

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS*

## **EL LIDERAZGO COMO COMPONENTE DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE LAS ORGANIZACIONES**

### **LEADERSHIP AS A COMPONENT OF THE DYNAMIC CAPABILITIES OF ORGANIZATIONS**

#### **Mónica Patricia Rueda Sánchez**

Licenciada en Contaduría Pública, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Barquisimeto (Venezuela). Magister Scientiarum en Gerencia mención Financiera y doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la misma universidad. Profesora titular, decanato de Ciencias Económicas y Empresariales (UCLA). [doctoradomprueda@gmail.com](mailto:doctoradomprueda@gmail.com)

#### **Luis Eduardo Sigala Paparella**

Abogado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas (Venezuela). Master en Administración, Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Caracas (Venezuela). Doctor en Organización y Dirección de Empresas, Universidad de Valencia (España). Profesor titular, decanato de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Barquisimeto (Venezuela). [lsigala@ucla.edu.ve](mailto:lsigala@ucla.edu.ve)

#### **Gerardo José Zapata Rotundo**

Licenciado en Contaduría Pública, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Barquisimeto (Venezuela). Especialista en Auditoría de a misma universidad. Diploma de Estudios Avanzados en Organización de Empresas, Universidad de Valencia (España). Doctor en Organización y Dirección de Empresas. Profesor titular, decanato de Ciencias Económicas y Empresariales (UCLA). [zapager@yahoo.com](mailto:zapager@yahoo.com)

#### **Wilmer José Armas Calderón**

Médico Veterinario, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Barquisimeto (Venezuela). Magíster Scientiarum en Gerencia Agraria de la misma universidad. Investigador VII, Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas de Venezuela.  
[warmas@gmail.com](mailto:warmas@gmail.com)

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

## Resumen

Las capacidades dinámicas permiten comprender el rol clave de la gestión estratégica de las organizaciones para reconfigurar sus habilidades, recursos y competencias en función de un entorno cambiante. Son consideradas como un constructo multidimensional que se expresa por medio de varios elementos. En tal sentido, este ensayo descriptivo tiene como objetivo vincular el liderazgo como uno de sus componentes principales. El análisis se realizó a partir de diversos artículos científicos sobre el tema con el fin de presentar la perspectiva de los autores consultados. Los hallazgos permiten afirmar que el liderazgo es una habilidad que requieren las empresas para coordinar, combinar y transformar recursos en procura de lograr ventajas competitivas. Estos elementos refuerzan la idea de que las capacidades dinámicas requieren la creatividad, actitud emprendedora y liderazgo de los directivos de las empresas.

**Palabras clave:** capacidades dinámicas; componentes; liderazgo organizacional; teoría organizacional.

## Abstract

The dynamic capacities allow us to understand the key role of the strategic management of organizations to reconfigure their skills, resources and competencies based on a changing environment. They are considered as a multidimensional construct that is expressed through various elements. In this sense, this descriptive essay aims to link leadership as one of its main components. The analysis was carried out from various scientific articles on the subject in order to present the perspective of the consulted authors. The findings allow us to affirm that leadership is a skill that companies require to coordinate, combine and transform resources in order to achieve competitive advantages. These elements reinforce the idea that dynamic capabilities require the creativity, entrepreneurial attitude and leadership of company managers.

**Keywords:** dynamic capabilities; components; organizational leadership; organizational theory.

Fecha de recepción: 17 de abril de 2022

Fecha de aceptación: 29 de junio de 2022

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

## 1. INTRODUCCIÓN

La teoría de capacidades dinámicas surge para explicar cómo las ventajas competitivas se basan en un cambio continuo de la base de conocimientos, recursos y procesos de replicación inducidos por el aprendizaje (Blomqvist y Seppänen, 2003). Estos autores señalan que, bajo sus supuestos, la empresa coordina, combina y transforma un esfuerzo individual en colectivo, lo que le permite generar capacidades dinámicas que contribuyen a mejorar los procesos de innovación, transformación del conocimiento y generación del conocimiento organizacional.

Según Lin et al. (2016), la mayoría de los estudios sobre capacidades dinámicas sugieren que es un constructo multidimensional en el que se enfatizan sus diferentes propósitos, elementos y características. En tal sentido, en la literatura predominantemente para su avance y evolución en una organización se identifican los componentes capacidad de absorción, capacidad de innovación y capacidad de adaptación (Wang y Ahmed, 2007; Onn y Butt, 2015; Pineda et al., 2015; Garzón, 2015; Kaur y Mehta, 2016; Barrios et al., 2017, y Kaur y Mehta, 2017). Sin embargo, otro componente que Teece, autor de mayor referencia sobre las capacidades dinámicas, identifica es el liderazgo porque considera que los empresarios y los gerentes desempeñan papeles críticos en su desarrollo y mantenimiento. “Una de las funciones esenciales del liderazgo, es alinear las capacidades organizacionales con las oportunidades del mercado. En un mundo de mercados turbulentos, esto significa crear capacidades dinámicas” (Felin y Powell, 2016, p. 93). Derivado de ello, este ensayo está orientado a justificar el uso del liderazgo como componente en el estudio de las capacidades dinámicas

El liderazgo es un elemento relevante para las capacidades dinámicas porque “se ha demostrado que el liderazgo puede llegar a ser una ventaja competitiva para las organizaciones al potencializar en los seguidores sus capacidades” (Mendoza et al., 2012, p. 190). Una empresa sin el liderazgo apropiado de un gerente no puede transformar los recursos de entrada en una ventaja competitiva (Dolatabadi y Safa, 2010). En tal sentido, se considera como un componente de las capacidades dinámicas ya que, tal como lo señalan Pitelis y Teece (2009), el liderazgo es una capacidad dinámica, importante para la orquestación de activos en una organización. El desafío de los líderes

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS*

es estar preparados para reconfigurar los activos de las empresas según los cambios del entorno (O'Reilly y Tushman, 2008).

La relevancia del estudio del liderazgo se manifiesta porque junto con los equipos de trabajo se convierten “en los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual” (Figueroa, 2004, p. 58). Asimismo, Hruska et al. (2010) señalan que el cambio estratégico en las organizaciones requiere del liderazgo de los gerentes con el fin de promover los procesos necesarios para adaptarse a los cambios del entorno. Por ello, “es labor del líder organizacional planear el cambio y demostrar que éste es necesario” (Contreras y Barbosa, 2013, p. 156).

Las capacidades dinámicas son consideradas por diversos autores como una teoría nueva con un dinamismo que se expresa en una creciente literatura sobre el tema de cuyo análisis se pueden extraer una serie de aportes. En tal sentido, el objetivo de esta investigación teórico-descriptiva es vincular el liderazgo como uno de sus componentes. Para ello, el análisis se realizó a partir de diversos artículos científicos sobre el tema con el fin de presentar la perspectiva de los autores consultados, lo cual ubica este estudio como un ensayo descriptivo dentro del contexto de las organizaciones. De este modo, este trabajo se ha estructurado en cuatro partes, incluyendo la presente introducción. En la segunda parte se exponen las tipologías destacadas para estudiar el liderazgo en las organizaciones. Asimismo, en la tercera se presentan los fundamentos teóricos de diferentes autores que respaldan la consideración del liderazgo como componente primordial para el desarrollo de capacidades dinámicas, entre los que destacan los aportes de David Teece y sus colaboradores para el periodo 2003-2020; autor destacado en la literatura sobre la teoría de capacidades dinámicas cuyos estudios constituyen una referencia importante en esta área de estudio (Rueda et al., 2022).

## **2. EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN**

Según Çalış y Büyükkakinci (2019), “la persona que utiliza su influencia, habilidad y conocimiento para guiar a los grupos en el logro de estas metas se define como líder” (p. 1.053). Para Duro (2010), el liderazgo organizacional puede entenderse como la situación de superioridad en que se

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS*

hallan algunas personas en sus respectivas organizaciones, ya que, por sus notables cualidades personales y/o actuaciones, consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales. La importancia del liderazgo se evidencia al ser considerado como una competencia clave y absolutamente necesaria para enfrentarse a una situación incierta y ambigua (Villa, 2020).

A partir de las definiciones de liderazgo se puede recalcar que la orientación y el logro de los objetivos de una organización dependerán en gran medida de las características, la visión y la conducta de sus directivos y ejecutivos de alta jerarquía, puesto que en ellos recae la responsabilidad de la dirección empresarial. Considerando el importante papel que tienen los líderes en las organizaciones, Estrada (2006) en su modelo de liderazgo señala que el líder del siglo XXI debe poseer seis factores fundamentales: a) facilidad de comunicación; b) disposición al aprendizaje; c) desempeño en equipos de trabajo; d) negociación y solución de conflictos; e) orientación a logros y f) visión de futuro. Adicional a estos seis factores que fortalecen al líder del siglo XXI, los gerentes de las organizaciones deben ser ambidiestros, líderes que pueden competir exitosamente al aumentar la alineación o ajuste entre estrategia, estructura, cultura y procedimientos en sus organizaciones y al mismo tiempo estar preparados y adaptados a los cambios del entorno fomentando la exploración y explotación en los integrantes de sus grupos (Tushman y O'Reilly, 1996; Cardona y López, 2019).

De este modo, se evidencia que es tal la importancia e influencia del liderazgo que existen varios enfoques para explicar el estilo de liderazgo, lo que demuestra que no existe un estilo ideal, puesto que depende de manera fundamental de las características del contexto (Cortés, 2016; Campos et al., 2020), así como de otros factores vinculados con la personalidad del individuo. Al respecto, Zapata et al. (2016) encontraron en sus resultados que las condiciones de alto niveles de incertidumbre y volatilidad en el entorno venezolano pudieron haber moderado el comportamiento de los líderes en cuanto a lo que establece los preceptos teóricos previamente desarrollados. De allí entonces el carácter contingente de los estilos de liderazgos en respuesta tanto al dinamismo interno de la empresa como al del entorno donde se desenvuelve.

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS*

Una de las tipologías más importantes para estudiar el liderazgo fue la conceptualización de James MacGregor Burns (1978) como líder transaccional y transformacional (Avolio y Bass, 1995; Bass, 1999; Bass y Riggio, 2006; Mendoza et al., 2012; Zapata et al., 2016; Cortés, 2016; Arévalo et al., 2019; Franco y Mariño, 2020). De estos tipos de liderazgo, el transformacional es la teoría más influyente en la última década (Alcázar, 2020). De igual forma, Hui et al. (2018) señalan que entre los estilos de liderazgo el transformacional es considerado como uno de los más efectivos. El liderazgo transformacional se relaciona con la implementación de estrategias y el logro de ventajas competitivas (Calderón y Aranibar, 2020).

Para Bass y Riggio (2006), el liderazgo transaccional es el que se ejerce a través del intercambio social (por ejemplo, líderes empresariales que ofrecen recompensas por productividad); y el liderazgo transformacional que se corresponde a los líderes que estimulan e inspiran a sus seguidores a lograr resultados extraordinarios y, en el proceso, desarrollar su propia capacidad de liderazgo. Estos autores argumentan que el liderazgo transformacional es una expansión de las transacciones, lo que significa que eleva el liderazgo a un nivel más avanzado porque no solo implica que los seguidores cumplan lo que el líder necesita en función de una recompensa, sino que inspira a los seguidores a comprometerse con una visión y objetivos para una organización o unidad y se ha convertido en un liderazgo importante en todos los sectores y ámbitos.

Concerniente a la relación de estos dos tipos de liderazgos, “el liderazgo transaccional puede ser razonablemente satisfactorio y efectivo, pero el liderazgo transformacional aumenta sustancialmente el impacto del liderazgo transaccional (Bass, 1999, p. 12). Lo que evidencia que estos dos estilos de liderazgo no son mutuamente excluyentes, se pueden complementar o utilizar en diferentes situaciones (Felfe et al., 2004; Mendoza et al., 2012; Contreras y Barbosa 2013; Hernández y Ávila, 2018; Norena et al., 2021).

García y de Pablos Heredero (2014) consideran que en la práctica se puede dar un liderazgo acomodaticio en el cual un líder solapa varios tipos de liderazgo: transformacional, resonante y disonante (señalando a Steve P. Jobs), como un ejemplo de líderes que acomodan su estilo de liderazgo según lo requieran las circunstancias.

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS*

De esta forma, el liderazgo transaccional está más en sintonía con las reglas y su aplicación, o está impulsado por contingencias externas y trabaja dentro de las reglas de la cultura organizacional (Avolio y Bass, 1995). El líder transaccional utiliza el premio o incentivo para el logro de las tareas, trata de mantener las reglas y toma medidas correctivas solo cuando se producen errores de lo esperado (Avolio y Bass, 1995; Mendoza et al., 2012; Zapata et al., 2016). Por ello, “el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan en base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas” (Rodríguez, 2007, p. 523). También, Bass y Steidlmeier (1999) señalan que el liderazgo transaccional implica un refuerzo contingente porque los seguidores están motivados por las promesas, los elogios y las recompensas y el líder monitorea su desempeño, corrige sus errores y toma acciones correctivas.

Para Zapata et al. (2016), el líder transaccional se asemeja al liderazgo de tipo directivo. El liderazgo directivo ha sido descrito por Dolatabadi y Safa (2010) como autocrático, persuasivo y orientado a la tarea. Por ello, “el líder transaccional trabaja creando estructuras, donde estén claros los requerimientos exigidos a los subordinados y las recompensas a recibir por acatar las órdenes” (Urribarrí, 2019, p. 1.189). En este mismo sentido, Contreras y Barbosa (2013) consideran que para un líder transaccional un estilo instruccional y directivo puede ser más funcional. Los ejecutivos transaccionales enfatizan el establecimiento de metas, dan instrucciones y aclaran las condiciones y toman el control (Felfe et al., 2004).

Con relación al liderazgo transformacional, Bass y Riggio (2006) señalan que es carismático e inspira a sus seguidores con desafío, persuasión, pero proporcionando tanto sentido como comprensión. Para Hunt (1999) y Felfe et al. (2004) es sinónimo del liderazgo carismático. En tal sentido, uno de los elementos que dieron origen a este tipo de liderazgo es la conceptualización de carisma del destacado sociólogo alemán Max Weber (Paul et al., 2002; Zapata et al., 2016). Los escritos de Weber significaron un cambio en la consideración del carisma de la fase religiosa a la fase social porque antes de sus escritos este término se reservaba solo para uso teológico (Paul et al., 2002).

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS*

El liderazgo transformacional se ejerce por medio de los componentes influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada (Bass, 1999; Paul et al., 2002; Felfe et al., 2004; Bass y Riggio, 2006; Oke et al., 2009; Mendoza et al., 2012).

Los componentes del liderazgo transformacional conllevan a afirmar que es un estilo que favorece la innovación y la capacidad de respuesta y renovación de las competencias de la organización para afrontar las demandas de un entorno cambiante; por ello lo podemos identificar como una capacidad dinámica. De igual manera, Hui et al. (2018) argumentan que la práctica del liderazgo transformacional puede influenciar la capacidad de innovación directa o indirectamente a través de la construcción de la confianza entre los empleados en una organización.

El liderazgo transformacional mejora el aprendizaje exploratorio y transformador y conduce a mejores resultados de innovación (Darwish et al., 2018), por lo que se considera un liderazgo facilitador del conocimiento en las organizaciones (Lee y Choi, 2003); lo que conlleva “efectos positivos en distintos aspectos organizacionales como el desempeño, la motivación, la satisfacción y la creatividad” (Pedraja et al., 2021, p. 1.013). Su importancia se evidencia porque es el tipo de liderazgo que facilita el desarrollo de la capacidad de absorción y el espíritu empresarial corporativo en las organizaciones (Shafique y Kalyar, 2018).

Bass et al. (2003) recalcan que los líderes transformacionales son adaptativos que “trabajan de manera más efectiva en entornos que cambian rápidamente ayudando a dar sentido a los desafíos que enfrentan los líderes y los seguidores para luego responder adecuadamente a esos desafíos” (p. 207), con lo cual en estas circunstancias apoyan el desarrollo de capacidades dinámicas. La descripción de los componentes del liderazgo transformacional evidencia que este tipo de liderazgo coincide con el líder emprendedor que “se refiere a los gerentes con buena disposición hacia nuevos retos y desafíos, son tolerantes con la disidencia y la diversidad de ideas y comportamientos distintos de sus subordinados, promoviendo así la participación” (Zapata, 2011, p. 35). Asimismo, Barrios et al. (2020) señalan que “el estilo de dirección de liderazgo que promueva la transformación y el cambio tienen un impacto positivo en el desarrollo de capacidades dinámicas de los líderes, para adaptarse a las condiciones cambiantes de entorno” (p. 55). Los líderes

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

emprendedores ayudan a sus seguidores a conseguir sus metas y los impulsan hacia el éxito (Hernández, 2021).

Para Seidman y McCauley (2011), el liderazgo transformacional se puede considerar como una competencia central de la organización en la que todos contribuyen a las transformaciones y en consecuencia las organizaciones que actúan de manera transformadora en vez de transaccional, se desempeñan mejor a largo plazo. De igual forma, Eikelenboom y De Jong (2018) señalan que el liderazgo transformacional es importante para el desarrollo de capacidades dinámicas integradoras internas (se relacionan con procesos que integran recursos y capacidades de individuos dentro de la organización), porque cuando los gerentes exhiben este tipo de liderazgo pueden conducir y dedicar más recursos y son conscientes de los beneficios de la colaboración para superar los obstáculos y, por lo tanto, verán una mayor necesidad de desarrollar procesos que integren internamente a los empleados. Es el tipo de liderazgo que “ha sido valorado en diversas culturas, asociándose con la efectividad del liderazgo y resultados en los trabajadores tales como satisfacción y desempeño” (Páez et al., p.43).

Norena et al. (2021) consideran que ambos estilos de liderazgo influyen sobre la innovación. De este modo:

... mientras que el liderazgo transaccional es probable que sea efectivo en entornos estables y predecibles, el liderazgo transformacional es más probable que se centre en el cambio y las acciones que desafían el statu quo y, por lo tanto, pueden prosperar en un entorno relativamente incierto e inestable. (Oke et al., 2009, p. 66)

También, Oke et al. (2009) concluyeron que el estilo de liderazgo transformacional será más apropiado para las actividades de innovación exploratoria (que requieren procesos altamente creativos), mientras que el estilo de liderazgo transaccional será más apropiado para las actividades de innovación explotadora (mejoras de productos y servicios existentes). A manera de conclusión es importante destacar que:

... los directivos que ponen en práctica un liderazgo transformacional poseen la capacidad para impulsar e inspirar a sus seguidores, así como influir en su perspectiva y cambiarla si es

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS*

necesario; en contraste, aquellos que se inclinan más a un liderazgo tradicional se limitan a premiar el cumplimiento de las tareas asignadas. (Hernández y Ávila, 2018, p. 93)

Los estilos o tipos de liderazgo antes descritos pueden servir de guía para elaborar cuestionarios, escalas de medición y categorías para realizar futuras investigaciones sobre el papel del liderazgo en la conformación y desarrollo de capacidades dinámicas en las organizaciones.

### **3. EL LIDERAZGO EN EL CONTEXTO DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS**

La teoría de capacidades dinámicas surge en los años 90 cuando se producen cambios a escala mundial de orden económico, tecnológico y social acompañadas del uso intensivo de nuevas tecnologías de información más potentes, rápidas y flexibles, cuyo desarrollo ha transformado la ejecución de las actividades financieras, comerciales y culturales a nivel mundial, en los cuales “los ganadores en el mercado global han sido empresas que pueden demostrar capacidad de respuesta oportuna e innovación de producto rápida y flexible, junto con la capacidad de gestión para coordinar y desplegar eficazmente las competencias internas y externas” (Teece et al., 1997, p. 515).

Las capacidades dinámicas han crecido en importancia a medida que la expansión del comercio ha generado una mayor especialización y respuestas competitivas más rápidas (Teece, 2007; Katkalo et al., 2010; Teece, 2012). Esta teoría surge para dar respuesta a la nueva dinámica empresarial que ha propiciado una nueva forma de actuar disruptiva, innovadora y altamente cambiante (Cepeda y Barbosa, 2016). Así, se considera que conducen a mejorar los procesos de innovación en las organizaciones (Simatupang y Widjaja, 2012; Yeşil et al., 2013). Y “constituyen un enfoque ubicado en la frontera del conocimiento administrativo, que surgió del campo de la estrategia, pero ante la base epistemológica que lo sustenta bien puede considerarse como un avance conceptual y empírico de la teoría organizacional” (Cadrazco et al., 2020, p. 334). Su “principal objetivo es lograr una introspección y, con ella, definir qué necesidad tiene la empresa de cumplir sus objetivos” (Acevedo y Albornoz, 2019, p. 278).

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS*

Tiene su origen en el trabajo seminal de Teece y Pisano (1994) y Teece et al. (1997), quienes la desarrollan dentro del marco de la teoría de recursos y capacidades, pero como un nuevo paradigma que permite identificar las capacidades de las empresas para obtener ventajas competitivas no solo a través del uso y combinación de competencias y recursos (tangibles e intangibles), sino también considerando los cambios y requerimientos del entorno. En esencia, se considera así un complemento de la teoría de recursos y capacidades, puesto que “trata de superar algunas de las limitaciones más importantes de la teoría de recursos, principalmente su carácter estático y el hecho de que las capacidades dinámicas se constituyen como fuente de ventaja competitiva en entornos rápidamente cambiantes” (Molina, 2016, p. 33).

Para Teece et al. (1997), las capacidades dinámicas de la organización contribuyen al logro de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo bajo entornos cambiantes y exigentes. Asimismo, señalan que están respaldadas por los procesos organizativos: coordinación/integración (implican combinar varios recursos para el desarrollo de nuevos productos); aprendizaje (resultado de la práctica y la experimentación y permite que las tareas sean realizadas de manera más efectiva); reconfiguración o transformación (implica recombinar modificando recursos existentes). Al respecto, Aguilar y Yepes (2006, p. 9) afirman que “son cruciales para mantener ventajas competitivas en el tiempo, porque propician que nuevas prácticas, sistemas y procedimientos sean incorporados en los repertorios de la organización”. Una capacidad dinámica “que no dé lugar a la creación de recursos que le permitan a la empresa mantener o mejorar su ventaja competitiva sostenible no sería valiosa” (Ambrosini y Bowman, 2009, p. 35). Su desarrollo es crucial para el logro de ventajas competitivas en las organizaciones (Zapata, 2020).

En tal sentido y reafirmando las ideas anteriores, la teoría de las capacidades dinámicas ha sido un punto de referencia para comprender el proceso de obtención de desempeños superiores y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo por parte de las organizaciones frente a entornos cambiantes y/o complejos (Froehlich et al., 2017; Zapata y Mirabal, 2018). Para Valdez et al. (2019) esta teoría es:

...una corriente estratégica que ha venido a revolucionar la intensidad emprendedora, el fomento en las actividades de innovación, el perfeccionamiento del aprendizaje organizacional y ha sido un factor clave en el incremento en los resultados de rentabilidad sostenida. (p. 52)

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS*

Según Teece (2017), en el marco de teoría de capacidades dinámicas: a) se reconoce a la empresa comercial como una organización con capacidades y estrategias; b) las capacidades se encuentran detrás de distintas actividades de producción específicas de la empresa. Las capacidades de innovación crean nuevos productos, nuevos procesos y nuevas funciones de producción; c) los empresarios y los gerentes desempeñan papeles críticos en el desarrollo y el mantenimiento de las capacidades; d) es un que crea un lugar único en la teoría económica para el gerente emprendedor, que no ha tenido un rol productivo; y e) los gerentes identifican las capacidades necesarias y ayudan a construir o comprar aquellas que faltan, luego las integran y las organizan. Ellos también eligen estrategias y toman decisiones, a menudo bajo una gran incertidumbre.

Teece (2007) señala también que para desarrollar capacidades dinámicas en una organización se requieren una serie habilidades, procesos, procedimientos, estructuras orgánicas, reglas de decisión y disciplina. Entre esas habilidades primordiales identifica al liderazgo, puesto que “hay un evidente papel del liderazgo en la toma de decisiones de calidad y para la comunicación de objetivos, valores y expectativas lo que a su vez motiva a los empleados” (p. 1.334). Asimismo, Ali y Christofferson (2011) identifican como un aspecto esencial para el despliegue de capacidades dinámicas la acción humana en las organizaciones que se ejerce a través del liderazgo, toma de decisiones estratégicas y gestión del conocimiento. En este sentido, Augier y Teece (2009) consideran que para las capacidades dinámicas es esencial el rol de un gerente líder y emprendedor. El énfasis gerencial de las mismas se basa en la orquestación de activos y el liderazgo que se ejerce en las organizaciones (O’Reilly y Tushman, 2008; Teece, 2014; Feiler y Teece, 2014). Por ello:

En ciertos momentos críticos, la capacidad de un CEO y el equipo de alta gerencia para reconocer un desarrollo o tendencia clave, luego delinear una respuesta y guiar a la empresa en su camino hacia adelante, podría ser la característica más destacada de las capacidades dinámicas de la empresa. (Teece, 2014, p.13)

Las contribuciones de David Teece y sus colaboradores al desarrollo y ampliación de la teoría de capacidades dinámicas resaltan la importancia del liderazgo como un componente necesario para su desarrollo en las empresas. En la tabla 1 se presenta un resumen de estos aportes.

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

**Tabla 1.** Resumen de los aportes de David Teece y sus colaboradores que permiten identificar el liderazgo como un componente de las capacidades dinámicas

Autor	Descripción
Teece (2003)	La esencia de las capacidades dinámicas descansa sobre el rol de un gerente que introduce la novedad y busca nuevas combinaciones de recursos y se esfuerza por proporcionar y dar forma al aprendizaje en las organizaciones.
Teece (2007)	Las capacidades dinámicas residen en gran medida en el equipo de alta dirección de la empresa (papel de los directivos), pero también se ven afectadas por los procesos de organización, sistemas y estructuras organizativas que la empresa ha creado para gestionar su negocio.
Augier y Teece (2009)	En el marco de las capacidades dinámicas la función gerencial esencial está integrada para desarrollar habilidades de toma de decisiones y procesos organizacionales para detectar y aprovechar oportunidades. “El emprendedor/gerente debe liderar” (p. 418).
Pitelis Teece (2009)	y Estos autores expresan que la teoría de capacidades dinámicas captura la esencia de la empresa que son sus gerentes que diseñan negocios y los ejecutan.
Teece (2012)	El capitalismo gerencial emprendedor: “implica calibrar oportunidades y diagnosticar amenazas, dirigir (y redirigir) recursos de acuerdo con una política o plan de acción, y posiblemente también rediseñar las estructuras y sistemas organizacionales para que creen y aborden las oportunidades tecnológicas y las amenazas competitivas” (p. 1.398).
Teece (2014)	Destaca el papel de la acción individual por parte de los gerentes emprendedores: se considera como un complemento fundamental para las rutinas organizacionales. En tal sentido, señala que “las capacidades dinámicas no son solo los engranajes y la transmisión de la máquina organizacional; incluyen la conciencia emprendedora, la imaginación y la acción humana que lo guían. La acción humana implica sentir, crear y co-crear, aprovechar y transformar” (p. 26).
Teece (2017)	Los empresarios y los gerentes desempeñan papeles críticos en el desarrollo y el mantenimiento de las capacidades.
Teece (2018)	Las capacidades dinámicas proporcionan a la administración los elementos para diseñar el modelo de negocio que permita aprovechar las oportunidades nuevas o modificadas, y determinar la mejor configuración para la organización basada en su forma actual y los nuevos planes para el futuro.

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

Autor	Descripción
Heaton, Siegel y Teece (2019).	El liderazgo junto con otras capacidades tecnológicas, organizacionales, y conocimientos y habilidades permiten abordar el potencial para mejorar sustancialmente el desempeño de las universidades
Teece (2020)	Las capacidades dinámicas son una teoría sistémica de la gestión estratégica que abarca no solo los procesos, sino también el gobierno corporativo, la toma de decisiones gerenciales y las fuentes de ventaja competitiva.

Fuente: Adaptado de Teece (2003, 2007); Augier y Teece (2009); Pitelis y Teece (2009); Teece (2012, 2014, 2017, 2018); Heaton, Siegel y Teece (2019); Teece (2020).

En este mismo sentido, Miranda (2021) consideran que el enfoque de capacidades dinámicas para estar completo requiere de un líder, puesto que:

La aplicación del modelo de las capacidades dinámicas requiere un profundo conocimiento de los cambios en el entorno y de las características de la organización por parte de los directivos y de los participantes en la organización, además es necesario del ejercicio de un liderazgo y la alta participación de todos. (p. 1.355)

Day y Schoemaker (2016) presentan dos ejemplos que ilustran la importancia del liderazgo de los directivos para el despliegue de capacidades dinámicas: a) durante la década de 1930 bajo el liderazgo de Alfred Sloan, General Motor (GM) realizó una reestructuración para pasar de un diseño funcional a una forma multi-divisional que permitió a la empresa implementar la estrategia para competir contra el modelo T negro de Ford al diversificar sus productos, lo que dio origen al Cadillac, Oldsmobile, Chevrolet, entre otros; y b) el caso de la empresa Kodak, donde los líderes subestimaron la revolución digital en cuanto a velocidad y amplitud y no realizaron una estrategia cohesiva al respecto. En el momento que reaccionaron incorporando un nuevo CEO externo las tácticas se realizaron tarde y se retrasó el progreso.

Otro ejemplo de la importancia del liderazgo para la aplicación de capacidades dinámicas es el caso del Hospital Industrial Yale New Haven Health System, ubicado en Connecticut (EE.UU.). Institución en la cual, según explican Agwunobi y Osborne (2016), entre 2011-2014 se llevó a cabo un proyecto de consultoría para mejorar los resultados financieros. Entre las habilidades que se

# *ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS*

incorporaron destaca la incorporación de una estructura de co-liderazgo médico con el fin de ayudar a los médicos a desarrollar un sentido de pertenencia para el rendimiento del negocio y el éxito de la empresa. Con esta estructura se instalaron comités para coordinar los grupos de trabajo, brindar apoyo y garantizar responsabilidad.

La significación del liderazgo también lo evidencian Calderón y Kolbe (2016), autores que realizaron una investigación cualitativa en el sector agroalimentario con el propósito de identificar las barreras que dificultan su internacionalización y que podrían superarse a través del desarrollo de capacidades dinámicas. Lo que les permitió identificar dentro de las barreras de internas de funcionamiento a la falta de liderazgo por parte de los directivos.

Garzón (2018) identifica al liderazgo como una categoría de la capacidad de adaptación de las organizaciones al definir esta capacidad dinámica como:

Son las características inherentes a las organizaciones que le permiten responder a los impactos a corto y largo plazo, ya sea a través de medidas previstas o a través de permitir y estimular respuestas creativas, tanto a priori como a posteriori, para lo cual desarrollan: 1) Flexibilidad estratégica; 2) Flexibilidad intelectual; 3) Resiliencia. 4) liderazgo, 5) Recursos, y 6) gobernabilidad. (p.118-119)

Por otra parte, Bernal et al. (2019) señalan que el liderazgo fomenta la innovación. También, el liderazgo se relaciona con la capacidad de absorción, porque esta capacidad “se genera a través de las medidas acertadas y que es primordialmente dependiente del estilo y de las prioridades de los directivos” (Acosta et al., 2017, p. 55). En este mismo sentido, Pérez (2006) señala que para el éxito en la generación de escenarios adecuados para construir conocimiento el liderazgo es importante porque:

1) un jefe desarrolle la capacidad para guiar y dirigir de manera visionaria, 2) una empresa puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, 3) un buen liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización y 4) una organización con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. (Pérez, 2006, p. 81)

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

Lo que reafirma que la actuación de los directivos o ejecutivos de jerarquía superior forma parte de la base necesaria para que las organizaciones desarrollen las habilidades y competencias que les garanticen adaptarse y sobrevivir en entornos dinámicos y competitivos. De este modo, y bajo el desarrollo de esta investigación, se puede plantear la siguiente proposición general:

*PG: El liderazgo es un componente destacado para el desarrollo de capacidades dinámicas porque contribuye a la adaptación y desarrollo de la organización bajo un entorno cambiante y cada vez más competitivo.*

## 4. CONCLUSIONES

Las consideraciones teóricas precedentes resaltan y reafirman que el liderazgo es un componente esencial para desarrollar capacidades dinámicas, lo cual evidencia que es una dimensión cuya orientación está referida a potenciar las competencias de los miembros de la organización para sus procesos de transformación y para el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. En tal sentido, considerar el liderazgo como un componente adicional a estudiar en las capacidades dinámicas es una propuesta que agrega valor en la investigación sobre este tema.

El liderazgo es un proceso que ayuda y estimula a los demás componentes de las capacidades dinámicas, como las capacidades de innovación y de absorción, que tal como lo señalan Teece et al. (1997), proporcionan a las organizaciones los elementos para ser intensamente emprendedoras, adaptarse y moldear el entorno empresarial a través de la innovación y el intercambio y colaboración con otras empresas e instituciones. Derivado de esta vinculación, se admite señalar que el liderazgo proporciona a las empresas habilidades para cambiar recursos y lograr una mayor efectividad gerencial.

Buscar identificar las características del liderazgo que respaldan el desarrollo de las capacidades dinámicas y demostrar que es un componente relevante para su avance en las empresas, ampliaría las posibilidades para realizar futuras investigaciones, bien sea de tipo cuantitativas como cualitativas.

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

## REFERENCIAS

- Acevedo, L. y Albornoz, N. (2019). Revisión teórica de las capacidades dinámicas empresariales. *Pensamiento & Gestión*, 46, 262-283. doi.org/10.14482/pege.46.5402
- Acosta, J., Garzón, M., Barrios, K., Olivero, E., Mendoza, J., Díaz, R. y otros. (2017). *Las Capacidades Dinámicas. Desarrollos teóricos y evidencias empíricas*. (J. M. Mendoza Guerra, Ed.). Barranquilla, Colombia: Universidad Simón Bolívar. <https://www.researchgate.net/profile/Manuel-Garzon-2/publication/329715049>
- Aguilar, J. y Yepes, E. (2006). Gestión de capacidades dinámicas e innovación: una aproximación conceptual. *Revista de Ciências da Administração*, 8(16), 1-15. <file:///C:/Users/Sony/AppData/Local/Temp/Dialnet-GestionDeCapacidadesDinamicasEInnovacionUnaAproxim-4012996.pdf>
- Agwunobi, A. y Osborne, P. (2016). Dynamic capabilities and healthcare: a framework for enhancing the competitive advantage of hospitals. *California Management Review*, 58(4), 141-161. doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.141
- Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122. doi.org/10.5281/zenodo.4477720
- Ali, A. y Christofferson, K. (2011). *Internal Internationalization—A peek into the Black Box*. Gothenburg, Sweden: University of Gothenburg. [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/26232/1/gupea\\_2077\\_26232\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/26232/1/gupea_2077_26232_1.pdf)
- Ambrosini, V. y 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. doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x
- Arévalo, D., Padilla, C., Pino, R. y Cevallos, H. (2019). Los Dominios de la Personalidad y su Relación con el Estilo de Liderazgo Transformacional. *Información tecnológica*, 30(3), 237-248. doi.org/10.4067/S0718-07642019000300237
- Augier, M. y Teece, D. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421. doi: 10.1287/orsc.1090.0424

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

- Avolio, B. y Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218. [doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Barrios, K., Olivero, E., Acosta, J., Meñaca, I., Cazallo, A., Medina, H. y Hernández, O. (2017). *Gestión del conocimiento y capacidad de innovación. Modelos, Sistemas y Aplicaciones*. Barranquilla, Colombia: Universidad Simón Bolívar. <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2089/Gesdelconocapadeinno.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barrios, K., Olivero, y Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62. [doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055](https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055)
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32. [http://www.techtied.net/wp-content/uploads/2007/10/bass\\_transformational\\_leadership.pdf](http://www.techtied.net/wp-content/uploads/2007/10/bass_transformational_leadership.pdf)
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. y Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207-218. [doi=10.1.1.500.1818&rep=rep1&type=pdf](https://doi.org/10.1.1.500.1818&rep=rep1&type=pdf)
- Bass, B. y & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2<sup>a</sup> ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. y Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217. <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2011508098/2011508098.pdf>
- Bernal, O., Ríos, J., Giraldo, J. y Vargas, F. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de ciencias sociales*, 25(2), 51-72. <file:///C:/Users/Sony/Downloads/Dialnet-AsociatividadEmpresarialYLiderazgoAmbidiestroComoG-7025992-2.pdf>
- Blomqvist, K. y Seppänen, R. (2003) Bringing together the emerging theories on trust and dynamic capabilities – collaboration and trust as focal concepts. *The 19<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Lugano, Switzerland*.
- Cadrazco, W., Zapata, A. y Lombana, J. (2020). Capacidades dinámicas: aportes y tendencias. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1), 325-337. [doi: 10.22507/rli.v17n1a13](https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a13)

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

- Calderón, A. y Aranibar, M. (2020). Estilos de liderazgo en empresas restauranteras: el liderazgo transformacional como herramienta de administración estratégica para la competitividad. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 10. <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/10/liderazgo-transformacional.htm>
- Calderón, H. y Kolbe, D. (2016). Capacidades dinámicas en el proceso de internacionalización de las empresas de distribución de productos agroalimentarios. *Dialnet*, 16(2), 5-32. doi: 10.7201/earn.2016.02.01.
- Çalış, Ç. y Büyükakıncı, B. Y. (2019). Leadership approach in occupational safety: Taiwan sample. *Procedia Computer Science*, 158, 1052-1057. doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.146
- Campos, L., Sánchez, A. y Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. doi.org/10.17162/au.v10i4.501
- Cardona, R. y López, E. (2019). Estilos de liderazgo, comportamiento integracional colaborativo y ambidestreza en grupos de investigación universitarios. En *XVIII Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica*, 1-12. <https://repositorio.altecasociacion.org/handle/20.500.13048/1858>
- Cepeda, G. y Barbosa, A. (2016). La dinámica empresarial: Capacidades dinámicas y operativas en una teoría de la competitividad. *Economía industrial*, 399, 23-32. <https://core.ac.uk/download/pdf/200977227.pdf>
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 39, 152–164. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>
- Cortés, S. (2016). Liderazgo transformacional y transaccional: análisis a través de la variable de género. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 1, 30-45.
- Darwish, T., Zeng, J., Rezaei Zadeh, M. y Haak-Saheem, W. (2018). Organizational Learning of Absorptive Capacity and Innovation: Does Leadership Matter? *European Management Review*, 17(1), 83-100. doi.org/10.1111/emre.12320
- Day, G. y Schoemaker, P. (2016). Adapting to fast-changing markets and technologies. *California Management Review*, 58(4), 59-77. doi.org/10.1525%2Fcmr.2016.58.4.59
- Dolatabadi, H. y Safa, M. (2010). The effect of directive and participative leadership style on employees' commitment to service quality. *International Bulletin of Business Administration*,

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

- 9(1), 31-42. [https://moam.info/the-effect-of-directive-and-participative-leadership-\\_59a0cff91723dd0c4031f42c.html](https://moam.info/the-effect-of-directive-and-participative-leadership-_59a0cff91723dd0c4031f42c.html)
- Duro, A. (2010). *Introducción al liderazgo organizacional.: Teoría y metodología* (vol. 46). Universidad Rey Juan Carlos, Madrid: Librería-Editorial Dykinson.
- Eikelenboom, M. y De Jong, G. (2018). The Impact of Dynamic Capabilities on SME Sustainable Performance. In *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6. <https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/AMBPP.2018.82>
- Estrada, S. (2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia Et technica*, 12(32), 295-300. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911652052.pdf>
- Felfe, J., Tartler, K. y Liepmann, D. (2004). Advanced research in the field of transformational leadership. *German Journal of Human Resource Management*, 18(3), 262-288. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/105250/1/784957061.pdf>
- Felin, T. y Powell, T. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78-96. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2670362](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2670362)
- Feiler, P. y Teece, D. (2014). Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP. *Energy Strategy Reviews*, 3, 14-20. [doi.org/10.1016/j.esr.2014.05.003](https://doi.org/10.1016/j.esr.2014.05.003)
- Figuroa, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 1(1), 53-63. <http://dev.psiucv.cl/wp-content/uploads/2012/10/Liderazgo-y-equipos-de-trabajo.pdf>
- Franco, N. y Mariño, G. (2020). El paradigma del liderazgo transaccional y transformacional. In *International Congress of Innovation and Sustainable ICONIS*, 151-153. [https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/4843/1/Paradigma\\_liderazgo\\_transaccional\\_transformacional.pdf](https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/4843/1/Paradigma_liderazgo_transaccional_transformacional.pdf)
- Froehlich, C., Bitencourt, C. y Bossle, M. (2017). The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52(4), 479-491. <https://www.scielo.br/j/rausp/a/m4Cb7qKwzZvDPS373SFp3C/?lang=en>
- García, P., & de Pablos Heredero, C. (2014). Liderazgo acomodaticio y resultados empresariales: Una aproximación desde el análisis de Steve Jobs. *Interciencia*, 39(9), 673-680. <https://www.redalyc.org/pdf/339/33932147010.pdf>

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

- Garzón, M. (2015). Modelo De Capacidades Dinámicas. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-85632015000100007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-85632015000100007&script=sci_abstract&tlng=pt)
- Garzón, M. (2018). Capacidad dinámica de adaptación. *Visión de futuro*, 22(1),114-134.  
<https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/280/84>
- Heaton, S., Siegel, D. y Teece, D. (2019). Universities and innovation ecosystems: a dynamic capabilities perspective. *Industrial and Corporate Change*, 28(4), 921-939. doi: 10.1093/icc/dtz038
- Hernández, G. 2021. Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI. *Fidelitas* 2(1). doi: 10.46450/revista\_fidelitas.v2i1.31.
- Hernández, T. y Ávila, D. (2018). Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos. *CIMEXUS*, 13(2), 89-109.  
<file:///C:/Users/Sony/Downloads/292-951-1-PB.pdf>
- Hruska, D., Rasic, S. y Bakovic, T. (2010). Implementation of strategic change by belief driven and action driven processes. En B. Katalinic (Ed.), *Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposium*. Simposio llevado a cabo en la conferencia de DAAAM International, Viena, Austria.
- Hui, L., Phouvong, S. y Phong, L. (2018). Transformational Leadership Facilitates Innovation Capability: The Mediating Roles of Interpersonal Trust. *International Journal of Business Administration*, 9(3), 1.9. doi: [10.5430/ijba.v9n3p1](https://doi.org/10.5430/ijba.v9n3p1)
- Hunt, J. (1999). Transformational/Charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay. *Leadership Quarterly*, 10(2), 129-144. doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00015-6
- Katkalo, V., Pitelis, C. y Teece, D. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and corporate change*, 19(4), 1.175-1.186. doi:10.1093/icc/dtq026
- Kaur, V. y Mehta, V. (2016). Knowledge-based dynamic capabilities: A new perspective for achieving global competitiveness in IT sector. *Pacific Business Review International*, 1(3), 96-106. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2849322](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2849322)
- Kaur, V. y Mehta, V. (2017). Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: A Comparative Study of IT Multinationals in India. *Paradigm*, 21(1), 31-51. doi.org/10.1177/0971890717701781

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

- Lee, H. y Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228. doi=10.1.1.975.2228
- Lin, H., Su, J. y Higgins, A. (2016). How Dynamic Capabilities Affect Adoption of Management Innovations. *Journal of Business Research*, 69(2), 862-876. doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.004
- Mendoza, M., Escobar, A. y García, R. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación*, 10(28), 189-206. <https://www.redalyc.org/pdf/342/34224543013.pdf>
- Miranda, J. (2021). Modelo multidimensional de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Brazilian Journal of Business*, 3(2), 1342-1359. doi:10.34140/bjbv3n2-004
- Molina, J. (2016). La dinámica empresarial desde la integración de los microfundamentos y las capacidades dinámicas de la dirección estratégica. *Economía Industrial*, 399(399), 33-41. <https://core.ac.uk/download/pdf/132348555.pdf>
- Norena, D., Céliz, J. y Guevara, R. (2021). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de cadetes peruanos. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(33), 29-50. doi.org/10.21830/19006586.732
- Norena, D., Guevara, R. y Bustamante, D. (2021). Influencia de estilos de liderazgo en comportamiento innovador de alumnos de educación militar superior tecnológica. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(36), 889-908. doi.org/10.21830/19006586.817
- Oke, A., Munshi, N. y Walumbwa, F. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72. doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.005
- Onn, A. y Butt, S. (2015). Dynamic capabilities in Malaysian electrical and electronic industry. *Durresamin Journal*, 1(1), 2-7. doi.org/10.1177/0971890717701781
- O'Reilly, C. y Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206. doi.org/10.2139/ssrn.978493
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M. y Bohórquez, S. (2019). Un estudio de casos sobre liderazgotransformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia.

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

*Revista Escuela de Administración de Negocios*, 76, 22-43.  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n76.2014.796>

Paul, J., Costley, D., Howell, J., & Dorfman, P. (2002). The mutability of charisma in leadership research. *Management Decision*, 40(2), 192-200. doi 10.1108/0025174021042286 6

Pedraja, L., Rodríguez, E. y Muñoz, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1004-1018. doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2

Pérez, R. (2006). Liderazgo visionario: centro del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios (EAN)*, 58, 79-86. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605806.pdf>

Pineda, A., Rojas, O. y Cano, J. (2015). Evaluación del grado de preparación para asumir el reto de la internacionalización de las pymes desde un enfoque integrador de las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento. *Revista Espacios*, 36(7), 1-16. <http://www.revistaespacios.com/a15v36n07/15360716.html>

Pitelis, C. y Teece, D. (2009). The (new) nature and essence of the firm. *European Management Review*, 6(1), 5-15. doi.org/10.1057/emr.2009.1

Rodríguez, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32(8), 522-528. [http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0378-18442007000800007&script=sci\\_arttext](http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0378-18442007000800007&script=sci_arttext)

Rueda, M., Sigala, L. y Zapata, G. (2022). Teoría de Capacidades Dinámicas: Aportes y Evolución a partir de los trabajos de David Teece. *Compendium*, 25(48). doi.org/10.5281/zenodo.7127188

Seidman, W. y McCauley, M. (2011). Transformational leadership in a transactional world. *OD practitioner*, 43(2), 46-51. <https://silo.tips/download/transformational-leadership-in-a-transactional-world>

Shafique, I. y Kalyar, M. (2018). Linking Transformational Leadership, Absorptive Capacity, and Corporate Entrepreneurship. *Administrative Sciences*, 8(2), 1-17. doi:10.3390/admsci8020009

Simatupang, T. y Widjaja, F. (2012). Benchmarking of innovation capability in the digital industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 948-954. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.11.225

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

- Teece, D. y Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change, Working Paper*, 94-103. <http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/4109/1/WP-94-103.pdf>
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. (2003). Explicating dynamic capabilities: Asset selection, coordination, and entrepreneurship in strategic management theory. *UC Berkeley*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.5350&rep=rep1&type=pdf>
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28, 1.319-1.350. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/smj.640>
- Teece, D. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1.395-1.401. [doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x)
- Teece, D. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352. [doi: 10.5465/amp.2013.0116](https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116)
- Teece, D. (2017). A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43. [doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208](https://doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208)
- Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. [doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007)
- Teece, D. (2020). Hand in glove: Open innovation and the dynamic capabilities framework. *Strategic Management Review*, 1(2), 233-253. <https://strategicmanagementreview.net/assets/articles/Teece%20OI.pdf>
- Tushman, M. y O'Reilly III, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29. <http://prescientstrategists.com/sites/default/files/research/Ambidextrous%20Organizations.pdf>

# ARTÍCULO EN EDICIÓN – ARTICLE IN PRESS

- Urribarrí, Ó. (2019). Liderazgo transaccional orientado a las tareas: estilo típico en organizaciones de Medellín. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 89, 41, 1.178-1.207. <file:///C:/Users/Sony/Downloads/Dialnet-LiderazgoTransaccionalOrientadoALasTareas-8188291.pdf>
- Valdez, L., Ramos, E. y Borboa, E. (2019). Las Capacidades dinámicas y la orientación emprendedora: fuente de innovación y rentabilidad en la Pyme Mexicana. *Small Business International Review*, 3(1), 49–66. [doi.org/10.26784/sbir.v3i1.158](https://doi.org/10.26784/sbir.v3i1.158)
- Villa, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro educacional*, 34, 77-103. [doi.org/10.29344/07180772.34.2361](https://doi.org/10.29344/07180772.34.2361)
- Wang, C. y Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51. [doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x)
- Yeşil, S., Koska, A. y Büyükbeşe, T. (2013). Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance: an empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 217-225. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.04.025
- Zapata, G. (2011). Estilo de líder y la variable centralización en la organización: estudio teórico y empírico. *Ciencia y sociedad*, 36(1), 29-45. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87019755002.pdf>
- Zapata, G. (2020). Capacidades dinámicas e innovación en las organizaciones. Una revisión de la literatura y proposiciones básicas. *Compendium*, 23(45). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88066290003>
- Zapata, G. y Mirabal, A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: revisión de la literatura y un modelo propuesto. *Investigación administrativa*, 47(121), 47-67. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4560/456054552003/456054552003.pdf>
- Zapata, G., Sigala, L. y Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59. <https://www.redalyc.org/journal/880/88046587003/html/>