, elegir las opciones estratégicas y desempeñar capacidades dinámicas, que permita realizar cambios en el interior de la organización para lograr un ajuste estratégico con los requerimientos del entorno.

Los planteamientos de la elección estratégica, es una contribución importante a las capacidades dinámicas, al resaltar la participación de los actores organizacionales, coaliciones dominantes, líderes estrategas, directivos, equipos de alta administración, y los empleados ubicados en diferentes niveles de la estructura organizacional que ejercen su poder en elegir las opciones estrategias para lograr la adaptación de la organización a los requerimientos del entorno (Barnes, et al., 2024). En la perspectiva actual, estos actores organizacionales desempeñan diferentes roles proactivos y tienen las capacidades de tomar decisiones estratégicas apoyados en la inteligencia artificial (Doshi, et al., 2025); analizan y eligen diferentes arreglos organizacionales, tiene poder de negociación con los actores externos (gobierno, grupos de presión, asociaciones, organismos internacionales). Sus acciones son relativamente autónomas, que les permiten enfrentar las restricciones del entorno y de la organización, es decir, tienen el poder para desempeñar las capacidades dinámicas (“sensing”, “seizing”, y transformación); enfrentar la contingencia del entorno VICA, reducir la dependencia de los recursos del entorno (Pfeffer y Salancik, 1978), relocalizar las organizaciones tomando en cuenta la disponibilidad de los recursos y obtener inversiones, nacional e internacional (Cattani, et al., 2024). Lo que implica, administrar estratégicamente las oportunidades y amenazas externas, y las fortalezas y debilidades de la organización para lograr alto desempeño y ventaja competitiva, planear e implementar las estrategias y las acciones operativas, actualmente utilizando ampliamente la inteligencia artificial y la digitalización de los procesos (Kemp, 2023).

En la actualidad los entornos se caracterizan por ser dinámicos y cambiantes, de alta complejidad, operan con incertidumbre, son volátiles, caóticos, complejos y ambiguos (Rivas-Tovar, 2025), estas características se sintetizan en el acrónimo VICA en inglés VUCA, Este concepto surgió en los noventa, propuesto por los soldados norteamericanos. La volatilidad se refiere al cambio continuo, constante, de alta velocidad y cambios radicales. Incertidumbre, implica falta de predictibilidad, no se tiene información de la ocurrencia de los acontecimientos actuales y futuros. Complejidad, se refiere a la ocurrencia de muchos factores contextuales que llegan a romper el concepto lineal causa-efecto, generar confusión desorganización administrativa, lo que da origen a relaciones complejas entre las organizaciones y los entornos. Ambigüedad, implica distorsión y deficiente información (Watkins, 2024). Frente a estas situaciones las organizaciones y las instituciones tienen que adaptarse, implementando las capacidades dinámicas para enfrentar los cambios vertiginosos del mundo. Un ejemplo de estas nuevas características de los entornos se puede apreciar en las aplicaciones de aranceles a los países y a las organizaciones por parte del gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica. Estas contingencias, crean problemas económicos, sociales y tecnológicos en la macro y microeconomía, en los sectores financieros y empresariales; para enfrentar esta situación adversa, las organizaciones y los gobiernos responden aplicando políticas públicas y estrategias para proteger sus economías y el bienestar de la población.

La alta contingencia externa genera desorganización, la teoría plantea que las organizaciones son sistemas humanos complejos, en la que los fenómenos organizacionales no son planificados y los procedimientos son desestructurados (Herath, Secchi y Homberg, 2025). Las capacidades dinámicas permiten la reestructuración de los elementos internos de las organizaciones, lo cual, implica la toma de decisiones racionales con un conocimiento fragmentado de las condiciones externas e internas y una ligera percepción de los escenarios futuros, a partir del conocimiento de las circunstancias presentes. La completa racionalidad está limitada, por la falta de conocimiento del entorno, es decir, no hay la capacidad de escanear toda la información interna y externa, el tomador de decisiones está limitado por sus habilidades y capacidades mentales limitadas. Estos aportes son importantes, para comprender que las relaciones organización – entorno, está limitada por la racionalidad de los participantes, quienes tienen poca información de las características de las organizaciones, y de los entornos VICA. Este escenario tiende a cambiar con la aplicación de la inteligencia artificial, ya que permite gestionar amplias bases de datos e información, que facilitan la tomar decisiones más rápidas. Los planteamientos de Simón (1962) sobre la racionalidad limitada, quedan rebasados por la aplicación de la inteligencia artificial (Hillebrand, et al., 2025).

La teoría organizacional y la administración estratégica plantean, que las organizaciones interrelacionan con los entornos que tienen características VICA. Las estrategias, capacidades dinámicas, juegan el rol de interrelacionar a ambos, con los objetivos de lograr altos desempeños económicos y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, por tanto, las organizaciones requieren cambios internos como respuesta al determinismo contextual, es decir, realizan ajustes estratégicos, desarrollar nuevas capacidades de adaptación y de resiliencia. En la actualidad, las organizaciones desarrollan sus capacidades de resiliencia en escenarios contingentes o

disruptivos (Hermes, et al., 2025). Los altos desempeños económicos y la ventaja competitiva sostenible dependen de la aplicación de estrategias, con una perspectiva práctica, teniendo una comprensión amplia de los escenarios actuales y futuros (Jartzabkowski, et al., 2025). La inteligencia artificial proporciona información especializada del comportamiento y evolución de las variables externas (Kemp, 2024).

Los planteamientos actuales de la teoría organizacional resaltan, las organizaciones realizan sus actividades en contextos de rápidos cambios tecnológicos, económicos, sociales, culturales y políticos, teniendo conocimiento amplio de la emergencia de nuevos mercados, y la evolución de los sectores industriales (Porter, 1987, 1999). Las nuevas perspectivas de esta teoría tienden a considerar nuevos temas, como la geopolítica entre los países; la digitalización de los procesos públicos y privados; el crecimiento de la aplicación de la inteligencia artificial en los negocios y en las instituciones gubernamentales. En estos escenarios dinámicos y complejos, las organizaciones tienen el objetivo estratégico de lograr ventaja competitiva sustentable. Los estudios revisados sobre el tema se orientaron a nivel organizacional, en muy pocos documentos se analizan las relaciones de las instituciones públicas, nacionales e internacionales, con los macroentornos globales.

Las organizaciones se diferencian por sus capacidades de escanear, “sensing”, y de absorber los recursos del entorno (Stefanovic, et al., 2014), los cuales al ser canalizados dentro de la organización (“seizing”) permiten la reconfiguración y la innovación de los procesos organizacionales, como respuesta a los cambios en los entornos. “Sensing”, implica absorber información del entorno, de las oportunidades de nuevos negocios y de las amenazas de los factores externos. Para aprovechar esta información es importante realizar evaluaciones de los recursos y de las capacidades de la organización, a fin de identificar las fortalezas y las debilidades, ambas evaluaciones son los insumos para plantear diversas estrategias, como la reconfiguración de la organización. El estudio de las capacidades dinámicas, sensing”, “seizing” y la reconfiguración, tiende a ampliar sus horizontes, de los niveles operativos, funcionales, organizacionales, y corporativos, a los sectores industriales (Porter, 1999), así como, a las interrelaciones entre las instituciones mundiales y los países. La geopolítica, es el gran entorno dinámico con características VICA que genera nuevas condiciones retos y oportunidades.

Las organizaciones dependen de los recursos (capital, materia prima, conocimientos, fuerza de trabajo y los productos), los cuales son controladas por los entornos y las redes de organizaciones (Cristoforo, Helfat y Teece, 2025). Por lo tanto, las capacidades dinámicas son un conjunto de estrategias y acciones que las organizaciones e instituciones aplican para obtener la información y recursos de los entornos externos VICA. Los planteamientos tradicionales de la teoría organizacional no consideraron las características VICA de los entornos, sin embargo, plantearon los fundamentos teóricos para profundizar en su estudio.

En tabla 1, resaltaremos las contribuciones importantes de este documento: las nuevas perspectivas en la teoría organizacional que fortalece los fundamentos teóricos y empíricos de las capacidades dinámicas.

**Tabla 1.**

*Las nuevas perspectivas en la teoría organizacional*

<b>Nuevas perspectivas</b>	<b>Oportunidades para fortalecer las capacidades dinámicas</b>
Resiliencia y cambio organizacional Schula, Som y Kittler (2025) Hermes, Blagoev, Kunisch y Schults (2025)	Frente a la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VICA), las organizaciones tienen que adaptarse y transformarse. Los intercambios de conocimientos y los mecanismos de retroalimentación impulsan la adaptabilidad organizacional. ¿Cómo las capacidades dinámicas apoyan en la transformación de las organizaciones para lograr su ajuste con nuevos entornos? Los eventos disruptivos que ocurren en el entorno tienen un alto impacto en las organizaciones. ¿La aplicación de las capacidades dinámicas puede reconstruir las organizaciones y promover su desarrollo futuro?
Desorganización administrativa Herath y Heugens (2025)	Las organizaciones como sistemas humanos complejos tienden a la desorganización y al desorden, con procedimientos no planificados, no estructurados. ¿En este tipo de organizaciones como implementan las capacidades dinámicas? ¿Los actores organizacionales dan orden y estructura a las actividades desorganizadas para responder al dinamismo del entorno externo? ¿Los altos niveles de VICA generan desorganización dentro de la organización? ¿Se pueden utilizar la teoría de desorden organizacional para analizar las capacidades dinámicas?
Nuevas perspectivas de la toma de decisiones Krause, Withers y Waller (2025) Raisch y Fomina (2025)	La aplicación de las capacidades dinámicas implica tomar decisiones combinando la inteligencia artificial con la inteligencia humana, considerando contextos de alta velocidad. ¿La interrelación de ambas capacidades permite reducir los límites de la racionalidad en la toma de decisiones?
Teoría de los costos de transacción o Economía del costo de transacción Cuypers, Hennart, Silverman y Ertug (2021)	La teoría del costo de transacción fue aplicada en las organizaciones, en la estrategia y en los negocios internacionales. La tendencia es aplicar al estudio de las plataformas, mercados bilaterales, inteligencia artificial, decisiones de gobernanza y la sostenibilidad. Esta teoría permite profundizar en el análisis de las de los actores económicos, por maximizar las utilidades mediante la realización de transacciones de inversión específica. ¿Las capacidades dinámicas se puede asociar a los costos de transacción? ¿Como incluir en el análisis los mecanismos de gobernanza, el oportunismo, la incertidumbre ambiental y conductual?
Complejidad institucional internacional Edaman y Stevens (2025) Wu y Ho (2017)	El entorno empresarial global tiende a ser más ambiguo y complejo, las empresas multinacionales administran, experimentan y aprovechan esta complejidad. Son temas centrales actuales que se debaten a nivel internacional. Las instituciones internacionales inciden en el desempeño de los países y en la sobrevivencia de las organizaciones; y en las decisiones de gobernanza e inversión. ¿Cómo las empresas se interrelacionan con el entorno institucional de los países en los que realizan sus actividades? Las interrelaciones de las empresas con su entorno externo (institucional) es más complejo en

	<p>la actualidad. ¿Qué investigaciones realizar para analizar las relaciones entre la complejidad institucional, considerando las nuevas perspectivas de la teoría organizacional y las capacidades dinámicas?, ¿Cómo abordar críticamente estas perspectivas? En estos estudios ¿Cómo incluir las tensiones geopolíticas, el cambio climático, la desigualdad y el surgimiento de nuevos conflictos entre Estados Unidos y los países de América Latina? ¿Cómo las organizaciones responden a la complejidad y a los cambios dinámicos en los entornos externos?</p>
<p>Dinamismo contextual Talebian, Fattourm- Guedri y Moiz (2025)</p>	<p>El dinamismo del entorno fortalece la innovación de los modelos de negocios en respuesta a los cambios rápidos y disruptivos. Las innovaciones de los negocios son una capacidad dinámica, un tipo de elección estratégica, que implementan las organizaciones multinacionales en respuesta al dinamismo de la complejidad institucional internacional (entorno). ¿Cuál es el impacto de las estrategias de innovación en el desempeño? En cada país se presenta diferentes aspectos de los entornos institucionales, tales como instituciones económicas, financieras, políticas, e instituciones de conocimiento, que aplican diferentes normas. ¿Cómo aplicar estos marcos teóricos en el análisis de las capacidades dinámicas? ¿Cómo mejorar las capacidades institucionales y organizacionales para innovar los desempeños?</p>
<p>Transformación digital de las organizaciones e instituciones de gobierno Browder y Dawyer (2023)</p>	<p>La transformación digital permite a las organizaciones a adaptarse a las condiciones VICA de los entornos. ¿Cómo las organizaciones construyen capacidades dinámicas y recursos digitales para acceder a plataformas virtuales, lograr colaboración virtual, y tomar decisiones basados en datos para sobrevivir en entornos de disrupción tecnológica y alta competitividad? ¿Cómo las organizaciones interactúan con el entorno para lograr un ajuste positivo y mantener su funcionamiento antes, durante y después de la adversidad?, en México ya se creó la Agencia de Transformación Digital y Telecomunicaciones (ATDT), para apoyar en la gestión pública.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En la literatura, se han propuesto una amplia tipología de capacidades organizacionales, distintivas, estratégicas y operativas, las más estudiadas y citadas son las capacidades dinámicas. Chandler (1992) es el pionero en plantear la capacidad organizacional como un fenómeno social, que potencialmente reside en el juicio empresarial y en los modelos mentales; están asociados a los aspectos cognitivos en la percepción del entorno (sensing), en la capacidad “zeizing” y en la transformación organizacional. Las interacciones dinámicas de estas capacidades afectan la velocidad de expansión de las operaciones organizacionales, más rápidamente que los competidores, generando una alta dinámica competitiva (Ostler, 2025). Estas capacidades son aprendidas dentro de un contexto específico, por lo que, son difíciles de transferir a otras organizaciones. Permiten disminuir el ciclo de desarrollo de las organizaciones en entornos caracterizados en VIC. Su aplicabilidad depende de la racionalidad de los actores organizacionales y de los grupos de interés externos que influyen en la toma de decisiones estratégicas (Caaszar, et al., 2024).

Las capacidades organizacionales están fundamentadas en la perspectiva basada en los recursos (Barney, 1997), ha sido definida como la capacidad de la organización para emplear diferentes recursos (tangibles e intangibles) que permita realizar sus actividades para lograr alto desempeño organizacional, elevar la productividad y crear valor superior para los clientes. Incluyen un conjunto amplio de acciones, habilidades, rutinas, aprendizajes, conocimientos, y las experiencias individuales y colectivas esenciales, que le permita explotar y explotar eficiente y efectivamente los recursos propios o los que se absorban del entorno, con el propósito de lograr un ajuste estratégico. En estas actividades, los actores organizacionales participan activamente, ya que tiene el poder político de negociar las alternativas estratégicas y tomar las decisiones que permita lograr altos desempeños y ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Chandler (1992) se refirió a las capacidades organizaciones como un constructo general de la administración estratégica, en su propuesta conceptualizó al entorno estático con un enfoque tradicional de la teoría organizacional. Teece, Pisano y Shuen (1997) han propuesto un cambio en la conceptualización de las capacidades al enfatizar en las interrelaciones de la organización con los entornos altamente dinámicos, este aporte ha sido ampliamente apoyado en la academia y citado en múltiples trabajos publicados. Estos autores plantean dos tipos de capacidades, operativas y dinámicas. Las capacidades operativas son administrativas y funcionales (mercadotecnia, finanzas, recursos humanos y producción) ampliamente estudiadas en la administración tradicional. Las capacidades dinámicas son estratégicas, ya que relacionan la organización con el dinamismo del entorno. Las capacidades dinámicas cambian a las capacidades ordinarias, para que la organización se adapte a las condiciones cambiantes del entorno (Schulze y Brusoni, 2022).

## Discusión

La teoría organizacional fortalece la construcción teórica y empírica de capacidades dinámicas, “sensing”, “seizing”, y transformación. Los actores organizacionales, internos o externos, gestionan los recursos para cumplir los fines de las organizaciones, lograr ventaja competitiva, y altos desempeños económicos (Novelli y Spina, 2024), y crear valor para satisfacer las expectativas los actores organizacionales (socios, directivos, accionistas, clientes, proveedores); quienes innovan, reconfiguran y adaptan los recursos y las capacidades, para lograr ajustes estratégicos de la organización con el entorno (Ostler, 2025). A continuación, describimos las dos grandes academias internacionales que publican investigaciones en administración, teoría organizacional, estrategia y capacidades dinámicas.

En la actualidad, surgen diferentes líneas de investigación apoyadas por Academy of Management. Esta organizada en 26 grupos de investigadores que desarrollan trabajos relacionados con la administración. El grupo de administración tienen 5,388 miembros, el grupo de teoría organizacional cuenta con 4151 miembros. La academia de administración es la

asociación profesional líder con 21,000 miembros en 120 países, incluye a profesores, estudiantes de doctorado y profesionales que avanzan en el conocimiento y su impacto en el mundo real. La academia publica siete revistas para avanzar en el desarrollo de la teoría, en la publicación de los resultados empíricos, en proponer planteamientos de políticas públicas y en apoyar el desarrollo de la educación en el campo de la administración. En teoría organizacional publicaron 29,753 documentos; 7,459 artículos en relación con las capacidades dinámicas. Asociando ambos temas publicaron 5941 artículos. Entre los temas se distinguen los siguientes: las capacidades dinámicas (CD) y los conocimientos de los altos directivos; las CD y la administración del capital humano; la eficacia de la administración política estratégica en el marco de las CD; las CD y la adaptabilidad en entornos turbulentos; las CD para la innovación de los servicios; apalancamiento estratégico del capital humano, y las capacidades dinámicas para la innovación. Estos ejemplos, demuestran la importancia de la investigación a nivel internacional.

“Strategic Management Society”, se especializa en promover investigaciones y en publicar artículos en “Strategic Management Journal”, “Strategic Entrepreneurship” y “Global Strategy Journal”. Publicaron 2,329 documentos asociado a las capacidades dinámicas en las tres revistas. Los seis grandes de líneas de investigación en administración estratégica son: sustentabilidad, tecnología, diversidad, equidad e inclusión, desglobalización, innovación y liderazgo. Se resalta la fundación de investigación en el campo de la administración estratégica apoyando a los estudiantes para que realicen estudios teóricos y de aplicación prácticas en las empresas, organizaciones e instituciones internacionales.

Ambas academias promueven la realización de investigación en la teoría organizacional (AOM) y en la administración estratégica (“Strategic Management Society”). Sus artículos publicados son los fundamentos teóricos para el avance de la investigación en las capacidades dinámicas.

Estas capacidades se fortalecieron históricamente considerando la administración estratégica, La teoría organizacional es un campo de conocimiento muy poco aplicado en el estudio del constructo.

Las capacidades dinámicas apoyan en la interrelación de la organización con los entornos VICA. En la actualidad el estudio de este constructo tiende a generar cambios dinámicos y disruptivos. ¿Como aplicar la investigación del constructo para lograr conocimientos de los impactos de los aranceles que países para genera altos niveles de competencia global y regional entre países y empresas?

Las geopolíticas es un nuevo tema de investigación en la administración y en la estrategia, en la revista “Global Strategy Journal” en los cinco últimos años publicó 35 documentos, resaltando los temas siguientes: la globalización de los estado objetivo; el futuro de la estrategia global, entorno empresarial global, ampliación de la administración estratégica global y la empresa

Investigación Administrativa, 2025, vol. 54, núm. 136, julio-diciembre (publicación continua)

multinacional en una economía global bifurcada; adquisiciones transfronterizas por parte de fondos soberanos: una visión basada en la legitimidad; protección de la adquisición extranjera y responsabilidad social corporativa; redes de internacionalización de plataformas digitales en el lugar físico y el espacio digital; la expansión global y promoción ejecutiva de empresas estatales; propiedad estatal y expansión internacional.

En estos temas se resalta las relaciones de las organizaciones internacionales en un entorno de la economía global. Los estudios se enfocan en los temas: la adaptación, la generación de cambios al entorno, la coevolución de las grandes empresas y las economías globales, la organización como sistemas adaptativos complejos, dando lugar a la creación de nuevas capacidades y procesos autorreproductivos en un nivel sistémico superior, fundamentado en la ciencia de la complejidad (Rivas-Tovar, 2025).

El constructo, capacidades dinámicas, tiende a relacionarse con la adaptación, las modificaciones, transformación, cambios e innovaciones no solo a nivel de la organización, también a nivel de los Estados, considerando los cambios a gran escala incrementales y radicales. Estos temas, son una oportunidad de realizar investigaciones en diferentes contextos globales.

La inteligencia artificial es un tema de investigación emergente (Jartzabkowski, et., al. 2025). Una perspectiva estratégica para responder al entorno competitivo (Kilduff, et al., 2024). Apoya en la toma de decisiones, en la innovación de modelos de negocios (Hock-Duepgen, et al. 2025), proporciona información del entorno y de los mercados para generar ventaja competitiva (Kemp, 2023). En la revista “Strategic Management Journal” se publicó 118 documentos. Los temas que sobresalen son: inteligencia artificial generativo; la IA y las fuentes cambiantes de ventaja competitiva; como la IA mejora la toma de decisiones humanas; renovación de la visión basada en recursos: nuevos contextos, nuevos conceptos y métodos; un nuevo panorama competitivo. ¿cuál es la relación de las capacidades dinámicas con la IA?

La investigación de las aplicaciones de la inteligencia artificial en las organizaciones tiende a ser un tema muy importante en la actualidad y el futuro. ¿Cómo utilizan las organizaciones la IA?, ¿facilita la obtención de la información del entorno para tomar las decisiones estratégicas?, ¿cómo se puede mejorar la adaptación al entorno con características VICA? (Kemp, 2024). Hillebrand, et al. (2025) proponen integrar un marco teórico para manejar esta capacidad tecnológica. La IA puede apoyar en la obtención de la información del entorno, también en definir las estrategias, agilizar los procesos de toma de decisiones (Doshi, et al. 2025; Choi et al., 2025) para lograr altos desempeños económicos sustentables (Novelli y Spina, 2024; Ming, et al., 2025).

Las capacidades dinámicas fueron analizadas desde una perspectiva reactiva, es decir, que estas capacidades se implementan como respuesta a los requerimientos del entorno. Actualmente es aplicado como una estrategia proactiva (Maghzi, et al., 2024). Estas capacidades son las estrategias que generan cambios incrementales y radicales en el contexto de los negocios, crea nuevas oportunidades y mercados emergentes, desarrolla escenarios futuros, aplica razonamientos heurísticos bajo incertidumbre. La proactividad implica generar nuevas dinámicas competitivas en los mercados emergentes, en los sectores industriales; promover la adopción de nuevas innovaciones arriesgadas (Ostler, 2025); también implica la relocalización de los negocios y de las industrias en diferentes países en los polos de desarrollo en México, La búsqueda de nuevos recursos a través de sucesivas innovaciones sistemáticas (Cattani, et al. 2024).

Las capacidades dinámicas históricamente y en la actualidad se relacionan con el desempeño organizacional, se potencializa al aplicar la IA y la transformación digital de las organizaciones y de los entornos local, nacional y mundial (Bruno, et al., 2025; Fainshtein, et al., 2024; Penagos y García, 2024; Míngxing, et al., 2025; Heubeck, 2024).

Recientemente ha surgido la línea de investigación que relaciona las capacidades dinámicas con la tecnología (Yunita, et al., 2024). La tecnología genera capacidades digitales para innovar el modelo de negocios (Liu, et al., 2024), apoya la transformación digital, fortalecen estratégicamente a las organizaciones en su relación con el entorno (Daryono, et al., 2025; Albu y Sánchez-Cañizares, 2025; Abdulwahad y Ghaleb, 2024). La aplicación exitosa de La transformación digital requiere la utilización de las capacidades dinámicas (Fauzya, et al., 2025), apoya la innovación abierta de los modelos de negocios en un entorno complejo y cambiante (Qiu y Chang, 2025; Jingwen, et al., 2025; Fainshtein, et al., 2024). En la innovación, también es importante considerar las capacidades administrativas y organizacionales (Hock-Doepgen et al. 2025), así como, las capacidades de percibir los cambios y las características VICA de los entornos, esta actividad los realiza los directores de los corporativos, ejecutivos de las instituciones públicas, los gobernantes de los países y los participantes en los bloques económicos emergentes que tienden a fortalecer el multilateralismo (Snihur, Zott, y Kiss (2025).

Nueve líneas emergentes de investigación proponen relacionar las capacidades dinámicas con la resiliencia. Los cambios en los entornos físicos ambientales tienen un fuerte impacto en las organizaciones y en la sociedad (por ejemplo, huracanes, epidemias o pandemias) afecta de manera importante en la supervivencia o resiliencia, frente a este panorama adverso, las organizaciones planifican recuperarse implementando estrategias y acciones (Kathy, Mackenzie y Subedi, 2024). La resiliencia es una capacidad y habilidad de las organizaciones y de las personas de sobrevivir en condiciones adversas y turbulentas en los entornos físicos y organizacionales (Hermes, et al. 2025). ¿las capacidades dinámicas están relacionadas con la resiliencia organizacional?

La investigación de la digitalización y su relación con las capacidades dinámicas. En la revista “Strategic Management Journal” recientemente se publicó 369 documentos. Los temas sobresalientes son los siguientes: la teoría basada en los recursos de las empresas digitales; heterogeneidad en los efectos indirectos de la demanda y la competencia en una plataforma digital; la digitalización y el crecimiento de las estrategias; cambio de estrategia de digitalización y diferenciación de productos.

En el documento se revisó las perspectivas tradicionales de la teoría organizacional, ha permitido explicar su aporte al marco teórico de las capacidades dinámicas, este análisis no fue realizado antes. Las perspectivas de Astley y Van de Ven (1983), permitió identificar que estas capacidades son reactivas, de adaptación y ajuste estratégico en respuesta a los factores externos contingentes, que generan los cambios en las organizaciones; así como, también se resaltó que estas capacidades son voluntaristas, es decir, que las organizaciones tienen la posibilidad de realizar cambios en los entornos.

Otra teoría que se analizó es la perspectiva de elección estratégica de Child (1997). Este autor realizó un análisis crítico al determinismo contextual. Las capacidades administrativas dinámicas impactan en el desempeño (Heubeck, 2024). Resaltó el voluntarismo, planteó que las organizaciones pueden modificar o influir en los factores contextuales, su perspectiva proporciona al constructo una orientación voluntarista, Las empresas globales actuales son voluntaristas y deterministas, los actores organizacionales tienen las capacidades de implementar estrategias proactivas para cambiar las condiciones del entorno, y desarrollar estrategias de adaptación dentro de las organizaciones (Li, 2024; Cristofaro, et al., 2025). Seidi, et al. (2024) plantearon que se deben de desarrollar nuevos marcos teóricos para diseñar e implementar estrategias prácticas.

La teoría organizacional tiene un amplio campo de conocimientos, perspectivas y planteamientos teóricos y metodologías, una parte son abordados teóricamente y prácticamente en Academy of Management, otros temas son abordados en las academias europeas. Esta teoría permitirá el desarrollo de las capacidades dinámicas. Un estudio más amplio implicaría identificar otros planteamientos que fortalezcan teórica y empíricamente el constructo. La mayoría de los trabajos publicados sobre el tema analizaron las capacidades dinámicas en el nivel de las organizaciones, muy pocos estudios abarcan otros niveles del entorno, regional, nacional e internacional. En la actualidad la geopolítica es una perspectiva que se aborda con una orientación económica, jurídica, tecnológica, y de la guerra entre los países (ejemplo, los conflictos bélicos entre Rusia y Ucrania, el hostigamiento de los Estados Unidos de Norte América a los países de América Latina). Estos temas se pueden abordar teniendo en cuenta las perspectivas de la teoría organizacional y la administración pública. ¿Las capacidades dinámicas se pueden aplicar en el estudio de instituciones mexicanas, considerando los entornos VICA?

Las organizaciones coevolucionan con los contextos, ambos están en permanente cambio. En estudios futuros, es importante profundizar el análisis crítico. Ambos constructos son altamente dinámicos, complejos, e inciertos. En el documento se resaltó que las capacidades dinámicas son las respuestas estratégicas a estos entornos externos, caracterizados por la evolución de los mercados emergentes, cambios en la economía, surgimiento de nuevos segmentos de consumidores, alta competencia, innovación dinámica de los sistemas de producción y distribución de los productos a nivel internacional; cambios rápidos en las tecnologías; desarrollo de nuevos modelos de negocios digitales generados por la inteligencia artificial. ¿Cómo las organizaciones mexicanas y latinoamericanas coevolucionan con los entornos VICA? ¿en estos estudios se puede aplicar la teoría organizacional y las capacidades dinámicas?

En los estudios futuros sobre el tema, es importante realizarlo desde una perspectiva multidimensional, de las organizaciones, de las regiones, países tomando en cuenta diferentes campos de conocimientos y paradigmas.

**Financiamiento:** El presente trabajo no tuvo financiamiento

## Referencias

Abdulwahad, N., y Ghaleb, S. (2024). Developing Dynamic Capabilities for Successful Digital Transformation Projects: the Mediating Role Change Management. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13;85. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00446-9>

Albu, Y., y Sánchez-Cañizares, S. (2025). Dynamic Capabilities and Digital Transformation: Toward Strategic Planning in the Digital age ---evidence from Palestine. *Administrative Sciences*, 15(1), 2-28. <https://doi.org/10.3390/admsci15010021>

Ansoff, H. I. (1965). *Strategic Management*. Palgrave.

Astley, G. y Van de Ven, A., H. (1983). *Central Perspectives and Debates in Organization Theory*. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245-273. <https://doi.org/10.2307/239262020>

Barney, J. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley.

Barnes, L., Lacerenza, Ch., y Volpone, S. (2024). Becoming a Right-hand Partner: how Lower-Power Employees Heedfully Challenge Organizational Leaders. *Academy of Management Journal*, 67(3), 704-736. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.1390>

Investigación Administrativa, 2025, vol. 54, núm. 136, julio-diciembre (publicación continua)

Bitencourt, C., Friddolino, H., Zanandrea, (2024). A (re) View of Dynamic Capabilities: Origins and Future Developments. *RAE-Revista de Administración de Empresas*, 64(4), 1-22. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020240401>

Browder, R. and Dawyer, S. M. (2023) Upgrading adaptation: How digital transformation prometes Organizational Resilence. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 18(1), 128-164. <https://doi.org/10.1002/sej.1483>

Bruno, T., Bau, C., Silveira, J., y Facin, C. (2025). Management Control Systems and DynamicCcapabilities as Antecedents to Financial Performance. *European Journal of Management Studies*, 30(1), 57-74. <https://doi.org/10.1108/EJMS-08-2023-0061>

Caaszar, F., Hinrichs, N., y Heshmati, M. (2024). External Representations in Strategic Decisión-making: Undestanding Strategy´s Realiance on Visuals. *Strategic Management Journal*, 45:2191-2236). <https://doi.org/10.1002/smj.3613>

Cattani, G., Mastrogiorgio, M., y Carignani, G. et. (2024). Resource Reallocation Across Successive Systemic Innovations: how Rolls-Royce Shaped the Evolution of theTturbojet, Turboprop, andTturbofán. *Strategic Management Journal*, 1-33. <https://doi.org/10.1002/smj.3655>

Chandler, A., D. (1992). *Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise*. *Journal of Economic Perspectives*, 6(3), 79-100. <https://doi.org/10.1257/jep.6.3.79>

Child, J. (1997). Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43-76. <https://doi.org/10.1177/017084069701800104>

Choi, S., Hang, H., Kim, N., y Kim, J. (2025). How Does Artificial Intelligence Improve Human decision-making? Evidence from the AI-powered go Program. *Strategic Management Journal*, 46: 1523-1554. <https://doi.org/10.1002/smj.3694>

- Cristofor, M., Helfat, C. y Teece, D. (2025). *Adapting, Shaping, Evolving: Refocusing on the Dynamic Capabilities-environment Nexus*. *Academy of Management Collection*, 4(1), 24-46. <https://doi.org/10.5465/amc.2022.0008>
- Cuypers, L.Ly., Hennart, J-F., Silverman, B. y Ertug, G. (2021). Transaction Cost Theory: Past Progress, Current Challenges, and Suggestions for the Future. *Academy of Management Annual*, 15(1). <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0051>
- Daryono, D., Setyawate, R., y Setyorini, D. (2025). Proactive Digital Transformation Imperative (PDTI): the Role of Capabilities Strategic Digital Business in MSMEs. *Web of Conferences* 609, 05010. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202560905010>
- Doshi, A., Bell, J., Mirzayev, E., y Vanneste, B. (2025). Generative Artificial Intelligence and Evaluating Strategic Decisions. *Strategic Management Journal*, 46:583-610. <https://doi.org/10.1002/smj.3677>
- Edaman, J. and Stevens, Ch. (2025) Paradigm Shift: An Institutional Logics Approach to Advancing International Management Research on Institutional Complexity. *Academy of Management Collections*, 4(3). <https://doi.org/10.5465/amc.2023.0011>
- Feinstein, E., Chkoniya, C., Fiore, M., y Serova, E. (2024). An Innovation Potential and Organizational Performance: an Integrative Role of Company's Dynamic Capabilities. *Agricultural and Food Economics*, 12:41. <https://doi.org/10.1186/s40100-024-00334-6>
- Fauzya, A., Inrawan, I., y Akbar, M. (2025). Exploring Capabilities for Digital Transformation in the Business Context: insight From a Systematic Literature Review. *Sustainability*, 17:422. <https://doi.org/10.3390/su17094222>
- Hadjlmichael, D., Pyrko, I., y Tsoukas, H. (2024).: How Michael Polanyi's Theory of Knowledge Illuminates Theory Development in Organizational Research. *Academy of Management Review*, 49(4), 919-934. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0289>
- Helfat, C., Kaul, A., Ketchen, D., Barney, J., Chatain, O., y Singh, H. (2023) *Revening the Resource-based View: New Concepts, and New Methods*. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1355-1586. <https://doi.org/10.1002/smj.3500>

- Heubeck, T. (2024). The Impact of Dynamic Managerial Capabilities on Firm performance: a Moderated Mediation Analysis of German DAX firms. *Journal of Management of organization*, 30, 1538-1563. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.57>
- Hermes, T., Blagoev, B., Kunisch, S., y Schultz, M. (2025). From Bouncing Back to Bouncing Forward: a Temporal Trajectory Model of Organizational Resilience. *Academy of Management Review*, 50(1), 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0406>
- Herath, D. B. and Heugens, P. (2025) Disorganization Management: What is it, How Does it Work and Why Does It Matter? *Academy of Management Annals*. 19(1), 404-433. <https://doi.org/10.5465/annals.2023.0083>
- Hock-Duepgen, M., Heaton, S., Clauss, T., y Block, J. (2025). Identifying Microfoundations of Dynamic Managerial Capabilities for Business Model Innovation, 46:470-501. <https://doi.org/10.1002/smj.3663>
- Hillebrand, L., Raisch, S., y Schad, J. (2025). Managing with Artificial Intelligence: an Integrative Framework. *Academy of Management Annals*, 19(1), 343-375. <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0072>
- Hock-Doepgen, M., Heaton, S., Clauss, T., y Block, J. (2025). Identifying Microfundatios of Dynamic Managerial Capabilities for Business Model Innovation. *Strategic Management Journal*, 46:470-501. <https://doi.org/10.1002/smj.3663>
- Jarzabkowski, P., Le, J., Seidl, D., y Vaara, E.(2025). Tho Decades of Revolutionsnizing Strategy Research: how Strategy – as- Practice Illuminates the Complex, Dynamic and Consequential ways of doing Strategy, *Academy of Management Collections*, 4(2), 55-76. <https://doi.org/10.5465/amc.2023.0005>
- Jingwen, Y., Abd, A., Tong, T., y Hirawaty, N. (2025). A study of Chinese Enterprises Business models to Determine the Impact of Dynamic Capabilities on Innovation and Performance. *Plos One*, 20(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0310854>

- Kathy, K., Mackenzie, C., y Subedi, S. (2024). The Dynamic Capabilities Approach and Regional Business Resilience: an Australian case study. *Regional Studies, Regional Science*, 11(1), 175-191. <https://doi.org/10.1080/21681376.2024.2315192>
- Krause, R., Withers, M. and Waller, M. (2025) Reducing Bias Through Board Decision-Making: An Information -processing model of Board Decision Synergy. *Academy of Management Review*, 50(4), 788-810. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0271>
- Kemp, A. (2023). Competitive Advantage Through Artificial Intelligence: Toward a Theory AI. *Academy of Management Review*, 49(3), 618-635. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0205>
- Kilduff, M., Young, S., Tsai, W., Chuand, Y., y Tsai, F. (2024). Hiding and Seeking Knowledge-providing ties from Rivals: a Strategic Perspective on Network Perceptions. *Academy of Management Journal*, 67(5), 1207-1233. <https://doi.org/10.5465/amj.2022.0091>
- Laaksonen y Peltoniemi (2016). The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement. *International Journal of Management Reviews*, (20) 2, 184-205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12122>
- Larsen, M., Birkinshaw, J., Maggie, Y., y Benito, G. (2023). Complexity and Multinationals. *Global Strategy Journal*, 13:535-561. <https://doi.org/10.1002/gsj.1493>
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967). *Differentiation and Integration in Complex Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 12 (1): 1-47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Li. X. (2024). Physical Climate Change Exposure and Firms' Adaptation Strategy. *Strategic Management Journal*, 46:750-789. <https://doi.org/10.1002/smj.3674>
- Liu, L., Cui, L., Han, Q., y Zhang, Ch. (2024). The impact of Digital Capabilities and Dynamic Capabilities on Business Model Innovation: the Moderating Effect of Organizational Inertia. *Humanities & Social Sciences Communicatio*s, 11:1-10. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02910-z>

- Maghzi, A., Li, N., Pfarrer, M., Gudergan, S., y Wilden, R. (2024). *Creating Opportunities: Heuristic Reasoning in Proactive Dynamic Capability of Ployment*. *Academy of Management Review*, 49(3), 514-535. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0265>
- Mingxing, L., Zhiqiang, M., Ge, B., Xinping, S., Heydari, M., y Bwabo, M. (2025). Exploring the Necessity of Corporate Dynamic Capability and Sustainable Performance. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 28(1), 1-15. <https://doi.org/10.4102/sajems.v28i1.5830>
- Novelli, E., y Spina, Ch. (2024). Making business Model Decisions Like Scientists: Strategic Commitment, Uncertainty, and Economic Performance. *Strategic Management Journal*, 45: 2642-2695. <https://doi.org/10.1002/smj.3636>
- Ostler, J. (2025). The Competitive Dynamics of Strategic Risk-taking, Unethical Behavior, and Entry. *Academy of Management Journal*, 46: 114-147. <https://doi.org/10.1002/smj.3650>
- Penagos, F., y García, M. (2024). The Mediation of the Dynamic Capacity for Innovation Between Managerial Skills and Organizational Performance in MSMEs located in the department of Caquetá, Colombia. *Plos One*, 19(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312172>
- Porter M. E. (1987). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Cecsá.
- Porter, M. E. (1999). *Ser Competitivo Nuevas Aportaciones y Conclusiones*. Deusto.
- Pfeffer, J. y Salancik, G., R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resources Dependence Perspective* Harper & Row.
- Qiu, P., y Chang, B. (2025). The Impact of Digital Transformation on Open Innovation Performance: the Intermediary Role of Digital Innovation Dynamic Capabilities. *Plos One* 20(3). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317785>
- Raisch, S. and Fomina, K. (2025) Combinig Human and Artificial Intelligence: Hybrid Problem-Solving in Organizations. *Academy of Management Review*, 50(2), 441-464. <https://doi.org/10.5465/amr.2021.0421>

Investigación Administrativa, 2025, vol. 54, núm. 136, julio-diciembre (publicación continua)

Rivas-Tovar, L., A. (2025). *Sistemas Complejos Sistema en el Límite del Caos*. Instituto Politécnico Nacional.

Rivas-Tovar (2025). *Normas APA 7 edición, Estructura, Citas y Referencias*. Instituto Politécnico Nacional.

Seidi, D., Ma, S., y Splitter, V. (2024). What Makes Activities Strategic: Toward A New Framework for Strategy-as-practice Research, *Strategic Management Journal*, 45: 2395-2419.

<https://doi.org/10.1002/smj.3668>

Simón, H. A. (1962). *El Comportamiento Administrativo Estudio de los Procesos Decisorios en la Organización Administrativa*. Aguilar.

Schulze, A., y Brusoni, S. (2022). How Dynamic Capabilities Change Ordinary Capabilities: Reconnecting Attention Control and Problema-solving. *Strategic Management Journal*, 43:2447-2477. <https://doi.org/10.1002/smj.3413>

Shulze, A. y Brusoni, S. (2022). How Dynamic Capabilities Change Ordinary Capabilities: Reconnecting Attention Control and Problema-solving. *Strategic Management Journal*, 43:2447-2477. <https://doi.org/10.1002/smj-3414>

Schula, U. Som, O. and Kittler, M. (2025). Bridging Social Practices and Dynamic Capabilities in Organizational Change. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2025.24318poster>

Snihur, Y., Zott, Ch., y Kiss, A. (2025). Incumbent Response to Business Model Innovation: the role of CEO Opportunity Framing. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1-31. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.14689abstract>

Srikanth, S. y Urgureanu, T. (2024). Organizational adaptation in dynamic environments: Disentangling the effects of how much to explore versus where to explore. *Strategic Management Journal*, 46:19-48. <https://doi.org/10.1002/smj.3646>

- Stefanovic, I., Prokic, S., Savoju, G., and Lorga, I. (2014). Building a Conceptual Model of Routines, Capabilities, and Absorptive Capacity Interplay. *Management Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 19(73), 5-16. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2014.0030>
- Teece, D. J., Katkalo, V., S. y Pitelis, Ch. (2010). *Introduction: on the Nature and Scope of Dynamic Capabilities*. *Industrial Corporate Change*, 19(4), 1175-1186. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq026>
- Teece, D. J. (2007). *Explication Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance*. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2017). *Towards a Capability Theory of (innovating) Firms: Implications for Management and Policy*. *Cambridge Journal of Economics*, 1-28. <https://doi.org/10.1093/cje/bew063>
- Teece, D. J, Pisano G, y Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal* 18, 509-533. [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., Peteraf, M. y Leih, S. (2016). *Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy*. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D. J. 2010. *Alfred Chandler and "Capabilities" Theories of Strategy and Management*. *Industrial and Corporate Change*, 19(2), 297-316. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq008>
- Teece, D. J. (2017). *A capability Theory of the Firm: an Economics and (strategic) Management Perspectives*. *Working Paper Series N° 20*. Tusher Center for the Management of Intellectual Capital. <https://doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208>
- Teece, D. J. (2014). *The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms*. *The Academy of Management Perspectives*, 14(4), 328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>

- Teece, D., J., Peteraf, M., A. y Leih, S. (2016). *Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy*. As accepted for publication in *California Management Review*. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Talebian, M., Fattourm-Guedri, A. and Moiz (2025) Navigating grand challenges: How Environmental Dynamism Shapes Robust Action and Business Model Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, <https://doi.org/10.1002/sej.70001>
- Yin, Y., Muller, J., y Wakslak, Ch. (2024). Understanding How People React to Change a Domain of Uncertainty Approach. *Academy of Management Annals*, 18(2), 712-754. <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0033>
- Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., Alamsjah, F. (2024). Dynamic Capabilities Facilitate the use of Technology to Promote Organizational Ambidexterity. *Business: theory y practice*, 25(2), 468-487. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.18998>
- Wuebker, R., Zenger, T., y Felin, T. (2023). The Theory-based view: Entrepreneurial Microfoundations, Resources, and Choices. *Strategic Management Journal*, 44:2922-2949. <https://doi.org/10.1002/smj.3535>
- Watkins, M. (2024). Las Seis Disciplinas del Pensamiento Estratégico. *Conecta*.
- Wu, J and Ho, S. (2017) The Role of International Institutional Complexity on Emerging Market Multi-national Companies' Innovation. *Global Strategy Journal*, 9(2), 333-353. <https://doi.org/10.1002/gsj.1166>
- Zahra, S. y Mudambi, R. (2025). Leveraging the Interplay of Digitalization and Mobile Resources to Promote MNE Entrepreneurship. *Global Strategy Journal*, 15:289-314. <https://doi.org/10.1002/gsj.1522>