

Las capacidades dinámicas, generadoras de ventajas competitivas en las organizaciones inteligentes, caso la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia en su eje misional de Extensión

Autor

Gustavo Adolfo Acevedo Ortiz

Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

Medellín; junio de 2019

Las capacidades dinámicas, generadoras de ventajas competitivas en las organizaciones inteligentes, caso la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia en su eje misional de Extensión

Autor

Gustavo Adolfo Acevedo Ortiz

C.C. No 71687077

Monografía para optar el Título de Magister en Administración de Organizaciones

Directora

Yulieth Alexandra Parra Roncancio

Magister en Administración de Negocios

Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

Medellín; junio de 2019

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

## **Dedicatoria**

A mi esposa e hijo por su apoyo incondicional y compañía

## **Agradecimientos**

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, por darme la oportunidad de seguir formándome profesionalmente con una educación flexible y de calidad.

De igual manera agradezco a la directora: Yulieth Parra Roncancio; quien con sus conocimientos, apoyo y dedicación hizo posible la terminación del presente estudio.

A los doctores, Fabio Bonilla Gómez y Aymer Román Barrera Novoa, quienes con sus recomendaciones, conocimientos y explicaciones hicieron posible la culminación de este trabajo.

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	1
1. Planteamiento del Problema.....	3
1.1 Antecedentes del Problema.....	3
1.2 Formulación del Problema .....	4
1.3 Justificación .....	4
1.4 Objetivos .....	5
1.4.1 Objetivo General .....	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
2. Marco de Referencia .....	6
2.1 Marco Contextual.....	6
2.2 Marco Teórico.....	9
2.2.1 Conceptualización de las capacidades dinámicas .....	10
2.2.2 Orígenes de las Capacidades dinámicas.....	10
2.2.3 Paradigmas previos a las capacidades dinámicas.....	13
2.2.4 Inhibidores de las capacidades dinámicas .....	16
2.2.5 Definiciones de Capacidades dinámicas .....	17
2.2.6 Capacidad de Absorción .....	20
2.2.7 Capacidad de Innovación .....	21
2.2.8 Capacidad de Aprendizaje.....	22
2.2.9 Capacidad de Adaptación.....	22

2.2.10	Proceso de generación de las capacidades dinámicas .....	23
2.2.11	Capacidades latentes .....	23
2.2.12	Recursos de la organización que soportan la generación de capacidades dinámicas.....	27
2.3	Marco Conceptual.....	28
2.3.1	Concepto de organización.....	28
2.3.2	Direccionamiento estratégico.....	29
2.3.3	Capacidades administrativas .....	31
2.3.4	Capacidades organizacionales.....	32
2.3.5	Capacidades estratégicas .....	33
2.3.6	Ventaja competitiva .....	33
2.3.7	Estrategia y Táctica.....	34
2.4	Marco Legal.....	34
2.5	Marco Institucional .....	36
2.5.1	Principios de la Extensión.....	36
2.5.2	Tipos de extensión.....	37
2.5.2.1	Prácticas Académicas:.....	37
3	Diseño Metodológico.....	39
3.1	Tipo de Estudio .....	39
3.2	Método de investigación deductivo .....	40
3.3	Instrumentos de Recolección y Análisis de la información .....	40

4. Discusión - Resultados.....	63
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	72
Referencias Bibliográficas.....	74
Anexos.....	79



## Lista de Tablas

Tabla 1 Grupos de investigación Facultad de Ciencias Económicas .....	7
Tabla 2 Definiciones de capacidades dinámicas .....	17
Tabla 3 Principios Básicos de la Extensión en la Universidad de Antioquia .....	36
Tabla 4 Matriz DOFA .....	56
Tabla 5 Matriz de evaluación de factores externos .....	60
Tabla 6 Matriz de evaluación de factores internos.....	61
Tabla 7 Actividades para catalogar las tareas en capacidades dinámicas .....	66

## Lista de Figuras

Figura 1 Conoce el término Capacidades dinámicas .....	44
Figura 2 Se explotan los diferenciadores .....	45
Figura 3 Monitoreo a la competencia.....	46
Figura 4 Planeación de la oferta.....	47
Figura 5 Relevancia de los productos de extensión .....	48
Figura 6 Calidad de los servicios de extensión .....	49
Figura 7 Estrategias de divulgación .....	49
Figura 8 Facilidad para proponer productos de extensión .....	50
Figura 9 Apoyo a la extensión a nivel central.....	51
Figura 10 Apoyo a la extensión a nivel Facultad.....	51
Figura 11 Claridad en las buenas prácticas al interior de la Facultad.....	52
Figura 12 Como se gestionan las Capacidades dinámicas en la Facultad .....	53
Figura 13 Claridad en las buenas prácticas al interior de Extensión.....	53
Figura 14 Documentación de buenas prácticas.....	54
Figura 15 Proceso de oferta de productos de extensión.....	55
Figura 16 Matriz interna - Externa.....	62
Figura 17 Matriz de factores internos y externos.....	63
Figura 19 . Modelo propuesto de generación de capacidades dinámicas .....	68

## **Lista de Anexos**

Anexos 1 Percepción de las capacidades de Extensión FCE .....	79
---	----

## Resumen

En un entorno competitivo como el actual, las organizaciones están inmersas en procesos de cambio continuo y deben revisar constantemente su quehacer cotidiano, esto motivado, no sólo por la competencia, sino por el avance del conocimiento a través de las TICs, estos avances permiten y de alguna manera obligan a las organizaciones a que renueven sus capacidades para aprovechar las ventajas que se presentan en el entorno, mitigando o eliminando las amenazas y potenciando sus fortalezas, creando ventajas competitivas que permitan su crecimiento y permanencia en el mercado.

En este trabajo se emprendió una revisión bibliográfica sobre las capacidades dinámicas, como generadoras de ventajas competitivas y se recoge de una forma compilada y sistemática, los aportes de varios autores, que permitan tener una visión clara del tema y como éste afecta directa e indirectamente el desarrollo de las organizaciones.

Dicha información se aplica al estudio de caso de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, en el área del eje misional de extensión y como ésta gestiona sus capacidades básicas y latentes. que posibiliten aprovechar al máximo sus fortalezas, capacidades básicas y latentes que le permitan crear ventajas competitivas.

*Palabras Claves:* capacidades, ventajas, competitividad, organizaciones, conocimiento.

## Abstract

In a competitive environment like today, organizations are immersed in processes of continuous change and must constantly review their daily work, this motivated, not only by competition, but by the advancement of knowledge through ICT, these advances allow and in some way they force organizations to renew their capacities to take advantage of the advantages that arise in the environment, mitigating or eliminating threats and strengthening their strengths, creating competitive advantages that allow their growth and permanence in the market.

In this work, a bibliographic review was undertaken on the dynamic capacities, as generators of competitive advantages and compiled and systematically collected, the contributions of several authors, that allow to have a clear vision of the topic and how it affects directly and indirectly the development of organizations.

This information is applied to the case study of the Faculty of Economic Sciences of the University of Antioquia, in the area of the mission axis of extension and how it manages its basic and latent capacities. that make it possible to make the most of their strengths, basic and latent capacities that allow them to create competitive advantages

*Key words:* Capabilities, advantages, competitiveness, organizations, knowledge

## Prólogo

El concepto de las capacidades dinámicas ha tomado gran fuerza en los últimos 20 años y se ha convertido en un tema de investigación en estrategia organizacional, debido a que las organizaciones tienen que reinventarse constantemente para afrontar las demandas y cambios que les exige el entorno, el cual es cada vez más competitivo.

Es por ello, que el tema de las capacidades dinámicas en la organización, su generación, implementación y mantenimiento, cobra mucha importancia como generadora de ventajas competitivas. Sin embargo, las capacidades dinámicas constituyen un aspecto interno de las organizaciones y se pueden dar, sin que haya un factor externo del entorno que afecte la organización, aunque un ambiente dinámico, puede servir de estímulo para el desarrollo de capacidades dinámicas de una organización, ya que se ven obligadas a regenerar sus capacidades para garantizar su permanencia en el tiempo.

Teniendo en cuenta la importancia de la gestión de las capacidades dinámicas en las organizaciones, se tomó como tema de esta monografía, el identificar la forma de desarrollo en el eje misional de la extensión, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, motivado en el desarrollo limitado de éste y el potencial que tiene como un posible generador de ventajas competitivas para la Facultad.

## Introducción

En los últimos tiempos, autores de la dirección estratégica como Cliff Bowman, David Teece, Zahra y Emswiler, han estudiado las capacidades dinámicas y como éstas se pueden configurar con el propósito de que sean generadoras de ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones. En la revisión de la literatura se evidencia la falta de acuerdo entre los autores y académicos de la dirección estratégica, respecto a la definición de las capacidades dinámicas, de tal forma que no hay un acuerdo ni un tronco teórico unificado que definan el concepto de las capacidades dinámicas, así mismo no hay consenso sobre las actividades y elementos que deben tener en cuenta las organizaciones para desarrollar, reconfigurar y mantener las nuevas fuentes de ventajas competitivas.

Sin embargo, las organizaciones deben entender que el desarrollo y mantenimiento de las capacidades dinámicas, conforman un elemento fundamental para permanencia en el tiempo, adaptándose mediante la reconfiguración de habilidades a los nuevos retos en los mercados.

En este trabajo se desarrolla una revisión bibliográfica sobre las capacidades dinámicas, donde se hace un recuento desde su origen con Shumpeter, quien basó la ventaja competitiva en la destrucción creativa de los recursos existentes y la recombinación de nuevas capacidades operativas, en años posteriores se establecieron tres paradigmas previos a las capacidades dinámicas, el primero con Porter, donde establece las cinco fuerzas a las que está sometida una organización, el segundo es el llamado conflicto estratégico y el tercero es una mirada basada en los recursos.

Para el estudio de caso de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, se tomará el proceso misional de la Extensión, por medio de la cual, se transfiere el conocimiento a la sociedad, ya sea a través de cursos especializados, diplomados, formación a la medida entre otros y se establecerá la situación actual de los procesos académicos y administrativos que permitan eventualmente ser identificados y gestionados, ya sea a través de la adaptación o reconfiguración de sus capacidades básicas y latentes, con el propósito de mejorar la competitividad del eje misional de extensión en la Facultad.

La monografía se compone de cuatro capítulos, en el primero se parte del marco contextual, donde se hace un recuento de lo que es la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia y los tres ejes misionales en que basa su quehacer académico, luego, en el marco teórico se definen aborda el concepto de organización y sus asociados conceptos de direccionamiento estratégico y las capacidades básicas administrativas, organizacionales y estratégicas, así mismo se define lo que es la ventaja competitiva; también se conceptualiza las capacidades dinámicas y se esboza la evolución de las mismas. Se estudia el proceso de la generación de capacidades dinámicas partiendo de las capacidades latentes y los recursos de la organización que soportan la generación de estas capacidades. Luego se habla de la metodología utilizada para el desarrollo de la presente monografía, por último, se aborda el tema de los resultados, la discusión, conclusiones y recomendaciones, donde se plantean dos modelos para la generación de capacidades dinámicas y una metodología con tareas específicas que catalogan en cuatro actividades como elección, mantenimiento, reactivación y síntesis y difusión, de las capacidades dinámicas de la organización, de tal manera que facilite la generación, la reconfiguración y mantenimiento en el tiempo.



## 1. Planteamiento del Problema

### 1.1 Antecedentes del Problema

Actualmente las organizaciones están sometidas a presiones comerciales y de competencia, ya que los mercados están cada vez más abiertos y globalizados, lo que las obliga a repensarse y a diseñar estrategias que les permitan mantenerse vigentes y competitivas. Es por esto, que ya no es suficiente optimizar los recursos tangibles e intangibles y aprovecharlos al máximo, sino, que las organizaciones deben aprovechar todas sus capacidades y conocimientos. En este punto, cobra gran importancia el concepto de las capacidades dinámicas, su identificación, gestión y aprovechamiento, para crear ventajas competitivas, pero muchas veces las organizaciones no son conscientes de sus potencialidades competitivas.

La Universidad de Antioquia, orienta su quehacer en tres ejes misionales, como son la Docencia, la Investigación y la Extensión, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, el eje misional de la Extensión, ha denotado poco desarrollo, comparado con los otros dos ejes misionales, a pesar de que la Facultad es una de las más antiguas del país y de gran trayectoria académica, así como su oferta de programas es amplio, ha sido muy lento el desarrollo de la transferencia del conocimiento a la sociedad, a través de la extensión.

## 1.2 Formulación del Problema

¿Es posible, desde la revisión documental sobre las capacidades dinámicas y un trabajo de campo, identificar la situación actual del desarrollo del eje misional de extensión, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, que permita la formulación de algunas estrategias que posibiliten la identificación y gestión de las capacidades dinámicas para la creación de ventajas competitivas?

## 1.3 Justificación

Las capacidades dinámicas, es un tema vigente en la administración estratégica y es un concepto que ha evolucionado desde la década de los 80 s, para convertirse en una de las principales fuentes de ventaja competitiva para las organizaciones (Teece D. , 2012), es por ello que es bien importante el estudio de las capacidades dinámicas, desde los diferentes enfoques que ha tenido, ya sea como habilidades y competencias de la organización o como rutinas o procesos o como rutinas que evolucionan con el paso del tiempo, sin importar por cuál de los tres enfoques se tome, la gerencia y la gestión de las capacidades dinámicas, puede convertirse en un diferenciador y potencializador de las organizaciones, frente a la competencia, es por esto que en este trabajo, a través de una revisión documental sobre las capacidades dinámicas y su desarrollo.

Para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, en lo que tiene que ver con el eje misional de la extensión, la presente monografía puede beneficiar la identificación y desarrollo de capacidades, así como una oportunidad de mejora en los indicadores de oferta, a través de la gestión de las capacidades dinámicas.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo General

Revisar el concepto de capacidades dinámicas y como se dan en el proceso misional de extensión, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar la evolución de las capacidades básicas y latentes en el proceso misional de extensión de la Facultad de Ciencias Económicas.
- Proponer un modelo para la generación de las capacidades dinámicas en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia.

## 2. Marco de Referencia

### 2.1 Marco Contextual

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, fue fundada en 1944, siendo una de las cuatro facultades más antiguas del país, inicialmente estuvo adscrita a la Facultad de Derecho, desligándose totalmente en 1946. En estos 75 años de historia, la Facultad ha crecido en sus programas académicos, tanto a nivel de pregrado, como de posgrados, teniendo presencia en las ocho subregiones del departamento de Antioquia. La Universidad de Antioquia y por consiguiente la Facultad de Ciencias Económicas, centra su quehacer en tres ejes misionales, como son la docencia, la investigación y la extensión.

Dentro de la docencia, la Facultad cuenta con cuatro programas de pregrado como son: Administración de empresas, Contaduría, Economía y Desarrollo Territorial, con un total de matriculados en todos los programas de 2400 estudiantes, así mismo en posgrados, tiene en su haber ocho maestrías: Administración, Economía, Gestión Humana, Políticas Públicas, Gestión de Ciencia tecnología e innovación, Contabilidad financiera y de gestión, Control Organizacional, Finanzas y tres especializaciones como son: Evaluación socioeconómica de proyectos, Gestión tributaria y Auditoría y control organizacional, con un total de matriculados en los programas de posgrados de 390 estudiantes, 102 en especializaciones y 288 en maestrías. Así mismo, está en espera del registro calificado por parte del Ministerio de Educación, del primer doctorado de la Facultad, en Gestión empresarial.

Los programas, tanto de pre, como de posgrados, son administrados por los Departamentos académicos creados al interior de la Facultad, para el caso de los posgrados, se cuenta con una unidad de apoyo administrativo que respalda los procesos misionales y administrativos de los programas y a su vez se encarga de la educación permanente o continua, enmarcada en el eje misional de la Extensión.

En el eje misional de Investigación, La Universidad cuenta con 272 grupos de investigación y de esos grupos, La Facultad de Ciencias Económicas aporta con diez grupos de investigación, los cuales con sus investigaciones deben nutrir los programas de pre y posgrados, así mismo contribuir con la producción y transferencia de conocimiento a la sociedad, a través de la extensión.

Tabla 1

Grupos de investigación Facultad de Ciencias Económicas

Comportamiento Humano organizacional COMPHOR
Economía de la Salud GES
Econometría Aplicada GEA
Grupo de Estudios Regionales GER
Gestión Organizacional GESTOR
Consultorías Contables GICCO
Macroeconomía Aplicada
Investigación en Marketing IMARK

---

Microeconomía Aplicada

Investigación en Finanzas GIFI

Fuente: Elaboración propia con datos de la Facultad de Ciencias Económicas

Dentro del sistema universitario de investigación, la Universidad tiene 25 centros de investigación, cuya misión principal, es la administración de los recursos, y servir como apoyo administrativo en los procesos de contratación, compra de equipos, reactivos y materiales. La Facultad de Ciencias Económicas, tiene el centro de investigaciones, quien da soporte administrativo a los grupos de investigación.

Eje Misional de Extensión: Al igual que con los otros dos ejes misionales, la Universidad la tiene en cabeza de la Vicerrectoría de Extensión, quien es la instancia administrativa que dicta las políticas, orienta, coordina y apoya la extensión. La Facultad a su vez tiene su centro de extensión, que está inmersa en la Unidad de Posgrados, quien, a la luz de la orientaciones y políticas de la Vicerrectoría, se encarga de fomentar y servir de enlace, entre los productos académicos de la Facultad y el entorno. Tales productos académicos son Asesorías, consultorías, formación a la medida, cursos cortos, diplomados, etc. El público pueden ser empresas de diversos sectores, instituciones gubernamentales y público en general.

En la actualidad la extensión en la Facultad se viene desarrollando en cuatro áreas a saber: Formación a la medida, diplomados, cursos cortos, programa de habilidades y

competencias, este último es ofertado a los estudiantes de pregrado de la Facultad, en temas complementarios a la formación académica de los planes de estudio formales. Las asesorías y consultorías son administradas directamente por el Centro de Investigaciones de la Facultad.

## 2.2 Marco Teórico

El concepto de las capacidades dinámicas se vino a desarrollar en la última década del siglo XX, con los estudios de los autores Teece (1997), quien fue el primero en introducir el término de capacidades dinámicas y cuyo trabajo es considerado como la base teórica, utilizado por diferentes investigadores. Teece (1997) considera que las capacidades dinámicas tienen una relación funcional con la ventaja competitiva en un mercado dinámico. El término “dinámico” implica por parte de la organización, la capacidad de renovar o actualizar sus conocimientos, recursos tangibles e intangibles, para adaptarse a un medio cambiante.

En la actualidad, la administración estratégica con el tema de las capacidades dinámicas viene cobrando mucha importancia tanto en las investigaciones teóricas, como en aplicaciones prácticas (Ambrosini, 2009), así mismo, el tema de las capacidades dinámicas ha atraído la atención de diferentes disciplinas de las ciencias económicas y la administración, por que ayudan a entender como las organizaciones afrontan los desafíos y cambios en el entorno, es un tema de relevancia, en economías globalizadas e hipercompetitivas (D'Aveni, 1994). Los directores de las organizaciones deben saber leer esos cambios y adaptarse, ya sea realizando modificaciones, innovaciones o promoviendo cambios en las competencias y capacidades con el propósito de dar

respuesta al dinamismo del entorno (Torres, 2015).

### 2.2.1 Conceptualización de las capacidades dinámicas

En la literatura se encuentran varias definiciones de capacidades dinámicas, según Peteraf (2013), las capacidades organizacionales son definidas como la capacidad de la organización para emplear sus activos, tangibles e intangibles, en realizar las tareas que mejoren el desempeño y la productividad de otros recursos que posee la organización. Las capacidades dinámicas han sido identificadas, como una de las fuentes principales para la creación de ventajas competitivas, ya que aprovechan de una forma colectiva los conocimientos, experiencia, habilidades de los empleados, dichas capacidades hacen parte del aprendizaje organizacional, a través del tiempo.

El concepto de las capacidades dinámicas aparece como una respuesta de las organizaciones a la competencia, donde se utiliza la innovación, como elemento diferenciador que permita la creación de la ventaja competitiva, a partir de la destrucción creativa y combinación de nuevas capacidades operativas (Schumpeter, 1934). En la literatura también se identifican otras ideas tales como, configuración de competencias (Cockburn, 1994).

### 2.2.2 Orígenes de las Capacidades dinámicas

El tema de las capacidades dinámicas ha cobrado gran importancia en temas económicos, administrativos y de estrategia, ya que contribuyen con el entendimiento de como las organizaciones enfrentan los cambios en un entorno competitivo. Sin embargo, según algunos



autores, no hay una unidad de criterio teórica, que permita fundamentar y definir de una forma coherente, un cuerpo teórico de las capacidades dinámicas.

Por un lado, se tiene a Teece y Pisano. (1994) y sus seguidores, que definen a las capacidades dinámicas como habilidades o competencias latentes de la organización, teniendo en cuenta que una habilidad o una competencia denotan una capacidad latente que se evidencia cuando se pone en práctica; Teece (2007) sugiere que hay tres tipos fundamentales de capacidades dinámicas: la capacidad de percibir oportunidades y amenazas, la capacidad de aprovechar las oportunidades, y la capacidad para mantener la competitividad a partir de mejorar, combinar, proteger y, cuando sea necesario, reconfigurar los activos tangibles e intangibles de la empresa. Hay otros autores como Zahra (2006) que definen las capacidades dinámicas como aquellas que pueden cambiar o reconfigurar las capacidades sustantivas existentes.

También hay autores que consideran a las capacidades dinámicas como procesos o rutinas susceptibles de ser mejorados (Eisenhardt, 2000). La primera postura considera que las capacidades latentes, sólo se evidencian cuando se ponen en práctica, ya que las rutinas o procesos se pueden asociar a las capacidades, por lo tanto pueden ser observables, aquí se consideran a las capacidades dinámicas como mejores prácticas que permiten a las organizaciones adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado (Helfat, 2007). Existe una tercera corriente de las capacidades dinámicas, la cual parte de una mirada evolutiva donde se toman las capacidades como rutinas que se repiten y evolucionan, teniendo el potencial de

afectar la capacidad de una organización para anticiparse y recombinar los recursos para generar una ventaja competitiva (Winter, 2003), este mismo autor define otro tipo de capacidades, llamadas sustantivas u ordinarias.

Como se puede observar, hay tres grandes miradas que definen las capacidades dinámicas, desde conceptos teóricos distintos, esto ha propiciado una segregación conceptual teórica, que ha sido el punto de discusión y debate entre los teóricos, los cuales consideran que los conceptos y temas son dispersos y autores como Dierickx (1989), consideran las capacidades dinámicas como conceptos complejos y abstractos, difíciles de observar. Cada una de estas corrientes teóricas se ha desarrollado en forma individual, estableciendo pocos puntos en común y de articulación entre ellos, lo que también ha contribuido a la no unificación del marco teórico de las capacidades dinámicas.

Las capacidades dinámicas tienen su origen con Schumpeter quien, en 1934, basó la ventaja competitiva en la destrucción creativa de los recursos existentes y la reconfiguración de nuevas capacidades operativas.

Teece y Pisano (1994), identifican tres paradigmas existentes y describen los aspectos básicos de un nuevo paradigma llamado capacidades dinámicas, en los años 80 s, el paradigma dominante fue las fuerzas competitivas creado por Porter, donde se establecen las amenazas a las que están expuestas las organizaciones y como puede tomar medidas para defenderse del entorno de la competencia.

### 2.2.3 Paradigmas previos a las capacidades dinámicas

**Fuerzas Competitivas.** Este paradigma considera que la organización se desarrolla en un ambiente competitivo, donde la estructura está muy influenciada por las reglas de la competencia. En este enfoque, se tienen en cuenta cinco fuerzas a saber: Capacidad de negociar de los compradores o clientes, capacidad de negociar de los proveedores, las amenazas de nuevos competidores, amenaza de entrada de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores.

Se busca con la identificación de las cinco fuerzas, que la organización pueda defenderse en entornos hostiles y cambiantes o influir a su favor.



Figura 1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

**Conflicto estratégico.** Este paradigma parte del supuesto que una organización puede influir sobre el comportamiento de sus rivales y por lo tanto influir sobre el ambiente del mercado. Se trata en el juego de ponerse en lugar del rival y suponer lo que haría en determinadas situaciones.

**Mirada basada en los recursos.** Parte del hecho de que las organizaciones están compuestas de sistemas superiores, afirma que el éxito hacia futuro depende de que la organización cree competencias distintivas, que la diferencie de la competencia. Bajo este enfoque, se entiende que cada tipo de organización tiene sus propios recursos y capacidades, sin embargo, es posible utilizar un proceso estándar para identificar esos recursos, los cuales, con un manejo adecuado, pueden derivar en ventajas competitivas., para ello lo primero es identificar los recursos únicos, lo siguiente es mirar en que mercados esos recursos pueden generar rentabilidad y por último es verificar si esa rentabilidad es bien utilizada por la organización. Es evidente que la perspectiva basada en los recursos se enfoca sobre estrategias para explotar ventajas específicas existentes en la organización. Esta perspectiva considera las estrategias directivas para desarrollar nuevas capacidades (Wernerfelt, 1984).

La mirada desde las capacidades dinámicas es de los temas teóricos más importantes de la administración estratégica. Se establece su origen con Schumpeter (1934), quien establece que la innovación en la forma cómo se aprovechan las capacidades existentes, tanto propias como externas, determinan nuevas capacidades. Las capacidades dinámicas, se refieren a la capacidad

de cambiar o modificar los recursos, las competencias, los modelos de negocio, para que sean acordes con el entorno cambiante (Sawy, 2011).

Desde una perspectiva de la estrategia, las capacidades dinámicas pasan a ser capacidades que posibilitan afrontar los cambios que se generan en el entorno (Edward J.& Zajac, 2000), desde un enfoque de innovación, se establece como las capacidades que tiene la organización para el desarrollo de nuevas soluciones (Teece & Pisano, 1994). Con relación al enfoque de la teoría evolutiva, se concibe como la capacidad que tienen las organizaciones de modificar y depurar las capacidades (Holzinger, 2008) .

Brown (1997) Plantea tres etapas sobre las capacidades dinámicas. En primer lugar, parte del imperativo de que las organizaciones deben crecer, aunque este crecimiento se puede dar, no necesariamente en forma instantánea, sino a través del tiempo. Según Brown (1997), las organizaciones por su complejidad pueden llegar a desarrollar estabilidad en algunos procesos o parte de ellos, cuando se da dicha estabilidad, se pasa a la siguiente etapa. La segunda etapa hace énfasis en los pasos secuenciales que se deben dar para la implementación. La tercera etapa se da cuando con el crecimiento y la definición de la secuencias o pasos para la implementación de los procesos, se desarrolla la inimitabilidad, ya que para imitar buenas prácticas es necesario establecer los procesos sensibles de la organización y la secuencia como deben ser adoptados.

Las organizaciones deben ser sistemas que se adaptan a los cambios del entorno, pero en ese proceso se establecen semi estructuras que se conectan con elementos del pasado, presente y

futuro. Las organizaciones cambiantes, se entienden como un sistema que evoluciona a través del tiempo, construyendo enlaces con el pasado, el presente y el futuro (Brown, 1997). Según Prahalad (2006), cuando se establecen niveles superiores de capacidades centrales, se asocian directamente con buenos resultados en desarrollo de nuevos productos, aprendizaje organizacional y bienestar financiero. Según (Le Masson Pascal, 2010), los entornos dinámicos, aumentan la relación entre las capacidades dinámicas y el desempeño.

#### 2.2.4 Inhibidores de las capacidades dinámicas

Jaros (2007) propone cuatro inhibidores que ralentizan el desarrollo de las capacidades dinámicas: La primera tiene que ver con la falta de paciencia, a menudo las organizaciones plantean horizontes de tiempo corto para el logro de objetivos o desarrollo de nuevos negocios. El segundo inhibidor tiene que ver con la falta de adoptar innovaciones y nuevas formas de organización, en este punto, la no adopción de nuevas tecnologías puede llevar en poco tiempo, a la obsolescencia de productos y/o procesos. El tercer inhibidor es el costo del éxito, se refiere a que cuando un grupo de productos o servicios están bien posicionados y son reconocidos en el mercado, la alta dirección sólo se ocupa de mantener esos productos y/o servicios exitosos y poco invierten para el desarrollo de estos u otros productos. Por último, está el cuarto inhibidor que se refiere a la falta de oportunidad que tienen los equipos de desarrollo de nuevos productos, para concentrarse en el tema de identificación y desarrollo de nuevas capacidades dinámicas.

### 2.2.5 Definiciones de Capacidades dinámicas

En el mundo académico, se encuentran muchas definiciones de capacidades dinámicas, siendo este uno de los puntos de controversia entre los diferentes autores que argumentan un débil soporte teórico, en vista de que no hay una definición universal de capacidades dinámicas, cuyo término sólo fue definido por primera vez en 1991 por Richard Nelson. A continuación, se presentan las siguientes definiciones, bajo los enfoques de innovación, construcción de capacidades y contingente.

Tabla 2

#### Definiciones de capacidades dinámicas

<b>ENFOQUE DE INNOVACIÓN</b>	
Schumpeter 1934	Sostiene que la “Capacidad de Innovación” es el artífice del proceso de “Destrucción Creativa” y que ésta se basa en las características que reúnen los “emprendedores” como actores clave en el proceso de continuo cambio.
Teece D. & 1994	Se definen las Capacidades Dinámicas como el “subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado”.
Helfat, 1999	“Las capacidades dinámicas permiten a las empresas crear nuevos productos y procesos y responder a las condiciones cambiantes del mercado”.
Zahra 1999	“Capacidades que pueden ser utilizadas como plataformas desde las cuales se puede ofrecer nuevos productos, bienes y servicios, cuando el cambio es la norma”.
Helfat y Raubitschek 2000	“Habilidad de las empresas para innovar y adaptarse a los cambios en tecnologías y mercados, incluyendo la habilidad de aprender de los errores”.
Teece 2007	“Capacidades de la empresa, difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades tecnológicas. También incluyen la capacidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollar nuevos productos y procesos y diseñar e implementar modelos de negocio viables”.
<b>ENFOQUE DE CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES</b>	
Nelson 1991	Plantea la existencia de ciertas capacidades de carácter dinámico en la empresa, entendidas como la evolución de las Capacidades Esenciales, construidas sobre una base jerárquica de rutinas organizativas, definidas en función de un contexto Schumpeteriano o evolutivo.
Collins 1994	Mantiene que existen ciertas capacidades organizativas que guían la ratio de cambio de las capacidades ordinarias.
Pisano 1994	Argumenta que la capacidad de alterar recursos es el antecedente organizativo de las rutinas estratégicas mediante las que los directivos alteran la base de recursos de la empresa

	(adquieren y se despojan de recursos, integran todos conjuntamente y los recombinan) para generar nuevas estrategias de creación de valor.
Henderson y Cockburn 1994	Presentan a las “Competencias Arquitectónicas” como los artífices que están detrás de la creación, evolución y recombinación de los recursos en búsqueda de nuevos orígenes de ventaja competitiva.
Teece, Pisano y Shuen 1997	“Habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio”. Por lo tanto, “reflejan la habilidad organizativa de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva”.
Makadok 2001	Pone de manifiesto la “importancia de un mecanismo alternativo de generación de rentas (schumperianas), denominado construcción de capacidades, distinto de la selección de recursos” (obtención de rentas ricardianas).
Griffith y Harvey 2001	“Las capacidades dinámicas globales consisten en la creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar, lo que incluye la efectiva coordinación de las relaciones inter-organizativas, sobre una base global que puede proporcionar a una empresa ventaja competitiva”.
Zollo y Winter 2002	“Patrón aprendido de actividad colectiva mediante el cual la organización sistemáticamente genera y modifica sus rutinas
<b>ENFOQUE CONTINGENTE</b>	
Eisenhardt y Martin 2000	“Consisten en procesos estratégicos y organizativos específicos (como desarrollo de productos, alianzas, o toma de decisiones estratégicas) que crean valor en empresas que operan en mercados dinámicos mediante la manipulación de recursos hacia nuevas estrategias de creación de valor”.
Cockburn, Henderson y Stern 2000	“La ventaja competitiva de la empresa se deriva de la respuesta estratégica de la empresa a los cambios en su entorno o a la nueva información sobre oportunidades de beneficio”.
Zajac, Kraatz y Bresser 2000	Capacidad de la organización de “llevar a cabo el cambio necesario” cuando “se enfrenta a la necesidad de cambiar (definida por contingencias ambientales y organizativas), cuyo resultado es un mayor beneficio”.
Rindova y Kotha 2001	Utilizan el término “Continua Metamorfosis” para referirse a “profundas transformaciones” que tienen lugar en el seno de la empresa para lograr el “ajuste dinámico entre los recursos de la empresa y los factores externos asociados a un entorno cambiante”.
Lee et al. 2002	“En particular, las capacidades dinámicas son concebidas como un origen de ventaja competitiva sostenible en regímenes Schumpeterianos de rápido cambio”.
Aragón-Correa y Sharma 2003	Se trata de capacidades que surgen a partir de la implantación de “estrategias proactivas” que “permiten a una organización alinearse con los cambios producidos en el entorno general de sus negocios”.
Zahra, Sapienza, y Davidsson 2006	La habilidad para reconfigurar los recursos y rutinas de la empresa, de la forma que sea considerada, deseada y adecuada por los principales tomadores de decisiones de la empresa.
Teece 2007	Las Capacidades Dinámicas le permiten a los negocios crear, desplegar y proteger los activos intangibles que apoyan desempeños superiores a largo plazo.
McKelvie y Davidsson 2009	Las Capacidades Dinámicas son vistas como la habilidad de una firma para integrar y cambiar la base de recursos frente a cambios en el entorno. Por lo tanto, pueden ser vistas como aquellos procesos por los cuales los recursos son adquiridos, integrados transformados o reconfigurado para generar nuevas actividades basadas en la creación de valor para la firma.



Barreto 2010	Las Capacidades Dinámicas hacen referencia al potencial de la firma para resolver sistemáticamente problemas, formada por su propensión a identificar oportunidades y amenazas, tomar decisiones orientadas al mercado y cambiar su base de recursos.
Salazar y Peláez 2011	Las Capacidades Dinámicas hacen referencia a la habilidad dinámica de una firma para cambiar o reconfigurar capacidades sustantivas. La cualidad dinámica denota la habilidad para modificar el modo en que la firma desarrolla nuevas capacidades y no a una respuesta a las características cambiantes del entorno.
Teece 2012	Las Capacidades Dinámicas son competencias de alto nivel que determinan la habilidad de una firma para integrar, construir y reconfigurar competencias/recursos internos y externos para enfrentar entornos de negocios de alto dinamismo. Ellas determinan la velocidad y el alcance con que los recursos de la firma pueden ser alineados y realineados para ajustarse a las oportunidades del entorno de negocios, así como generar rentas sostenibles extraordinarias.
	Las Capacidades Dinámicas pueden ser útiles para tres tipos de actividades: 1) identificación y evaluación de una oportunidad (sensing); 2) movilización de recursos para aprovechar una oportunidad y capturar valor al hacerlo (seizing); y 3) renovarse continuamente (transforming).
Fuente Carattoli, M. (2013). Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación. <i>Cuadernos de Administración</i> , 26(47), 165-204.	

En las definiciones de capacidades dinámicas, están de manifiesto términos como habilidades y competencias, procesos o rutinas que generan cambios, conocimientos, construcción y reconfiguración, etc. Con base en la revisión bibliográfica y las definiciones propuestas por los autores que a través del tiempo han estudiado el tema, propongo la siguiente definición de capacidades dinámicas: Es el reconocimiento por parte de la organización de las habilidades, competencias y buenas prácticas que se tienen, frente a un entorno competitivo, que permite a las organizaciones ajustar cambios estratégicos con miras a adaptarse al dinamismo del entorno, para alcanzar altos niveles de desempeño y crear ventajas competitivas.

En esta definición está inmerso el término estratégico, debido a que la organización tiene una relación directa con el entorno, así mismo, la capacidad de adaptarse implica desarrollar acciones para construir nuevas capacidades a través de la adaptación, reconfiguración, modificación e integración que permiten modernizar con innovación los conocimientos, las

capacidades organizacionales, los modelos de negocio, la cultura organizacional, etc. El enfoque de capacidades de innovación hace referencia a la capacidad de la organización para innovar o promover la cultura innovadora, esto se materializa en la creación de nuevos productos o servicios, patentes, nuevos mercados y modelos de negocio. El enfoque de construcción de capacidades, parte de los recursos que ya tiene la organización y mediante su combinación o alteración, pueden producir nuevos recursos que deriven de nuevas capacidades organizacionales. El tercer enfoque es el denominado contingente, este tiene en cuenta la forma como las organizaciones adaptan o ajustan sus capacidades con las del entorno. Aunque estos tres enfoques están bien definidos, no son excluyentes entre sí, es decir, en una organización se pueden dar simultáneamente y es responsabilidad de la dirección detectarlas para crear ventajas competitivas.

Las organizaciones pueden tener muchas capacidades dinámicas, pero las siguientes son las más generales:

#### 2.2.6 Capacidad de Absorción

Según Cohen (1990), la capacidad de absorción consiste en el reconocimiento del valor de la nueva información exterior, para adoptarla y utilizarla con fines comerciales. Así mismo, Cohen (1990), define la capacidad de absorción, como un mecanismo interno de la organización que analiza diversos aspectos del conocimiento externo e interno y que, posteriormente, determina cuánto conocimiento externo es capaz de asimilar en función de sus conocimientos actuales. En la literatura también se encuentra el concepto de capacidad de absorción potencial, el cual se refiere al reconocimiento de los esfuerzos realizados por la organización para

identificar y adquirir nuevo conocimiento (Zahra G. y., Absorptive capacity: A review and reconceptualization, 2002)

Otros autores, entre ellos George (2002), desagregan la capacidad de absorción en cuatro conceptos a saber:

**Adquisición de conocimiento.** Este concepto hace referencia a la capacidad que tiene la organización, para detectar en el medio ambiente exterior, nuevos conocimientos generados.

**Asimilación de conocimiento.** Este concepto hace referencia a los procesos internos de la organización, que permiten recopilación de la información externa, para procesarla, asimilarla y comprenderla (Szulanski, 1996).

**Transformación de conocimiento.** Se refiere a la capacidad de los procesos internos de la organización, para asimilar y combinar el conocimiento nuevo, adquirido del exterior, con los conocimientos internos.

**Explotación de conocimiento.** Tiene que ver con la capacidad de los procesos internos de la organización, para asimilar y conjugar los nuevos conocimientos con las habilidades internas de la organización, que permitan aprovechar a partir de esos conocimientos conjugados obtener ventajas comerciales.

### 2.2.7 Capacidad de Innovación

Se puede definir a esta capacidad, como la facilidad que tiene una organización para

desarrollar nuevos productos, nuevos procesos productivos, nuevos mercados, nuevos modelos de negocio etc. Esto permite que la organización acumule conocimientos que inicialmente pueden partir de individuos, pero que se convierten en conocimientos de toda una organización en la aplicación a situaciones concretas al interior de esta.

#### 2.2.8 Capacidad de Aprendizaje

Según Fisher (2008), la capacidad de aprendizaje organizacional consiste en identificar qué es lo que se conoce, identificar dónde está ese conocimiento, si al interior o exterior de la organización y como se puede utilizar para mejorar la productividad y por ende la competitividad, así mismo, determinar cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta en el aprendizaje organizacional. Las capacidades de aprendizaje son la suma de aprendizajes individuales y colectivos, que se dan por procesos de interacción social. El aprendizaje es una actividad grupal, colectiva, social, mediatizada por el intercambio con otros seres humanos (Milian Diaz, 2008).

#### 2.2.9 Capacidad de Adaptación

Esta capacidad es una característica distintiva, de las organizaciones que se adaptan a entornos dinámicos y cambiantes y perduran a través del tiempo. Según (Aguado, 2017), se

puede definir la capacidad de adaptación, como la habilidad que tienen las organizaciones de cambiarse así mismas para hacer frente a los cambios repentinos del entorno competitivo. Las organizaciones no se pueden quedar observando y dejar que las cosas pasen sin nada que hacer, pues esto compromete el futuro de la misma organización (Ramirez Morales, 2006).

#### 2.2.10 Proceso de generación de las capacidades dinámicas

Según Volverda (1997), hay dos caminos para la generación de las capacidades dinámicas, uno es el aprovechar las capacidades dormidas o latentes que tiene la organización, para regenerar capacidades viejas o actuales, se dice que proceden de la experiencia acumulada de las organizaciones. La otra vía, es monitorear el exterior y aprovechar las capacidades externas que tiene la competencia o el medio, que no están en la organización, pero que se pueden incorporar a ella, mediante una transformación o adaptación al contexto de la empresa, esta vía también se conoce como capacidad de absorción (Nayyar, 1994).

#### 2.2.11 Capacidades latentes

Garud y Nayyar (1994) sostienen que las organizaciones pueden asimilar conocimientos a través del tiempo de una forma racional y planificada, dicha transferencia se puede hacer de varias formas, la primera de ellas es seleccionar aquellas capacidades que son difíciles, en el

tiempo presente de transmitir y reproducir, para mantenerlas vivas en la organización y tenerlas a futuro como una posible fuente de ventaja competitiva, otra forma es mantener las capacidades latentes en catálogos estructurados que puedan ser permanentemente consultados o apoyarse en las personas que a través del tiempo han sustentado la memoria de la organización, una tercera forma es mantener las tareas listas para ser reactivadas, cuando así lo requieran las circunstancias, esto se conoce como revitalización o recuperación de las capacidades dinámicas y por último se tienen las actividades de difusión al interior de la organización de las capacidades renovadas.

La necesidad de transmitir el conocimiento a través del tiempo y de tener las capacidades en forma latente, se debe a que se pueden presentar retrasos en los avances tecnológicos en la oferta de productos o por futuros cambios en el mercado, que demanden nuevos productos.

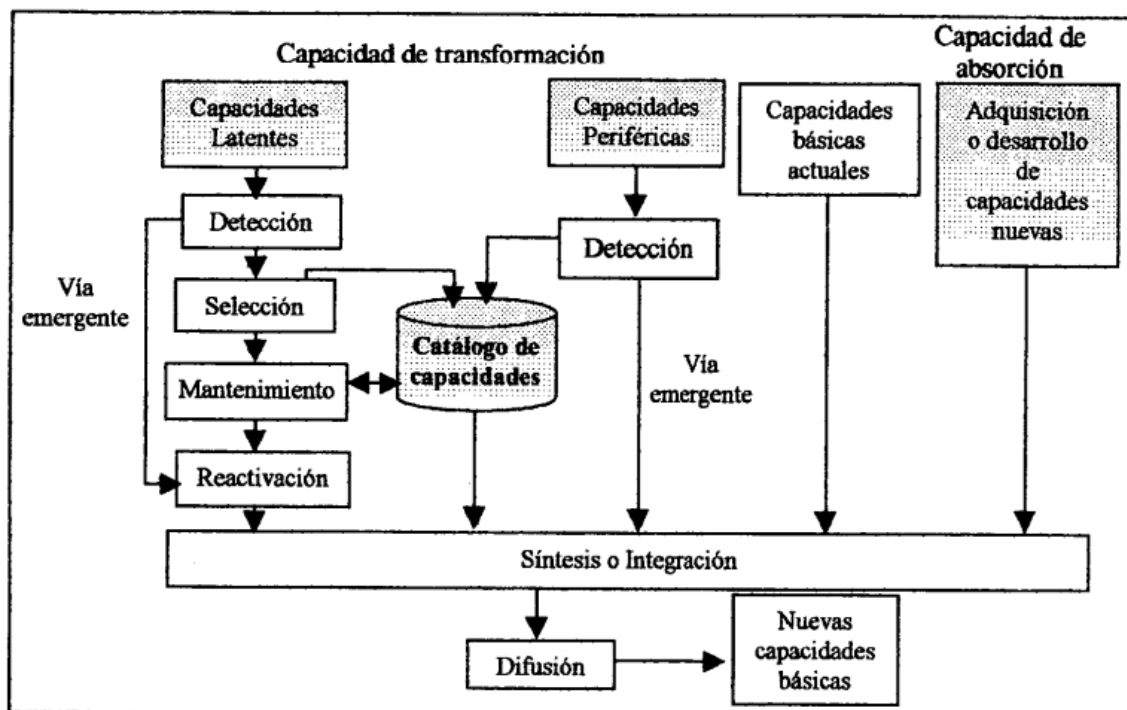


Figura 2 Modelo de generación de capacidades dinámicas

Fuente: Tomado de (Garrido, El papel de las tecnologías de la información en el desarrollo de capacidades dinámicas, 1999)

Según el modelo de Garrido (1999), las capacidades dinámicas pueden tener cuatro fuentes primarias de generación a saber: Las capacidades latentes o dormidas que tiene la organización, para lo cual se deben detectar y visibilizar, a través de un proceso emergente de detección, selección, mantenimiento y reactivación. La segunda fuente es el entorno, es decir, consiste en detectar las capacidades periféricas, la tercera fuente son las capacidades básicas actuales de la organización y la cuarta fuente son las capacidades de absorción o adquisición o desarrollo de nuevas capacidades.

Según Doz (1994), las capacidades dinámicas se deben gestionar y no sólo esperar a que se den espontáneamente, ya que pueden surgir dificultades propias de las capacidades, tales como la fragilidad y lo difícil de gestionar, por lo que no son medibles ni tangibles, es así como pueden extinguirse fácilmente. Otra dificultad que aparece es que las capacidades dinámicas, suelen darse a nivel individual o de pequeños grupos, es decir, en muchas ocasiones, las capacidades tienen vida propia gracias a esfuerzos y buenas prácticas individuales. Aunque las capacidades en su etapa inicial suelen darse por conocimientos y prácticas individuales o en pequeños grupos, se requiere de metodologías formales, para que se consoliden y desarrollen. Otro factor importante, son las personas, quienes son las que pueden desarrollar o no las capacidades, por eso es importante que se tenga estructurado formalmente el desarrollo de nuevas capacidades, en la organización.

Esto demanda de la organización, sus directivos y recursos humanos el desarrollo de competencias que les permitan analizar el entorno, identificando las amenazas y oportunidades, así como la fortalezas y debilidades de la organización que les permitan tomar los ajustes necesarios para lograr formas de ventajas competitivas.



## 2.2.12 Recursos de la organización que soportan la generación de capacidades dinámicas

**Capital Humano.** El capital humano tiene que ver con los conocimientos y habilidades de las personas, que son las que posibilitan la generación de cambios y crecimiento de las organizaciones. Dichos conocimientos pueden ser adquiridos a través de una formación formal o a través de educación a la medida en la actualización y renovación de capacidades. Es el capital humano quien tiene las habilidades y conocimientos necesarios para manejar el cambio permanente al que están sometidas las organizaciones (Casas, 2016).

**Liderazgo.** Como en todas las actividades humanas, el liderazgo es clave en los procesos de generación y mantenimiento de las capacidades dinámicas, ya que se requiere de líderes que propicien a través de la influencia a otras personas el logro de las metas propuestas.

**Cultura organizacional.** Se define como el conjunto de valores, normas y comportamientos de los integrantes de una organización, se tiene que la cultura organizacional debe servir de base para ser agente de relacionamiento entre las personas, que posibiliten una interacción para compartir conocimientos en la organización.

**Estructura y sistema organizacional.** A pesar de que buena parte de las capacidades dinámicas se genera en pequeños grupos o en forma individual, se requiere que el sistema organizacional las gestione y las mantenga, es por esto por lo que la estructura y el sistema organizacional juegan un papel preponderante en el desarrollo y mantenimiento de las capacidades dinámicas.

## 2.3 Marco Conceptual

### 2.3.1 Concepto de organización

Una organización es un sistema que está constituido, con el propósito de conseguir ciertos objetivos estratégicos, los cuales deben ser comunes, para todos los miembros del grupo. Dichos sistemas pueden a su vez estar constituidos por subsistemas que desempeñan funciones concretas. Se puede considerar a la organización, como un grupo compuesto por personas, integradas a través de tareas y relaciones de trabajo, con metas comunes. El objetivo común es el que hace que un sistema de personas y recursos se pueda llamar organización (Pérez, 1993). Según este mismo autor, no es suficiente que exista un grupo de personas y que tengan unos objetivos comunes, lo que hace verdaderamente a una organización, es que las personas estén coordinadas y organizadas en una acción conjunta hacia el logro de los resultados.

Según Castrillón (2015), una organización es un conjunto de personas que intercambian y comparten conocimientos y se construye nuevo conocimiento, bien sea tácito, explícito o virtual, propiedad de ellas o de la organización, según sean los niveles de aprendizaje, individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional. Para nuestro caso de estudio, la extensión en la Facultad de Ciencias Económicas está inmersa en dentro de una organización más grande que es la Universidad de Antioquia, a pesar de que la Universidad tiene una misión y visión y un plan de desarrollo general, las Facultades, tienen su propia misión y visión en línea con la de la Universidad, así mismo, cada Facultad diseña su propio plan de acción, que por lo general es a 3

años, periodo establecido para los decanos.

### 2.3.2 Direccionamiento estratégico

Se puede definir como la ruta o camino que conlleva a la realización de un plan estratégico para el mediano y largo plazo, así mismo plantea metas, objetivos y actividades a corto plazo. Para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas, se dicta a través de su misión y visión, así como el plan de acción 2016 a 2019.

#### Misión

*“Dado el carácter transformador de la Universidad de Antioquia, la Facultad influye en todos los sectores sociales y económicos del entorno regional, nacional e internacional, mediante actividades de investigación, docencia y extensión. Dichas actividades vinculan el saber económico en los campos de la economía, la administración, la contaduría, las matemáticas, la estadística y métodos cuantitativos, así como el acercamiento a las demás ciencias sociales.*

*Por medio de la docencia, la Facultad atiende las demandas en pregrado y posgrado, buscando satisfacer las expectativas de los potenciales usuarios con el criterio de la más alta calidad en la educación y formación integral. Mediante la investigación en los tres campos del saber, busca desarrollar el conocimiento básico y aplicado al servicio de los intereses*

*sociales y de la docencia. Por medio de la extensión, atiende los requerimientos sociales con un alto sentido de servicio comunitario, buscando contribuir al desarrollo social.*

*Por pertenecer a ella, y por compartirlo, la Facultad acoge la misión, los principios y los objetivos expresados en el estatuto orgánico de la Universidad”.*

### Visión

*“La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia será líder, en el ámbito regional y nacional con proyección internacional, en actividades de investigación, docencia y extensión en los campos de la administración, la contaduría y la economía, con el apoyo del grupo de profesores de Matemáticas y Estadística. Será una Facultad moderna, más integrada en sus saberes y administrada con liderazgo académico.*

*Será una Facultad fortalecida en los programas de posgrado y extensión. Será una unidad académica con programas de pregrado de alta calidad, caracterizados por una fundamentación más homogénea, una mayor flexibilidad curricular y una formación profesional más interdisciplinaria, demostrando que es una institución útil a la sociedad y que contribuye a la solución de los múltiples problemas que afrontan la región y el país”.*

### Filosofía

*“Los pilares filosóficos bajo los que se fundamentan las acciones misionales de la Facultad son”:*

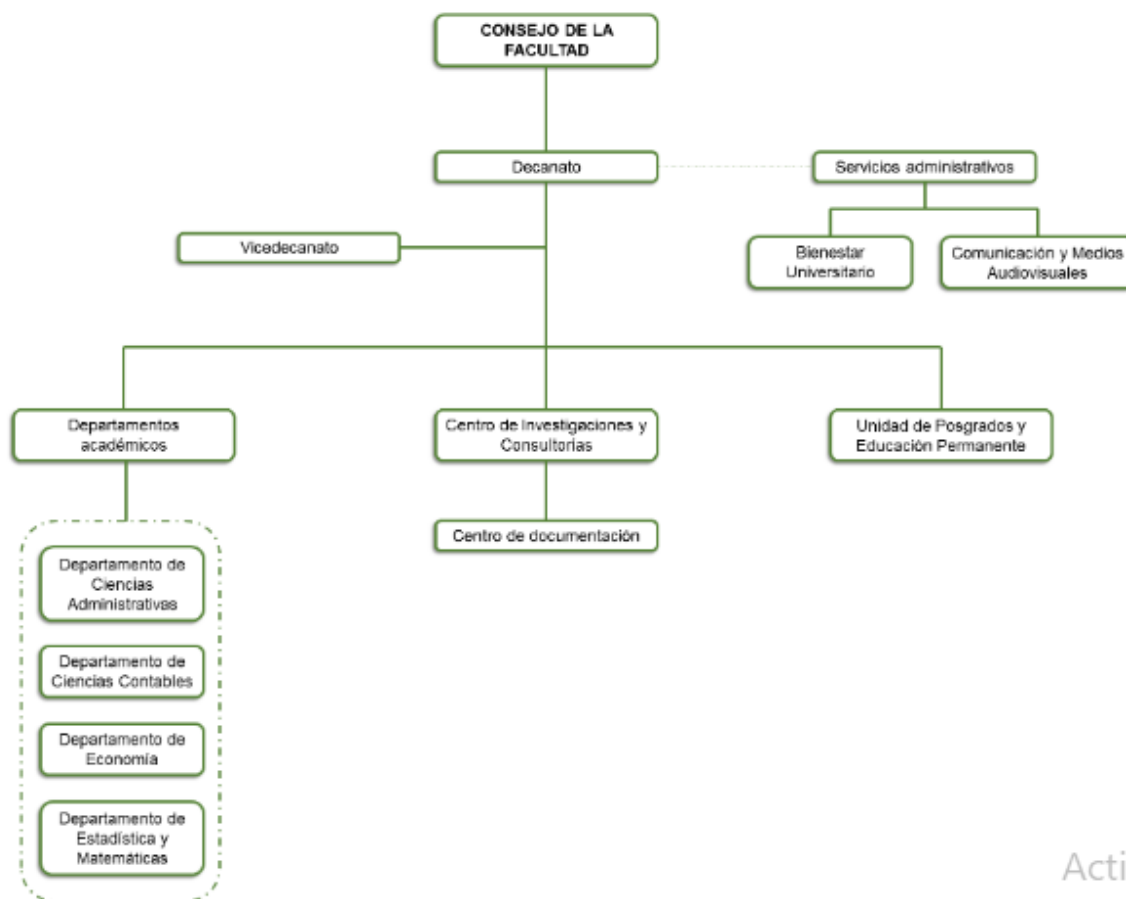
- *Promover el trabajo interdisciplinario articulando nuestros saberes para formar personas integrales.*
- *Construir relaciones de confianza entre los diferentes Estamentos.*
- *Proyectar un liderazgo académico con visibilidad.*
- *Fomentar una cultura participativa, democrática e incluyente.*

(Facultad de Ciencias Económicas, 2019)

### 2.3.3 Capacidades administrativas

Estas capacidades se refieren a la forma como se integra y coordinan las áreas y los recursos básicos de una organización, en lo que tiene que ver con las áreas de recursos humanos, mercadeo y ventas, finanzas, producción. Según Ljungquist (2008), estas actividades incluyen las capacidades operativas ordinarias o de orden cero.

La Facultad de Ciencias Económicas tiene una estructura administrativa, piramidal, donde la máxima instancia es el Consejo de Facultad, luego se tiene la figura del decano, Vicedecano y Departamentos Académicos, en la misma línea, se encuentra el Centro de Investigaciones y la Unidad de Posgrados y Educación Permanente o continua, en esta última, es donde se desarrollan los procesos de extensión de la Facultad.



Activa  
Ve a Co

Figura 3 Organigrama Facultad de Ciencias

Fuente: Tomado de <http://cort.as/-Ifm2>

### 2.3.4 Capacidades organizacionales

Según Sharma (1998), definen las capacidades organizacionales como los mecanismos de coordinación que posibilitan un uso más eficiente y competitivo, de los activos de la organización. Se considera que las capacidades organizacionales tienen un valor importante, en

la medida que son las que permiten la coordinación y el manejo de los recursos de una organización, con el objetivo de mejorar el desempeño y la productividad y es donde se desarrollan las habilidades y capacidades individuales y grupales, en las formas como se desarrollan los procesos.

### **2.3.5 Capacidades estratégicas**

Se relacionan directamente con procesos de planeación, ejecución, control y retroalimentación de las estrategias. Kim (2010) define las capacidades estratégicas, como una combinación de recursos los cuales son esenciales en los procesos que realiza una organización.

### **2.3.6 Ventaja competitiva**

Según Díaz (1997), constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado. El mismo autor afirma que una ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante. En este punto, se hace crucial, que las organizaciones identifiquen todas sus capacidades, tanto básicas, latentes y externas, que permitan crear diferenciadores frente a los consumidores.

### 2.3.7 Estrategia y Táctica

Puede definirse como la posición a largo plazo, que una organización toma para lograr ventajas en un entorno dinámico, mediante el aprovechamiento de sus recursos. En este punto se define el qué, para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, la estrategia se dicta a través del plan de acción del decano, diseñado para su periodo de tres años, pero tiene que estar enmarcado dentro del plan de desarrollo de la Universidad, que por lo general se hace para 10 años. La táctica se define como las acciones que debe tomar la organización, para llevar a cabo la estrategia, es decir, se define el cómo alcanzar y desarrollar lo planteado en la estrategia en el corto plazo.

### 2.4 Marco Legal.

El servicio de la educación de superior en Colombia está organizado mediante la ley 30 de 1992, por la cual, se dan los principios, objetivos, los campos de acción y los programas, así mismo, se reglamentan y definen los tipos de instituciones de educación superior. En esa misma ley, en el capítulo 4, artículos 28 y 29, se define la autonomía de las universidades:

*“Artículo 28. La autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con la presente Ley, reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores*



*formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.*

*Artículo 29. La autonomía de las instituciones universitarias o escuelas tecnológicas y de las instituciones técnicas profesionales estará determinada por su campo de acción y de acuerdo con la presente Ley en los siguientes aspectos:*

- a) Darse y modificar sus estatutos.*
- b) Designar sus autoridades académicas y administrativas.*
- c) Crear, desarrollar sus programas académicos, lo mismo que expedir los correspondientes títulos.*
- d) Definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión.*
- e) Seleccionar y vincular a sus docentes, lo mismo que a sus alumnos.*
- f) Adoptar el régimen de alumnos y docentes.*
- g) Arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.*

*Parágrafo. Para el desarrollo de lo contemplado en los literales a) y e) se requiere notificación al Ministro de Educación Nacional, a través del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (Icfes)” (Ley 30 de 1992, 1992).*

En el artículo 29, inciso d, se autoriza a las universidades a definir sus labores formativas, entre ellas, las actividades de extensión. A la luz de esta ley, la Universidad de Antioquia, organizó sus actividades en tres grandes áreas o ejes como la Investigación, la docencia y la extensión. Para este último eje, la extensión, la Universidad de Antioquia, estableció mediante el acuerdo superior 124 de 1997, el estatuto básico de extensión.

## 2.5 Marco Institucional

En el estatuto básico de extensión, la Universidad de Antioquia, define los principios que la rigen, en la siguiente tabla se definen:

### 2.5.1 Principios de la Extensión

Tabla 3

#### Principios Básicos de la Extensión en la Universidad de Antioquia

<b>Artículo 4. Comunicación</b>	La Universidad mantendrá la comunicación de la Institución con el medio.
<b>Artículo 5. Cooperación</b>	La Universidad cooperará con otras entidades, grupos, asociaciones o comunidades en la realización de programas y de proyectos que puedan producir un avance en el conocimiento, en las artes o en las letras, o una transformación de tipo económico, cultural o social
<b>Artículo 6. Solidaridad</b>	La Universidad deberá concretar su compromiso con la sociedad mediante el diseño y puesta en marcha de programas, proyectos y actividades de extensión, subsidiados total o parcialmente, que atiendan a las necesidades de los sectores

	más vulnerables de la población, lo que se entenderá como extensión solidaria.
<b>Artículo 7. Formación</b>	La Universidad extenderá a la comunidad en general los procesos de formación que se generan en la Investigación y en la Docencia.
<b>Artículo 8. Servicio</b>	La Universidad prestará servicio a las comunidades y a los estamentos que lo requieran. En los casos necesarios, este servicio se subsidiará
<b>Artículo 9. Producción de conocimiento</b>	La Universidad estimulará la generación de conocimiento mediante el intercambio de información entre los diferentes estamentos que la conforman, y de éstos con las distintas instancias y organizaciones de la sociedad en general.
<b>Artículo 10. Significación social, cultural y económica del conocimiento</b>	Mediante la divulgación de conocimientos y las prácticas a la comunidad en general, la Universidad pondrá a prueba la validez, la pertinencia y el sentido de aquellos, con el fin de generar procesos de retroalimentación constante de ella con el medio.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del Acuerdo superior 124 de 1997.

## 2.5.2 Tipos de extensión

### 2.5.2.1 Prácticas Académicas:

Las prácticas son la materialización del compromiso de la Universidad con la sociedad, y buscan la aplicación de los conocimientos teóricos a situaciones socioeconómicas y culturales concretas, con el fin de lograr la validación de saberes, el desarrollo de

habilidades profesionales, y la atención directa de las necesidades del medio (Acuerdo superior 124 de 1997, 1997).

#### 2.5.2.2 Educación no formal

Es el conjunto de actividades de enseñanza- aprendizaje debidamente organizadas, ofrecidas con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos, y formar en aspectos académicos o laborales, no conducente a título, y sin sujeción a los niveles y grados establecidos en el Sistema Colombiano de Educación Formal. (Acuerdo superior 124 de 1997, 1997).

Dentro de la educación no formal, se contemplan las actividades tendientes a brindar capacitación a individuos o grupos de la comunidad, en especial a personas o profesionales que quieren actualizar sus conocimientos, mediante cursos, seminarios, conferencias, talleres, pasantías, diplomados, congresos y simposios, estas actividades se pueden desarrollar de forma presencial, semipresencial o a distancia.

La Facultad de Ciencias Económicas, estructuró la extensión, en el acuerdo de Facultad 086 de 2006, donde se creó el Centro de Investigaciones y consultorías y la Unidad de Posgrados y Educación Permanente, dándole a Posgrados, las funciones de diseño, promoción y ejecución de los programas de educación continua.

### 3 Diseño Metodológico

#### 3.1 Tipo de Estudio

La presente monografía es de tipo descriptivo y cualitativo, donde se describe la situación actual, en cuanto al desarrollo del eje misional de extensión en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, así mismo es explicativo, ya que se pretende explicar cómo se desarrolla este eje y su relación con el entorno. Para ello, se consultó como fuentes primarias de información, el meta buscador Google Académico, utilizando el software gratuito para análisis bibliométrico Publish or Perish 6 (Adams, 2019), con el que se reúnen citas y calculan datos métricos extraídos del buscador Google Scholar, en el cual se buscó la palabra clave “Capacidades dinámicas”, encontrándose 420 artículos, luego se depuro aún más la búsqueda con artículos que tuvieran relación con ventaja competitiva, innovación, estrategia y organizaciones, llegando a un total de 46 artículos y quince adicionales encontrados en la biblioteca de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, se revisaron aquellos que vinculaban a las capacidades dinámicas con las ventajas competitivas. Los resultados del análisis dan cuenta que el concepto de las capacidades dinámicas es relativamente nuevo, apareciendo con los trabajos de Teece en 1997. Dando cuenta que las capacidades dinámicas se relacionan con otros factores como la gestión del conocimiento, la gestión estratégica, la innovación, el aprendizaje organizacional y la mejora de procesos. Así mismo se realizó una encuesta y una entrevista semiestructurada, con preguntas abiertas y cerradas, la cual se aplicó al personal directivo y a un grupo de docentes claves en los procesos de extensión de la Facultad.

Con la información encontrada, tanto en la revisión bibliográfica, como en las entrevistas y encuestas realizadas, se le dio cuerpo a la monografía, partiendo de los conceptos básicos del direccionamiento estratégico, pasando a la definición de las capacidades dinámicas y su evolución desde sus orígenes, llegando al proceso de generación de las capacidades dinámicas y como estas pueden llegar a ser fuente de ventajas competitivas para la organización. Por último, se da la discusión y análisis de la información encontrada.

### 3.2 Método de investigación deductivo

Bajo este enfoque, se parte de la deducción o de un encadenamiento lógico de proposiciones, para llegar a una conclusión (Rodríguez). Con este método, se va de lo general a lo particular, para nuestro caso de estudio, la extensión en la Facultad de Ciencias Económicas, se utilizó este método, ya que se partió del análisis de la información teórica de las capacidades dinámicas y su desarrollo, así como el proceso actual de extensión en la Facultad, para llegar a encontrar situaciones que permiten concluir que se debe fortalecer la extensión, ya que tiene un gran potencial para crear ventajas competitivas.

### 3.3 Instrumentos de Recolección y Análisis de la información

Adicional a la búsqueda y análisis de la bibliografía, sobre las capacidades dinámicas y como pueden estas convertirse en ventajas competitivas para las organizaciones, también se

diseñó una encuesta con preguntas abiertas y cerradas, mediante un muestreo por conveniencia, donde se encuestó a diez y ocho funcionarios de la Facultad de Ciencias Económicas, entre directivos y docentes, que tienen relación directa e indirecta con el eje misional de extensión.

A través de la revisión bibliografía sobre las capacidades dinámicas, se puede encontrar que no existe un cuerpo teórico unificado sobre las definiciones conceptuales de las capacidades dinámicas, autores como Teece D. &. (1994), definen a las capacidades dinámicas como habilidades o competencias latentes de la organización que sólo se evidencian cuando se ponen en práctica, mientras que los procesos o rutinas que es otra mirada de las capacidades dinámicas son observables y pueden ser mejorados, convirtiéndolos en mejores prácticas para convertirse en ventajas competitivas. La tercera corriente es la evolutiva, donde se toman a las capacidades, como rutinas que evolucionan a tal punto que pueden tener la capacidad de afectar positivamente a la organización, estas tres corrientes sobre las capacidades dinámicas se enmarcan en tres enfoques a saber: Enfoque de innovación, enfoque de construcción de capacidades y enfoque contingente.

Autores como Eisenhardt (2000), asimilaron a las capacidades dinámicas como “mejores prácticas”, que pueden ser aplicadas a diferentes organizaciones, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada una, se pueden tener buenos resultados. Pero así mismo reconocen que no es suficiente con identificar las capacidades dinámicas, si no el manejo que se le dan a esas capacidades por parte de la organización, para que deriven en ventajas competitivas frente a la

competencia. Es decir, según estos autores, el hecho de tener definidas e identificadas las capacidades dinámicas, no es garantía de lograr ventajas competitivas. Esta posición contrasta con la de autores como Teece (2012), quien afirma que hay una relación directa de causalidad entre las capacidades dinámicas y la ventaja competitiva.

Como se ha señalado a lo largo de este trabajo, hay posturas diferentes en cuanto al origen de las capacidades dinámicas y como estas son aprovechadas por las organizaciones, esto se evidencia en algunos aspectos como la naturaleza de las capacidades dinámicas, el contexto de aplicación y la relación entre capacidades dinámicas y ventaja competitiva (López, 2013).

Considero que se debe tratar de integrar estas posturas con trabajos que traten de tender puentes conceptuales, ya que, a pesar de las diferencias marcadas, el tema de las capacidades dinámicas es cada vez más vigente y esto se evidencia más por la globalización y la apertura de los mercados y el avance de las tecnologías de la información, que ha permitido la conexión mundial en tiempo real, posibilitando la interacción de las organizaciones en los mercados, tanto nacionales como internacionales (Londoño, 2015).

A pesar de no existir un acuerdo entre las corrientes que definen a las capacidades dinámicas, la producción académica no se ha detenido y por el contrario cada vez más se refinan los conceptos de las capacidades dinámicas, desde los tres enfoques, ya sea como habilidades y



competencias latentes de la organización o como procesos o rutinas observables o como rutinas que evolucionan al interior de la organización afectándola positivamente.

Considero que sin importar las definiciones teóricas o el enfoque de donde parten las capacidades dinámicas, los autores no deberían enfrascarse buscando un cuerpo teórico unificado, ya que en lo que todos están de acuerdo, es que las capacidades dinámicas parten de la experiencia y conocimientos de la organización, a partir de capacidades y habilidades individuales de los colaboradores, que con una buena gestión de esos conocimientos por parte de los directores, se pueden llegar a convertir en unos activos valiosos para la organización y un diferenciador ante el mercado, trayendo ventajas competitivas.

Teniendo en cuenta que las organizaciones buscan diferenciarse de sus competidores bajo la mirada de sus clientes, las capacidades dinámicas no se generan espontáneamente y tienen factores que pueden inhibir su desarrollo dentro de la organización.

Eje Misional de Extensión, Facultad de Ciencias Económicas

Uno de nuestros objetivos con este estudio monográfico, es determinar cómo se gestionan las capacidades latentes y básicas del área de extensión de la Facultad de Ciencias Económicas, con el propósito de que se puedan convertir en capacidades dinámicas y ser generadoras de ventajas competitivas para la Facultad. Para ello, se recopiló información, a través de una

encuesta y entrevista, a los actores principales que intervienen directa e indirectamente en el proceso de extensión, tales como el equipo directivo y docentes líderes de la extensión en la Facultad, encontrándose lo siguiente:

Se inició con una pregunta básica, como es, si conocían el concepto de capacidades dinámicas, a lo cual respondió el 72.2 % que sí, y un 28.8 %, no conocía el término. Cabe destacar que la mayoría de los encuestado que dijo no conocer el término, son del área de economía y contaduría. Sin embargo, cuando se le explicó el significado, todos afirmaron haber trabajado las capacidades, en sus roles como docentes e investigadores.

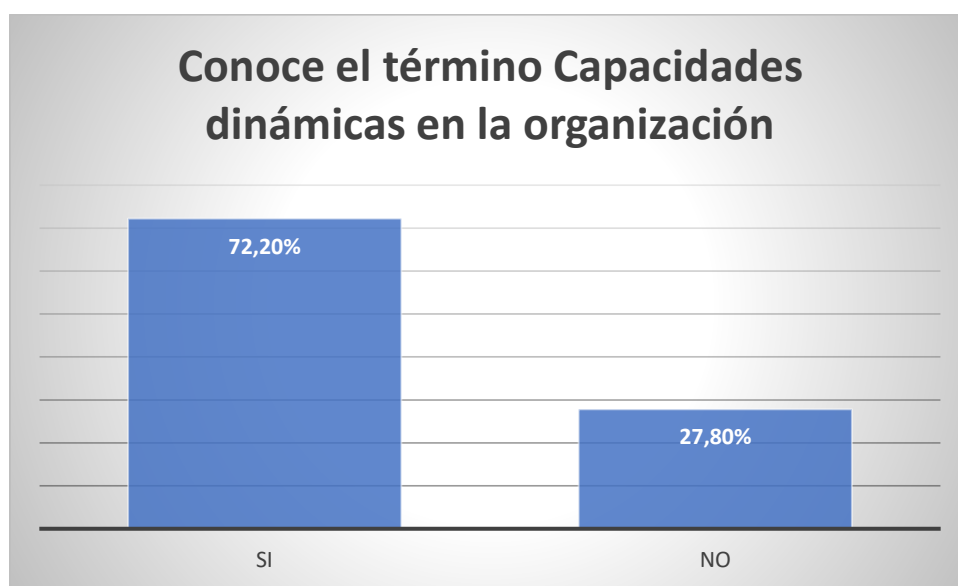


Figura 1 Conoce el término Capacidades dinámicas

Fuente: Elaboración Propia

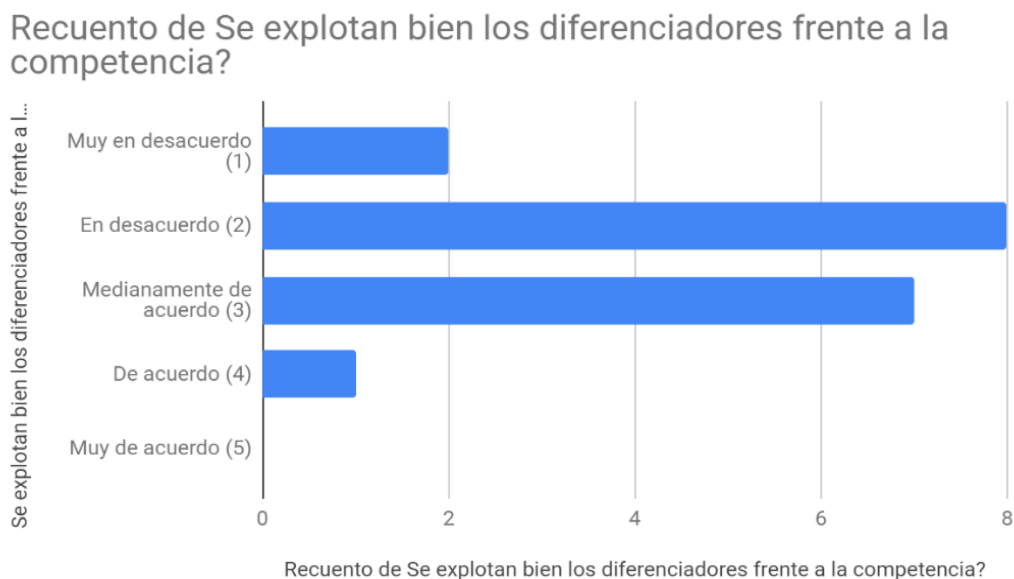


Figura 2 Se explotan los diferenciadores

Fuente: Elaboración propia

Los encuestados manifiestan en su gran mayoría, que la Facultad no explota de una forma adecuada los factores diferenciadores que ellos consideran, tiene frente a la competencia, dichos factores son: El reconocimiento y trayectoria de la Facultad, el equipo docente, los grupos de investigación y su producción académica, dentro de los más destacados. En este aspecto, hay un gran potencial para el desarrollo de la extensión en la Facultad.

### Recuento de Se monitorea permanente el entorno y la competencia

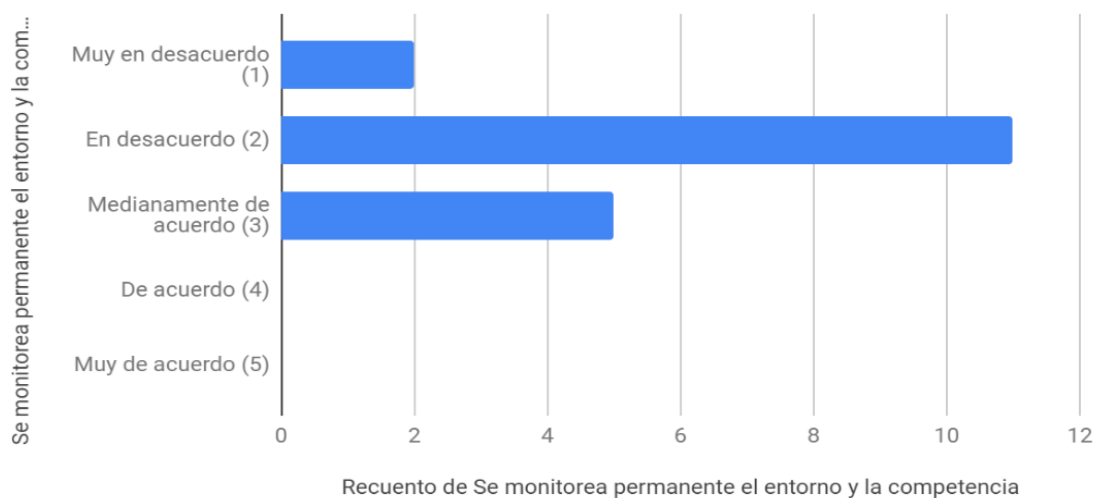


Figura 3 Monitoreo a la competencia

Fuente: Elaboración propia

Los encuestados consideran que la Facultad tiene una debilidad, ya que la coordinación de extensión argumenta no tener el tiempo y la disponibilidad necesario, para monitorear el mercado y la competencia, ya que, según ellos, sólo les alcanza el tiempo para atender sobre la marcha el día a día, lo que hace poco efectiva una planeación a mediano plazo.

### Recuento de ¿Considera que la planeación de la oferta de extensión en la Facultad es suficiente?

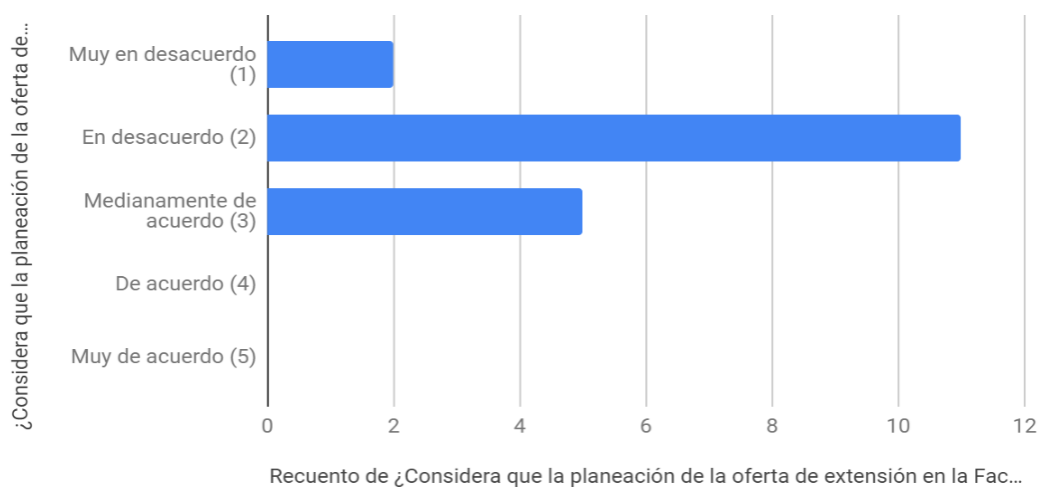


Figura 4 Planeación de la oferta

Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría de los encuestados, consideran que la Facultad tiene mucho por ofrecer en cuanto a productos de la extensión, consideran que los temas de las ciencias económicas en sus áreas de administración, economía y contaduría son vigentes y relevantes para las organizaciones y el país y tienen un cuerpo docente experto en estos temas, con los cuales se pueden diseñar productos de extensión de alta calidad.

### Recuento de Considera que los productos de extensión y sus proyectos desarrollados son relevantes para el país.

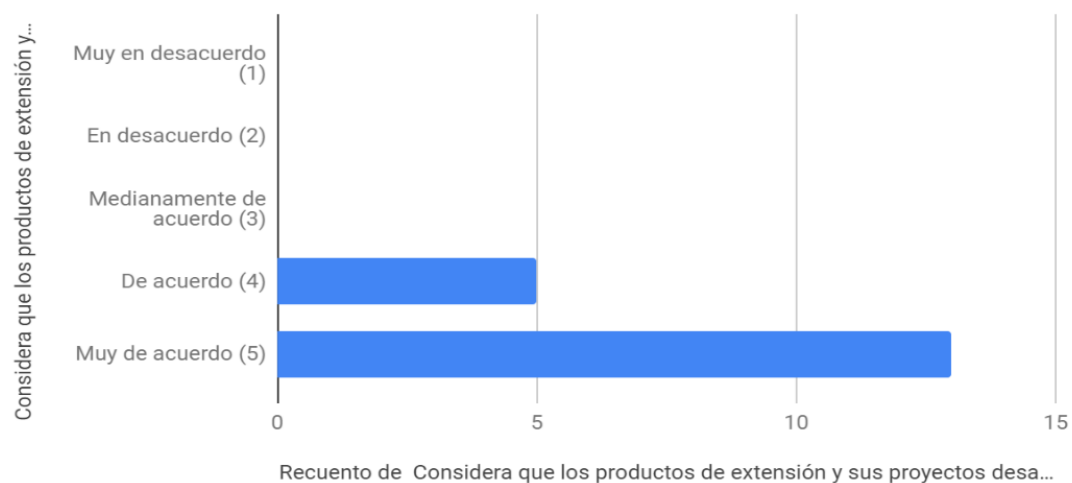


Figura 5 Relevancia de los productos de extensión

Fuente: elaboración propia

### Recuento de La calidad de los servicios ofrecidos por extensión es buena.

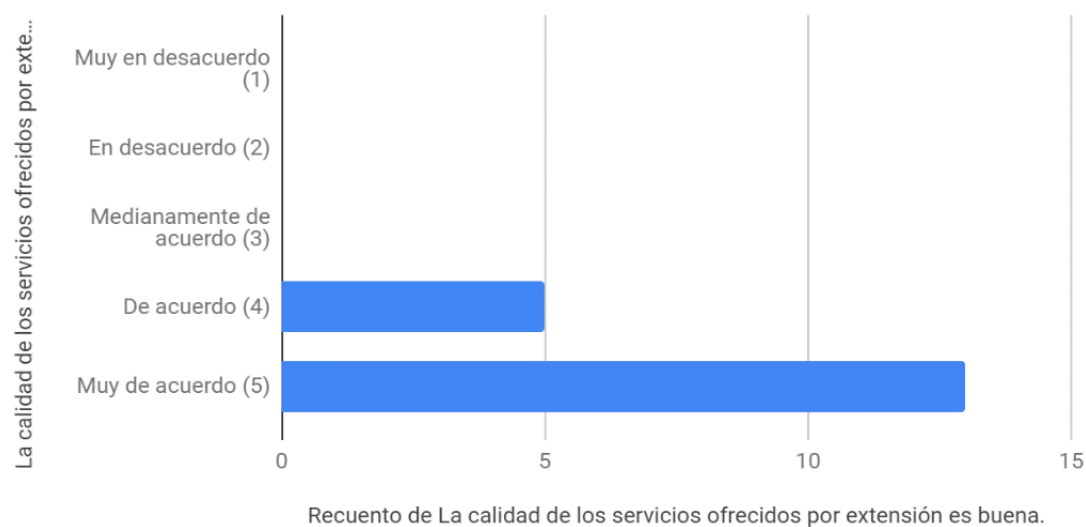


Figura 6 Calidad de los servicios de extensión

Fuente: Elaboración propia

Se tiene un consenso entre los encuestados en lo que tiene que ver con la pertinencia y calidad de los productos académicos que oferta la Facultad. Hay total certeza y credibilidad en el cuerpo docente y los grupos de investigación y su producción.



Figura 7 Estrategias de divulgación

Fuente: Elaboración propia

En este aspecto se consideran dos momentos, el primero es la estrategia de promoción de los cursos y diplomados ofertados al público general y el segundo es la gestión que se realiza para la consecución de clientes empresariales y convenios con entidades públicas y privadas, para formación a la medida, en ambos aspectos se nota inconformismo por parte de los

encuestados, argumentan que se deben hacer más esfuerzos en esos aspectos, sin embargo, reconocen que los recursos son limitados y se hace lo que se puede.

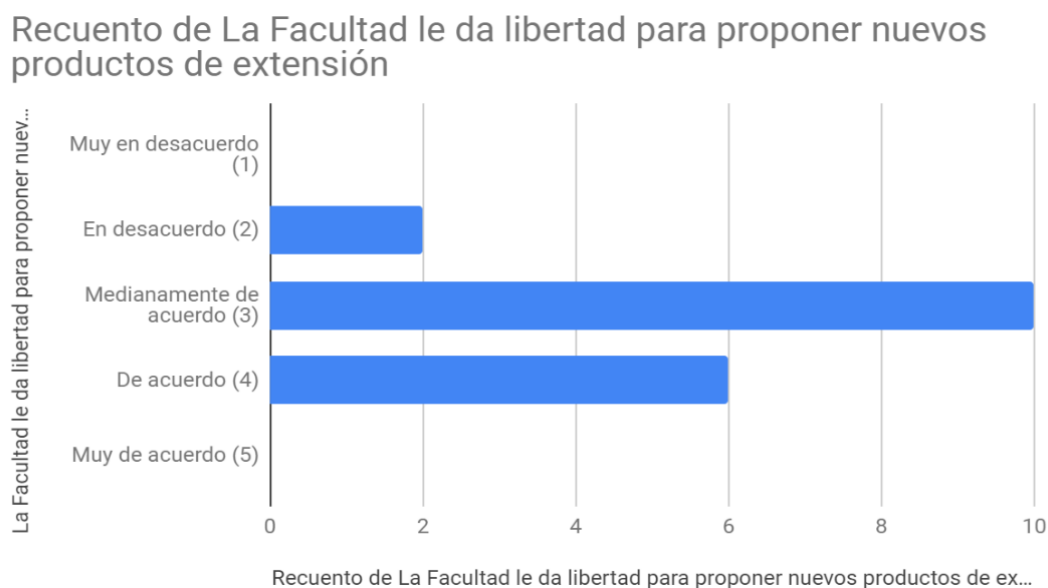


Figura 8 Facilidad para proponer productos de extensión

Fuente: Elaboración propia

Con relación a las preguntas de si hay apoyo por parte de la Facultad y la Universidad, para proponer nuevos productos de extensión, concuerdan que medianamente, debido a que existe la queja, que consideran contradictorio que haya libertad para proponer productos y a la vez exista la limitación de tiempo para su desarrollo, en ese sentido solicitan que se flexibilicen los planes de trabajo, para darle mayor énfasis al eje misional de la extensión.



### Recuento de ¿El apoyo por parte de la administración central de la Universidad es bueno?

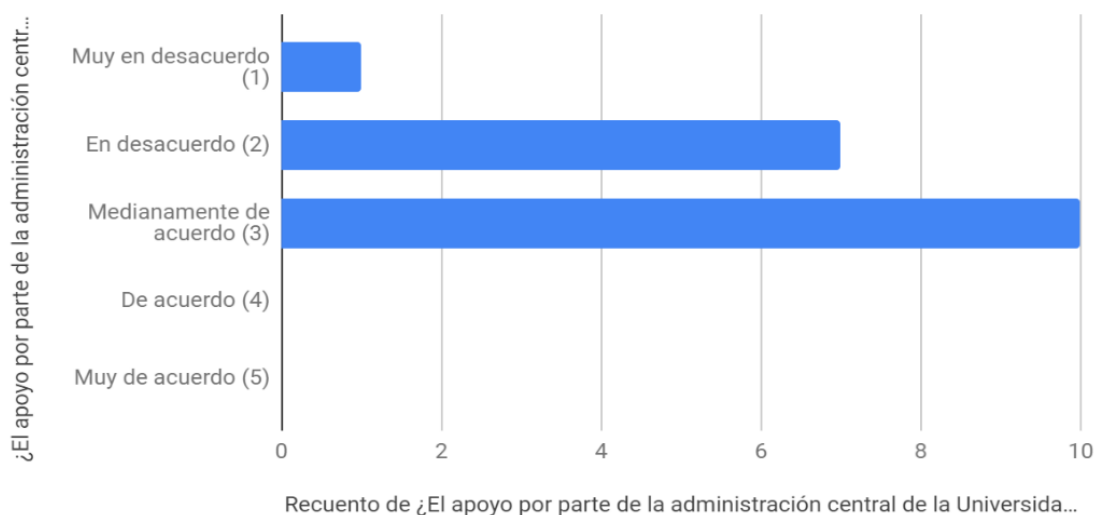


Figura 9 Apoyo a la extensión a nivel central

Fuente: Elaboración propia

### Recuento de ¿El apoyo por parte de la administración de la Facultad es bueno?

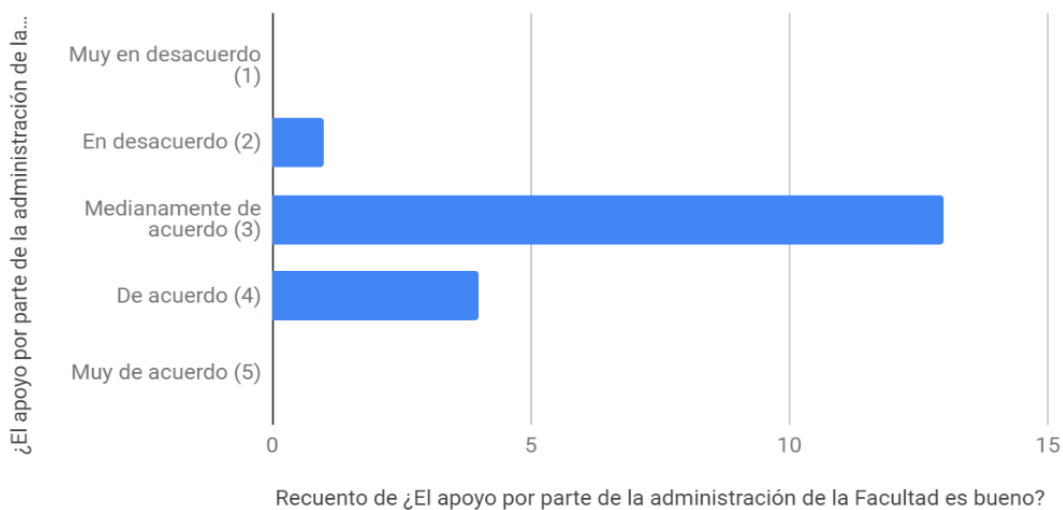


Figura 10 Apoyo a la extensión a nivel Facultad

Fuente: Elaboración propia

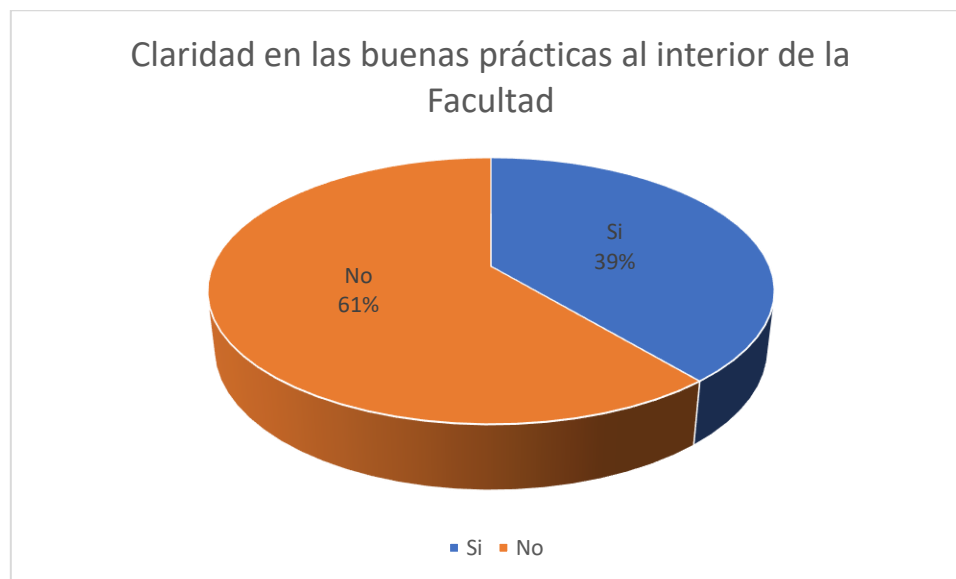


Figura 11 Claridad en las buenas prácticas al interior de la Facultad

Fuente: Elaboración propia

En la Facultad de Ciencias Económicas, se tienen establecidos a nivel macro, los procesos de extensión, pero no se tienen sistematizados de una forma clara las buenas prácticas, tanto así que un 61% de los encuestados así lo manifiestan. Es por esto por lo que se debe hacer un trabajo que parta como iniciativa de la alta dirección de la Facultad, para determinar estrategias y procesos de identificación y sistematización de buenas prácticas. Llama la atención que la totalidad de los encuestados respondieran que no saben cómo se gestionan las capacidades dinámicas en la Facultad y concretamente en extensión, a pesar de que muchos dicen que si tienen buenas prácticas en sus procesos internos.

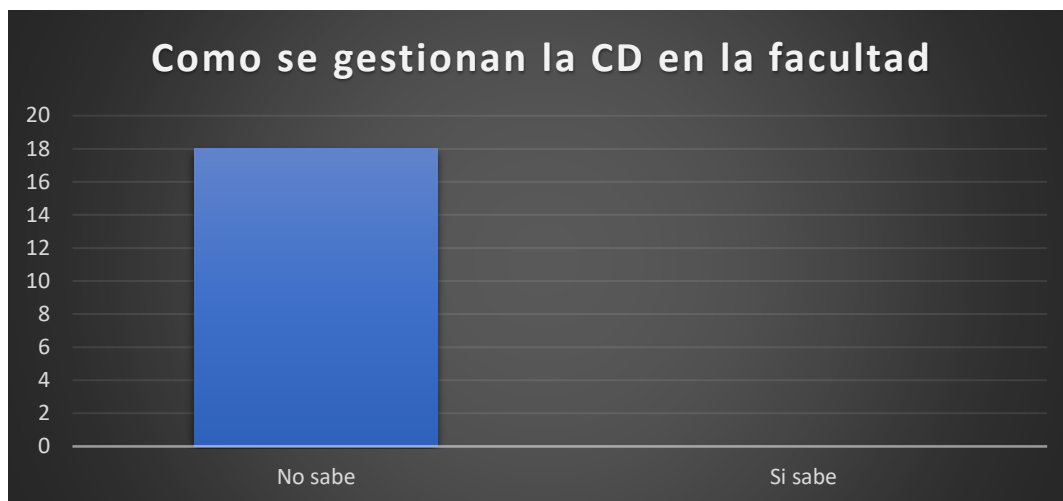


Figura 12 Como se gestionan las Capacidades dinámicas en la Facultad

Fuente: Elaboración propia

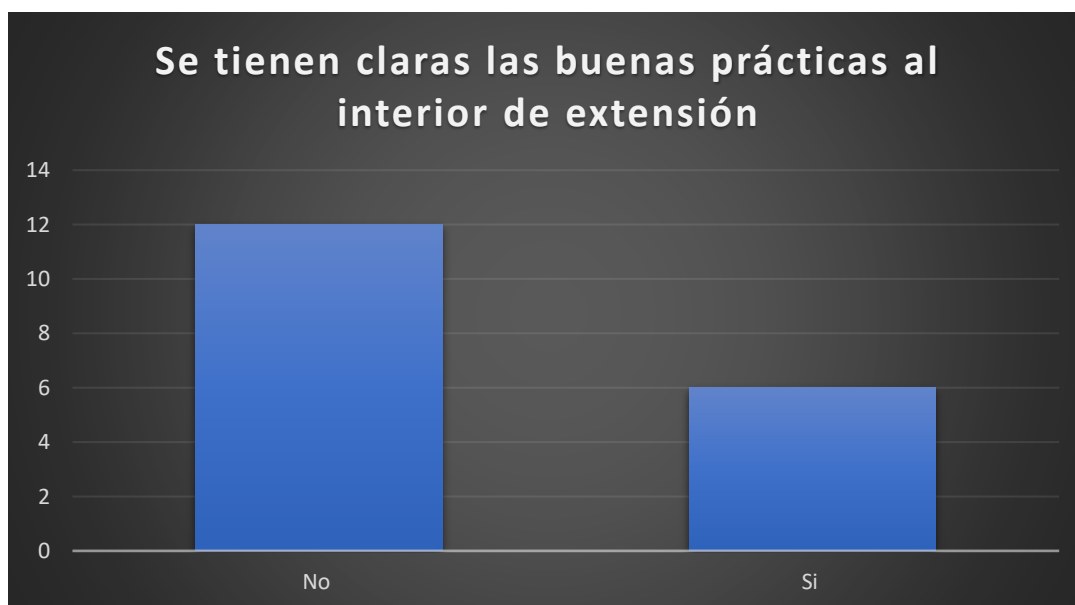


Figura 13 Claridad en las buenas prácticas al interior de Extensión

Fuente: Elaboración propia

A la pregunta de si se tienen claras las buenas prácticas al interior de extensión, un alto porcentaje considera que no, aunque reconocen que se hay establecidos procesos y procedimientos para la gestión, pero que en muchas ocasiones no son claros o no se informan, lo que crea confusión en los trámites.

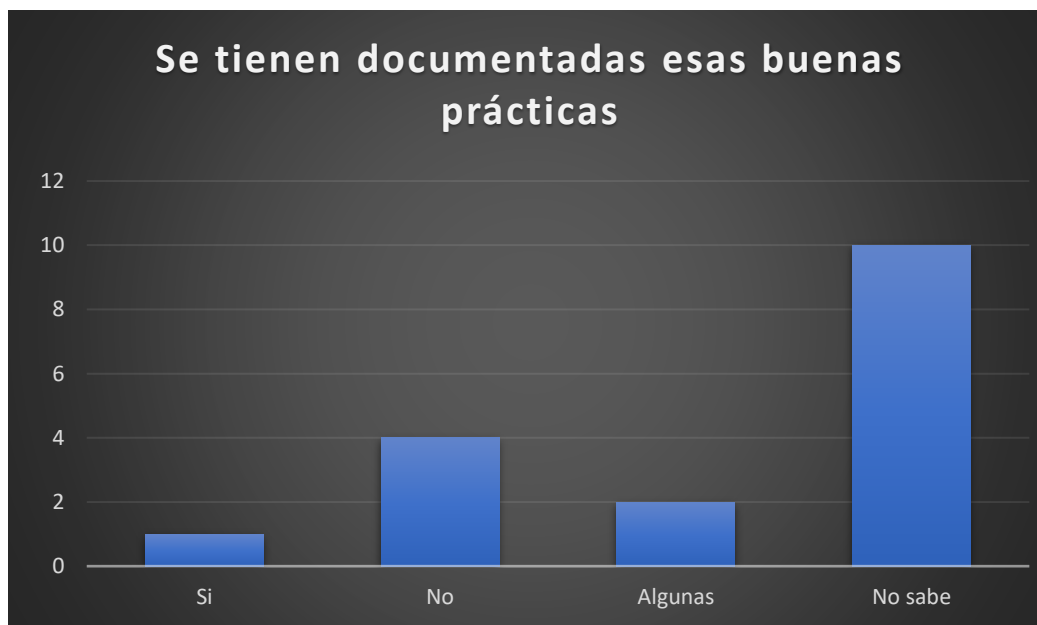


Figura 14 Documentación de buenas prácticas

Fuente: Elaboración propia

A la pregunta de si se tienen documentadas las buenas prácticas, la mayoría de los encuestados no saben y los que tienen algún grado de relación directa con extensión, admiten que sólo algunas, pero en general no se tienen documentadas. La encuesta y las entrevistas también revelaron que hay una gran convicción del potencial que tiene la Facultad para la oferta de extensión y de la calidad académica de los docentes y productos de extensión que pueden ofrecer, ya sea a través de diplomados, cursos o formación a la medida.

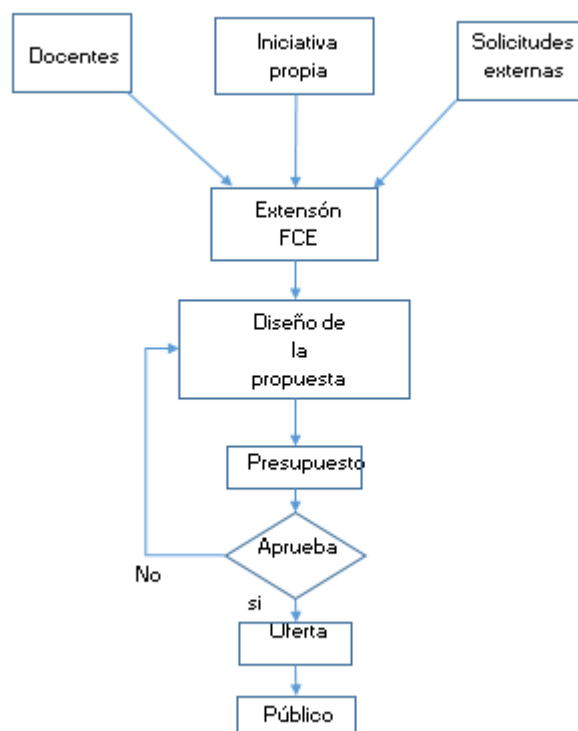


Figura 15 Proceso de oferta de productos de extensión

Fuente: Elaboración propia

El anterior diagrama de flujo da cuenta del proceso de oferta de productos de extensión, como cursos, diplomados y formación a la medida. En primer lugar, se tienen identificadas tres fuentes primarias de productos de extensión, los docentes, la coordinación de extensión y solicitudes que lleguen de personas o entidades públicas o privadas, estas propuestas o solicitudes llegan a la coordinación de extensión, la cual diseña la propuesta con ayuda de docentes expertos en los temas y hace el presupuesto. La propuesta y el presupuesto debe ser aprobado por el Consejo de Facultad, en caso de ser aprobado, se monta y oferta el curso o diplomado en el aplicativo de inscripciones, para que esté disponible para el público general, en caso de no ser aprobado, se devuelve a la etapa de diseño y/o presupuesto para ser ajustado.

El tiempo transcurrido, desde que se recibe la oferta por parte del docente o solicitud externa, hasta que se aprueba, puede ser entre una a tres semanas, ya que el Consejo de Facultad quien es el que aprueba, tiene reuniones cada quince días.

Tabla 4

Matriz DOFA

	Positivos	Negativos
Factores Internos	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El nombre y trayectoria de la Facultad y la Universidad</li> <li>• Contar con docentes expertos en temas económicos, financieros, contables y de administración</li> <li>• Los grupos de investigación y su producción académicas</li> <li>• Equipo humano que apoya los procesos académicos y administrativos</li> <li>• Los precios que manejan para los productos de extensión</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de tiempo de los docentes en sus planes de trabajo</li> <li>• Restricciones legales a las horas disponibles por fuera del plan de trabajo de los docentes</li> <li>• Tramitología interna para contratación y oferta de productos de extensión</li> <li>• La gestión de mercadeo de los productos de extensión</li> <li>• Insuficiencia de salas de cómputo y aulas de clase para los productos de la extensión</li> <li>• Recurso humano limitado para la gestión de la extensión</li> <li>• No hay un proceso claro definido para sistematizar la oferta de los</li> </ul>

		productos de extensión <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo uso de la oferta virtual de cursos y diplomados</li> <li>• Falta mayor monitoreo del medio y la competencia</li> </ul>
Factores Externos	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la oferta de extensión con cursos, diplomados y formación a la medida.</li> <li>• Ampliar la oferta virtual de cursos y diplomados</li> <li>• Ampliar la base de clientes potenciales</li> <li>• Participación en convocatoria de entidades públicas y privadas que demandan los productos de extensión</li> </ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia con otras universidades que tienen una buena oferta en extensión y reconocimiento en el medio</li> <li>• Pérdida de credibilidad en el medio, por demoras en las propuestas a solicitudes de potenciales clientes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Con el propósito de establecer un estado actual de la Facultad, con respecto al entorno y basados en las respuestas a las preguntas de la encuesta, se construyó la siguiente matriz DOFA. Se encontró, que las fortalezas más significativas que tiene la Facultad, en el proceso misional de extensión, es la trayectoria y reconocimiento de la Universidad y de la Facultad, así como la calidad académica de su cuerpo de docentes y la producción académica de los grupos de investigación, sin embargo, éstas capacidades no se tienen documentadas, ni mucho menos sistematizadas en catálogos para su permanente consulta, lo que hace que se pierda fácilmente o se quede en el olvido, las buenas prácticas individuales y grupales, que eventualmente puedan convertirse en ventajas competitivas para la Facultad.

Dentro de las debilidades, se aprecia que la falta de tiempo disponible, dentro de los planes de trabajo de los docentes, limita la oferta de extensión, ya que a pesar de que la extensión es uno de los tres ejes misionales de la Universidad, se prioriza la docencia y la investigación. Así mismo, se resalta la falta de espacios disponibles, tales como salas de cómputo y aulas, para el desarrollo de la oferta de extensión, esto limita la oferta de cursos cortos y diplomados, ya que se prioriza la docencia en pregrado y posgrado. En la actualidad, la Facultad viene haciendo un desarrollo, en lo que tiene que ver con la oferta virtual de algunos cursos y diplomados, pero esto aún es incipiente. También es una constante en las respuestas de los encuestados, incluyendo la coordinación de extensión, que falta darle más fuerza al tema de la vigilancia competitiva, ya que no se conoce muy bien lo que hace y cómo lo hace la competencia, en especial, las universidades del Valle de Aburrá. De igual forma, consideran que la labor de mercadeo y ventas es muy deficiente, que faltan recursos humanos y técnicos para esta labor.

En cuanto a las oportunidades, consideran que hay mucho potencial en la oferta virtual de cursos y diplomados, para llegar a públicos, inclusive a nivel nacional e internacional. Se ve como una oportunidad, ampliar la base de clientes particulares e institucionales, por lo que se requiere, darle más apoyo a la gestión de mercadeo.

Para los encuestados, las amenazas son claras, en cuanto a que la competencia, que en su mayor parte son universidades privadas, van a un ritmo diferente que la universidad pública, ya que ésta última, está sometida a leyes y normas procedimentales que ralentizan su funcionamiento.



Al hacer el análisis comparativo entre las fortalezas internas con las oportunidades y las amenazas externas, así mismo, las debilidades internas con las oportunidades, se establecen las siguientes acciones o estrategias que permitan eliminar o mitigar las amenazas y las debilidades y potenciar las fortalezas y oportunidades.

- Apertura de nuevos mercados para la extensión: Aprovechando las fortalezas que tiene la facultad.
- Fortalecimiento de la Unidad de Educación permanente: Segregándola de la Unidad de Posgrados, es decir, se debe volver una unidad independiente, que reporte directamente a la decanatura.
- Fortalecimiento de la planeación de extensión: Se deben hacer planes a corto, mediano y largo plazo, sobre la oferta y desarrollo de cursos y diplomados.
- Estudio de mercado y vigilancia competitiva: Se debe conocer lo que está demandando el mercado y lo que está ofreciendo la competencia.

Con base en el análisis de la matriz Dofa, se construyó las matrices de evaluación de los factores externos e internos (MEFE y MEFI), las cuales se presentan a continuación. Para el desarrollo de la matriz MEFE, se tuvieron en cuenta las amenazas y las oportunidades, donde cada una de ellas, se ponderó y calificó, de acuerdo con su importancias y grado de impacto en la organización. A continuación, se presenta la matriz MEFE.

Tabla 5

**Matriz de evaluación de factores externos**

MATRIZ MEFE			
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
La competencia con otras universidades que tienen una buena oferta en extensión y reconocimiento en el medio	0,05	3	0,15
Pérdida de credibilidad en el medio, por demoras en las propuestas a solicitudes de potenciales clientes	0,05	2	0,1
		Subtotal Amenazas	0,25
OPORTUNIDADES			
Ampliar la oferta de extensión con cursos, diplomados y formación a la medida	0,2	4	0,8
Ampliar la oferta virtual de cursos y diplomados	0,2	2	0,4
Ampliar la base de clientes potenciales	0,3	3	0,9
Participación en convocatoria de entidades públicas y privadas que demandan los productos de extensión	0,2	4	0,8
	1	Subtotal Oportunidades	2,9
		TOTAL	3,15

Fuente: Elaboración propia

Con esta matriz, se comparan los pesos ponderados totales de las oportunidades y las amenazas, para este caso, las oportunidades tuvieron un peso ponderado total de 2.9 y las amenazas de 0.25, esto establece que el ambiente externo es favorable para la Facultad, Poniendo especial atención en las estrategias que permitan ampliar la base de clientes, teniendo mayor participación en el mercado.

Para el análisis de los factores internos, fortalezas y debilidades, se tomaron los factores más relevantes, para la construcción de la matriz MEFI.

Tabla 6

Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ MEFI			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
El nombre y trayectoria de la Facultad y la Universidad	0,2	4	0,8
Los grupos de investigación y su producción académicas	0,1	4	0,4
Equipo humano que apoya los procesos académicos y administrativos	0,05	3	0,15
Los precios que manejan para los productos de extensión	0,05	3	0,15
Contar con docentes expertos en temas económicos, financieros, contables y de administración	0,2	4	0,8
		Subtotal Fortalezas	2,3
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de tiempo de los docentes en sus planes de trabajo	0,01	2	0,02
Restricciones legales a las horas disponibles por fuera del plan de trabajo de los docentes	0,01	2	0,02
Tramitología interna para contratación y oferta de productos de extensión	0,01	2	0,02
La gestión de mercadeo de los productos de extensión	0,1	1	0,1
Insuficiencia de salas de cómputo y aulas de clase para los productos de la extensión	0,02	1	0,02
Recurso humano limitado para la gestión de la extensión	0,03	1	0,03
No hay un proceso claro definido para sistematizar la oferta de los productos de extensión	0,2	1	0,2
Bajo uso de la oferta virtual de cursos y diplomados	0,02	1	0,02
	1	Subtotal debilidades	0,43
		<b>TOTAL</b>	<b>2,73</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con estos resultados, se obtuvo un total ponderado de 2.73, un factor superior a 2.5, que, de acuerdo con esta herramienta, factores muy por debajo de 2.5, es síntoma de organizaciones débiles en lo interno, mientras que factores superiores a 2.5, indican una posición sólida internamente. En nuestro caso, se tiene que el peso ponderado de las fortalezas es de 2.3 y el de las debilidades de 0.43, esto demuestra que las fuerzas internas son favorables a la Facultad, esto indica que la Facultad tiene más fortalezas que debilidades.

En la siguiente figura, se muestra la gráfica simultánea de las matrices EFE y EFI, se tiene que dependiendo de los cuadrantes donde se ubique el punto de intersección de los valores totales ponderados de EFE y EFI, se deben tomar estrategias de crecer y construir, proteger y mantener o cosechar o desinvertir.

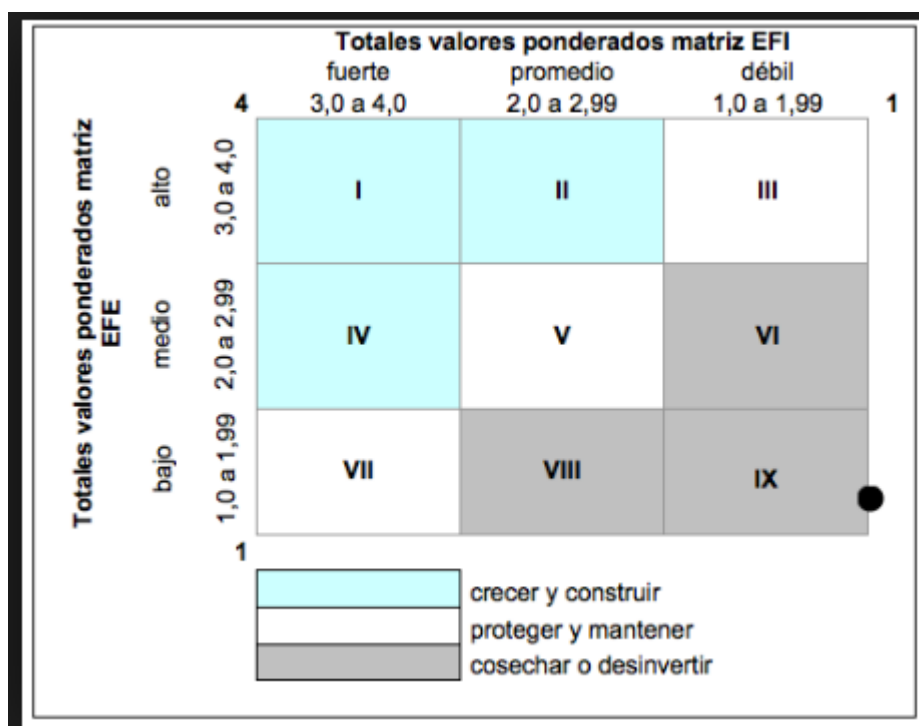


Figura 16 Matriz interna - Externa

Fuente: Tomado de <https://www.revistaespacios.com/a14v35n10/14351007.html>

Para nuestro caso de estudio, el punto de intersección del valor total ponderado de la matriz EFE y EFI, se ubica, la gran mayoría en el cuadrante IV, con una pequeña parte en el cuadrante I y V, esto quiere decir, que se deben tomar estrategias tendientes a crecer y construir.

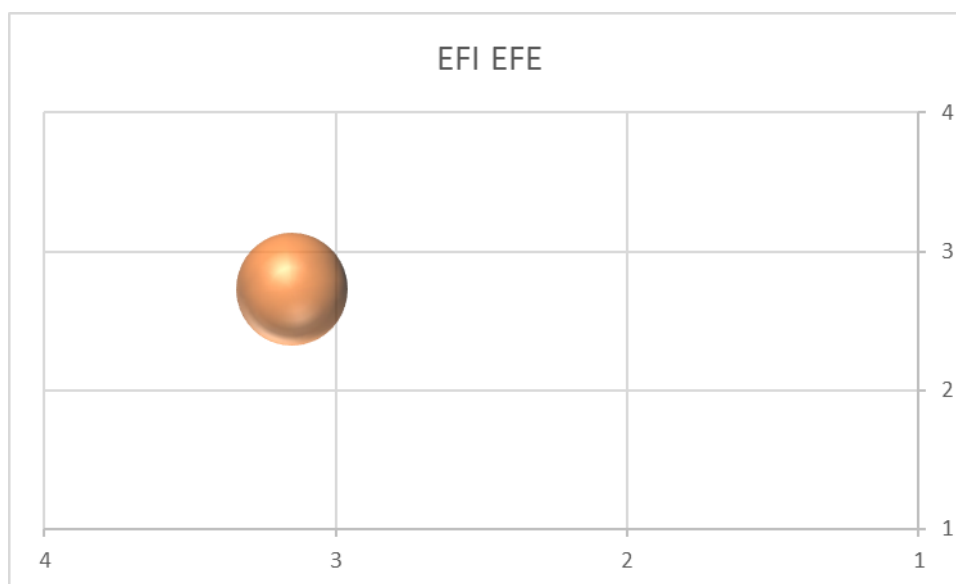


Figura 17 Matriz de factores internos y externos

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Discusión - Resultados

Sería interesante saber, si los directivos de las organizaciones ya sean grandes, medianas o pequeñas, son conscientes de lo que significa el término “Capacidades dinámicas” y lo que ello encierra en la práctica cotidiana de las organizaciones, ya que, en muchas ocasiones, los métodos de trabajo y el diseño de procesos productivos no se revisan con periodicidad, lo que puede llegar a afectar la productividad y/o calidad de los productos. Para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas, se encontró que un 28% de las personas encuestadas, no conocían el

término de Capacidades dinámicas y mucho menos si se tenían documentadas. Es posible que se tengan muchas habilidades y competencias latentes y no sean conscientes de ello o no se tenga en cuenta las destrezas y buenas prácticas individuales o grupales. En cualquiera de los casos es preciso visibilizar y hacer consciente para la Facultad y para la extensión, esas habilidades y buenas prácticas que pueden marcar un diferenciador ante los mercados. Ahora, quien o quienes son los responsables dentro de la organización de hacer manifiesto ese potencial?, ¿a través de la identificación de las capacidades dinámicas?, es lógico pensar que esto es tarea de la dirección, ya que no sólo basta con identificar esas capacidades latentes y periféricas, sino que se debe montar todo un sistema gerencial que haga posible la identificación, fomento y administración de estas, reduciendo los inhibidores naturales de maduración y desarrollo de las capacidades, fomentando la innovación y el desarrollo de nuevas formas de organización que permitan la renovación permanente de las buenas prácticas. Así mismo se debe tener un permanente monitoreo del exterior y la competencia, para adoptar y adaptar esas capacidades a la organización.

El eje misional de extensión en la Facultad de Ciencias Económicas siempre ha estado relegado a la disponibilidad de los recursos, tanto humanos como físicos, lo que ha limitado su desarrollo; partiendo del hecho, que la educación permanente no existe como una unidad independiente dentro de la Facultad, si no que está inmersa en la Unidad de Posgrados, esto le resta protagonismo, ya que en dicha unidad se priorizan los programas de posgrados.

### Objetivo específico 1

- Identificar la evolución de las capacidades básicas y latentes en el proceso misional de extensión de la Facultad de Ciencias Económicas.

No se encontró evidencia que en la Facultad de Ciencias Económicas y concretamente en el área de extensión, se tenga conciencia y por tanto se trabajen las capacidades dinámicas. Por tanto, no se pudo identificar la evolución de las capacidades básicas y latentes.

Las capacidades dinámicas como fuente de ventajas competitivas deben ser identificadas, gerenciadas y mantenidas por la organización, en este caso, la Facultad de Ciencias Económicas, las capacidades dinámicas no sobreviven en el largo plazo si estas se dejan sólo como buenas prácticas individuales o grupales realizadas por autogestión, se le debe dar la importancia que se requiere por parte de la dirección.

### Objetivo específico 2

Proponer un modelo para la generación de las capacidades dinámicas en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia

Teniendo en cuenta, que, en la Facultad de Ciencias Económicas, no se encontró evidencia de que se trabajaran las capacidades dinámicas en el eje misional de extensión, se debe empezar con la identificación y sistematización de tareas básicas para generar y mantener capacidades dinámicas: Como primer paso, para la identificación y generación de capacidades dinámicas, se propone implementar el siguiente sistema de catálogo de tareas, haciendo énfasis en cuatro actividades: Elección, mantenimiento, reactivación y síntesis y difusión.

Tabla 7

## Actividades para catalogar las tareas en capacidades dinámicas

Elección
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunir la información</li> <li>• Elegir para su mantenimiento capacidades difíciles de reconstruir</li> <li>• Adoptar mecanismos de planificación formal, como reuniones, equipos de trabajo, asignación de tareas etc.</li> <li>• Coordinar esfuerzos entre las unidades de negocio, para identificar las capacidades a catalogar</li> <li>• Desarrollar un criterio para evaluar las distintas opciones de futuro que plantean las capacidades</li> <li>• Tormenta de ideas para ver que capacidades serían mantenidas y cuales abandonadas</li> <li>• Considerar los impactos a las unidades de negocio antes de tomar decisiones sobre las capacidades a mantener u abandonar.</li> </ul>
Mantenimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catalogar las capacidades y conocimientos</li> <li>• Revisar periódicamente el catálogo</li> <li>• Dotar al catálogo de una estructura flexible que permita una fácil actualización</li> <li>• Desarrollar estrategias o caminos para que las personas puedan compartir la información</li> <li>• Retener al personal clave que posea la capacidad tácita</li> <li>• Apoyarse en el factor humano, cuando mayor sea el componente tácito de la capacidad a mantener</li> <li>• Retener equipos completos cuando la capacidad sea sistémica.</li> <li>• Permitir actividades de investigación y desarrollo</li> <li>• Realizar controles internos de las capacidades almacenadas</li> <li>• Incentivar el mantenimiento de capacidades no deseadas por los trabajadores</li> <li>• En ambientes de rápidos cambios, retener mayor información</li> </ul>
Reactivación y síntesis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar a los científicos, técnicos e ingenieros a acercarse a los laboratorios y a los productos permitiendo la relación entre los que crean conocimiento y los que lo usan</li> <li>• Coordinara a los centros de investigación y desarrollo para que compartan información</li> <li>• Organizar seminarios y sesiones de trabajo para compartir información</li> <li>• Publicar internamente los tópicos que se vienen trabajando</li> <li>• Formalizar las tareas de reconocimiento de detonantes por parte de la demanda o de la oferta de capacidades mantenidas</li> <li>• Recompensar la reactivación</li> <li>• Evaluar la fiabilidad y validez de la recuperación</li> <li>• Permitir el tiempo suficiente para el éxito de la reactivación y síntesis</li> </ul>



---

### Difusión

- Articular las capacidades para su transferencia documental
- Fomentar la difusión de las nuevas capacidades
- Crear un clima de tolerancia a la ambigüedad y a lo tácito, que sea receptivo a la difusión del conocimiento
- Minimizar cualquier impacto negativo relacionado a lo desconocido
- Fomentar el aprendizaje informal, mediante el relacionamiento grupal y profesional
- Fomentar el aprendizaje “haciendo” y “usando”
- Normalizar las capacidades para minimizar problemas de difusión
- Permitir y dar libertad a los grupos de personas, para el desarrollo del conocimiento
- Disminuir la percepción de fracaso, en la eficiencia inicial, por la implementación de las nuevas capacidades
- Incentivar la colaboración y la difusión

---

Fuente: Adaptado de Garud, R., & Nayyar, P. (1994). Transformative Capacity: Continual Structuring by intertemporal technology transfer. *Strategic Management Journal*, 15(5) 365-385.

Como se puede observar, la generación, mantenimiento y difusión de las capacidades dinámicas, se debe llevar como un proceso estructurado y documentado, que permita catalogar y normalizar las capacidades dinámicas. A partir de la literatura consultada, se propone el siguiente modelo de generación de capacidades dinámicas para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia.

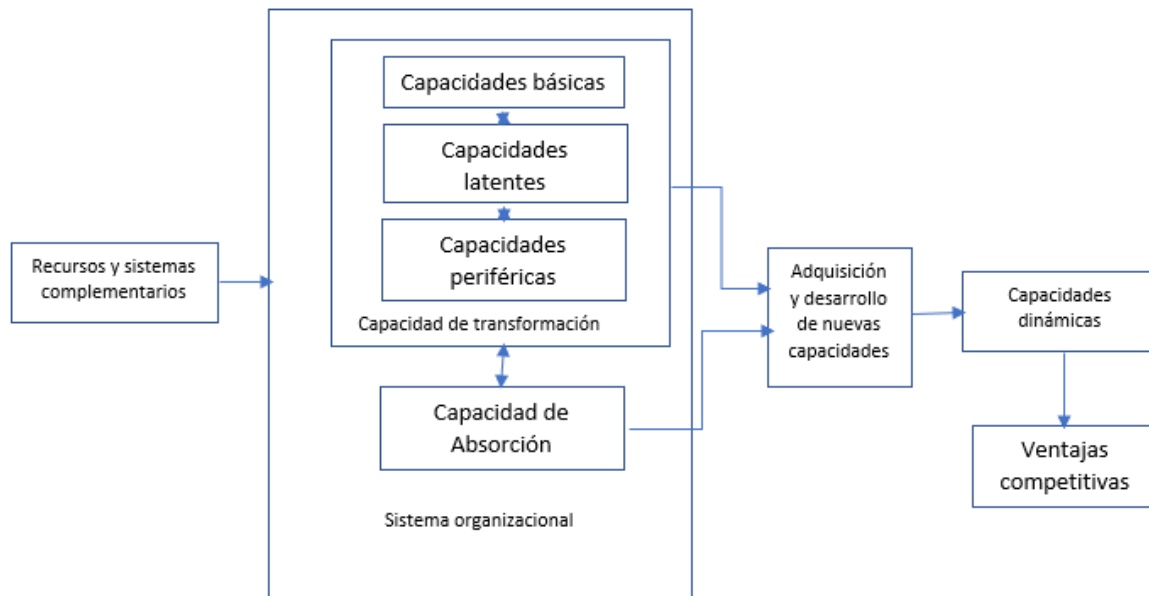


Figura 18 . Modelo propuesto de generación de capacidades dinámicas

Fuente: Elaboración propia a partir de Lorenzo y Ruiz

Este modelo es una adaptación del modelo de los autores Lorenzo y Ruiz (1998), donde se toma en forma general como un sistema, donde las entradas del sistema organizacional son los recursos y sistemas complementarios que tiene la Facultad, para nuestro caso de estudio, serían los grupos de investigación y su conocimiento generado, el cuerpo profesoral y todo el sistema de dirección y coordinación administrativa y académica de la Facultad. Todos estos recursos entran a apoyar las capacidades básicas de extensión, tales como su conocimiento del mercado, el relacionamiento, procesos internos etc. Así mismo entrarían a jugar las capacidades latentes, que, aunque no son muy obvias, se pueden visibilizar a través de una revisión juiciosa de los procesos internos y de las prácticas a cargo de los integrantes del equipo de extensión de la Facultad.

En lo que tiene que ver con las capacidades periféricas, se encontró una debilidad en ese aspecto, ya que no se hace una adecuada inteligencia competitiva al entorno y esto es básico si se quieren copiar, adaptar y absorber buenas prácticas de la competencia, todo esto se traducen en capacidades de transformación que posibilitan la adquisición y desarrollo de nuevas capacidades dinámicas, que redundan en la generación de ventajas competitivas para la organización.

Con base en lo encontrado en la matriz MEFE y MEFI, se deben establecer estrategias de crecimiento y construcción, no sólo en la oferta de extensión, si no en mayor participación en el mercado, esto implica robustecer las capacidades actuales del área de extensión de la Facultad de Ciencias Económicas, en su estructura administrativa, así como establecer procesos y procedimientos ágiles que permitan una oferta más fluida desde los grupos de investigación y docentes, hasta el público objetivo.

## Conclusiones

Actualmente el tema de las capacidades dinámicas sigue en una permanente evolución teórica y conceptual contribuyendo notablemente a la estrategia de las organizaciones, a pesar de que no hay un cuerpo teórico unificado, las capacidades dinámicas se vienen desarrollando a partir de las capacidades latentes de la organización, ya sea como el conjunto de conocimientos individuales y colectivos, los cuales son identificados y gerenciados por la dirección, así como las capacidades periféricas, las cuales son responsabilidad de la dirección de monitorear el medio y absorber y adaptar esos conocimientos para que permitan ser fuentes de ventajas competitivas.

A través del reconocimiento y aprovechamiento de las capacidades dinámicas, las organizaciones cuentan con una herramienta importante para afrontar un entorno cambiante y competitivo, que les permite detectar oportunidades por medio de la reconfiguración y renovación de capacidades. A pesar de que existe mucha bibliografía sobre el tema de las capacidades dinámicas, se encuentra poca información y claridad, de cómo las organizaciones deberían manejar sus capacidades y recursos para la búsqueda de ventajas competitivas.

Las capacidades dinámicas deben ser gerenciadas e implementadas por la dirección, sin embargo, la capacidad de absorción e innovación, son altamente dependientes del manejo gerencial, ya que con las prioridades y medidas acertadas que se tomen, estas capacidades se pueden desarrollar de una forma más efectiva y rápida.

En la actualidad, la Facultad de Ciencias Económicas cuenta con una administración en cabeza del Decano, con muy buena disposición y abierto a cambios, teniendo en cuenta que el tema de las capacidades dinámicas no está muy desarrollado en la Facultad, se nota buena disposición a trabajar en esa dirección, más aún con la potencialidades académicas y organizacionales con las que cuenta la Facultad.

El área de extensión de la Facultad de Ciencias Económicas debe desarrollarse como en otras Facultades de la Universidad, donde se tienen unidades administrativas independientes que depende directamente de la Decanatura, esto le da mayor margen de maniobra.

Un buen comienzo para la Facultad de Ciencias Económicas, en caso de que quiera aprovechar sus capacidades dinámicas, sería adoptar un sistema para catalogar las tareas que permita identificar sus capacidades, puede ser el modelo adaptado de Garud, R., & Nayyar, P, así mismo, adoptar un modelo para la generación de capacidades, en este trabajo se propone un modelo, el cual es una adaptación del modelo de los autores Lorenzo y Ruiz (1998).

## Recomendaciones

Con base en el estudio realizado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, en el área de extensión, me permito hacer algunas recomendaciones:

- Se le debe dar un carácter más fuerte y un posicionamiento estratégico y administrativo al área de extensión para que cuente con los medios que permitan su desarrollo.
- Se debe implementar un modelo para el desarrollo de las capacidades básicas y latentes que posee la Facultad, así mismo como un sistema para su gerencia e implementación a cargo de la Decanatura, ya que se requiere el compromiso de la alta dirección.
- Implementar un sistema en la cultura organizacional de la Facultad, que permita la identificación y documentación de las buenas prácticas, esto permite el desarrollo de las capacidades dinámicas que puedan convertirse en ventajas competitivas.
- La Facultad debe revisar sus procesos administrativos, sobre todo los de extensión, que permita disminuir los tiempos en los procesos de contratación, recepción y trámite de propuestas.

- La Facultad debe explorar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras instituciones que le permitan más eficiencia y cobertura de las ofertas y desarrollo de los productos de extensión.
- El área de extensión de la Facultad debe centrar mayor atención a la oferta virtual de cursos y diplomados, aprovechando las fortalezas de la Universidad en materia de plataformas y tecnologías de la información.

## Referencias Bibliográficas

- Adams, D. (19 de Febrero de 2019). Investigación en Gestión internacional: Recuperado de <https://harzing.com/resources/publish-or-perish/windows>
- Aguado, D. (1 de Febrero de 2017). *Instituto de ingeniería del conocimiento*. Recuperado de <http://www.iic.uam.es/rr-hh/capacidad-adaptacion-organizaciones/>
- Ambrosini, V. B. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(1), S9-S24.
- Brown, S. M. (1997). *The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting* .
- Carattoli, M. (2013). Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 165-204.
- Casas, D. (25 de Agosto de 2016). *Acsendo.blog*. Obtenido de El valor del capital humano para una organización: <https://blog.acsendo.com/valor-del-capital-humano-una-organizacion/>
- Castrillón, M. A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Dimensión empresarial*, 13(1), 111-131.
- Cliff, B. & Ambrosini V. (2009). ¿Qué son las capacidades dinámicas y son una construcción útil en la gestión estratégica? *International Journal of Management Reviews*.11(1), 29-49
- Cockburn, I. a. (1994). Racing to invest? The dynamics of competition in ethical drug discovery. *Journal of Economics and Management Strategy*, 3(3), 481-519.
- Cohen, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.



- D'Aveni, R. G. (1994). Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. *Das Summa Summarum des Management*. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5>
- Díaz, D. S. (1997). *La ventaja competitiva*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S. A.
- Dierickx, I. &. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Doz, Y. L. (1994). Managing Core Competency for Corporate Renewal: Towards a Managerial Theory of Core Competencies. *Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise*. 155-178. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-13389-5\\_7](https://doi.org/10.1007/978-1-349-13389-5_7)
- Eisenhardt, K. M. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Fisher, A. L. & Garzón, M. A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*, (24), 195-224.
- Garrido, J. A. (1999). Un modelo de desarrollo de capacidades dinámicas. *Redalyc*.
- Garud, R., & Nayyar, P. (1994). Transformative Capacity: Continual Structuring by intertemporal technology transfer. *Strategic Management Journal*, 15(5), 365-385.
- George, S. A. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203
- Helfat, C. E. (1999). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of r&d. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360
- Helfat, C. F. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Singapore: Blackwell Publishing.
- Holzinger, C. O. (2008). The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework. *The Academy of Management Review*, 3(2), 496-520.

- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4).
- Kim, A. (2010). *Exploring the linkages between strategic Capabilities and Hrm in the Korean management consulting*. (tesis de maestría). Recuperado de New Brunswick, New Jersey.
- Le Masson Pascal, W. B. (2010). *Strategic Management of Innovation and Design*. New York: Cambridge University Press.
- Ljungquist, U. (2008). Specification of core competence and associated components : A proposed model and a case illustration. *European Business Review*, 20(1), 73–90
- Londoño, A. O. V. (2015). Evaluación del grado de preparación para asumir el reto de internacionalización de la Pymes desde un enfoque integrador de las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento. *Espacios*, 36(7), 16.
- López, S. V. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 119-140
- Millian Díaz, A. L. (2008). La determinación de la capacidad de aprendizaje de una organización, mediante indicadores. *Ingeniería Industrial*.
- Nayyar, P. & Garud, P. (1994). Transformative Capacity. *Strategic Management Journal*, 15(5), 365-385
- Nelson, R. (1991). In search of useful theory of innovation. *Research Policy*, 36-76.
- Pérez López, J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid, España: Ediciones Rialp.

- Peteraf, M. S. (2013). El elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversation together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410.
- Prahalad, C. H. (2006). The Core Competence of Corporation. *Strategische Unternehmensplanung*, 275-292. <https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X>
- Ramírez Morales, D. (Octubre de 2006). *Gestiopolis.com/cambio organizacional y capacidad de adaptación*. Obtenido de [www.gestiopolis.com/cambio-organizacional-y-capacidad-de-adaptación](http://www.gestiopolis.com/cambio-organizacional-y-capacidad-de-adaptación)
- Sawy, P. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decisions Sciences*, 42(1), 239-273.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard Economic Studies.
- Sharma, S. (1998). Proactive Corporate enviromental strategy and the developement of competitively valuable organizational. *Strategic Management Journal*, 19 (8), 729–753.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within. *Strategic Management Journal*, 17(2), 27-43.
- Teece D. & Pinson G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction, Industrial and Corporate Change. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/fa5a/258fe989e2e74063555c48a17dc2ff261943.pdf>
- Teece, D. J. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. (2012). Capacidades dinámicas: Rutinas versus acción empresarial. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395 -1401.
- Torres, J. M. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Investigación Administrativa Universidad de Guerrero México*, 44(116), 81-93.
- Volberda, C. B. (1997). Strategic Renewal. *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 95-120
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Zahra, S. S. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

## Anexos

## Anexos 1 Percepción de las capacidades de Extensión FCE

1. Conoce el término Capacidades dinámicas de la organización
2. Cuáles cree que son las fortalezas de la extensión en la Facultad
3. Que temas son los fuertes de la Extensión de la FCE
4. Cuáles son los diferenciadores de la extensión de la FCE versus otras universidades
5. Cuáles cree que son las debilidades de la extensión en la Facultad

Para contestar las preguntas a continuación, se considerará la siguiente escala de calificación: Muy de acuerdo (5) De acuerdo (4) Medianamente de acuerdo (3) En desacuerdo (2) Muy en desacuerdo (1)

6. ¿Se explotan bien los diferenciadores frente a la competencia?  
Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2)\_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3)\_\_\_\_  
De acuerdo (4)\_\_\_\_ Muy de acuerdo (5)\_\_\_\_
7. Se monitorea permanente el entorno y la competencia  
Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2)\_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3)\_\_\_\_  
De acuerdo (4)\_\_\_\_ Muy de acuerdo (5)\_\_\_\_
8. ¿Considera que la planeación de la oferta de extensión en la Facultad es suficiente?  
Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2)\_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3)\_\_\_\_  
De acuerdo (4)\_\_\_\_ Muy de acuerdo (5)\_\_\_\_
9. ¿Considera que las estrategias de divulgación y promoción de la educación continua han sido adecuadas?

Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2)\_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3)\_\_\_\_  
De acuerdo (4)\_\_\_\_ Muy de acuerdo (5)\_\_\_\_

10. La Facultad le da libertad para proponer nuevos productos de extensión

Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2)\_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3)\_\_\_\_  
De acuerdo (4)\_\_\_\_ Muy de acuerdo (5)\_\_\_\_

11. Considera que los productos de extensión y sus proyectos desarrollados son relevantes para el país.

Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2)\_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3)\_\_\_\_  
De acuerdo (4)\_\_\_\_ Muy de acuerdo (5)\_\_\_\_

12. La calidad de los servicios ofrecidos por extensión es buena.

Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2)\_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3)\_\_\_\_  
De acuerdo (4)\_\_\_\_ Muy de acuerdo (5)\_\_\_\_

13. ¿El apoyo por parte de la administración central de la Universidad es bueno?

Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2)\_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3)\_\_\_\_  
De acuerdo (4)\_\_\_\_ Muy de acuerdo (5)\_\_\_\_

14. ¿El apoyo por parte de la administración de la Facultad es bueno?

Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2)\_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3)\_\_\_\_  
De acuerdo (4)\_\_\_\_ Muy de acuerdo (5)\_\_\_\_

15. ¿Considera que la cantidad de productos ofrecidos por extensión de la Facultad es buena?

Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2)\_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3)\_\_\_\_  
De acuerdo (4)\_\_\_\_ Muy de acuerdo (5)\_\_\_\_

16. Los recursos físicos de los que dispone el programa extensión son adecuados

Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2) \_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3) \_\_\_\_ De acuerdo (4) \_\_\_\_ Muy de acuerdo (5) \_\_\_\_

17. ¿Los procesos y procedimientos para la oferta y desarrollo de los productos de extensión son claros?

Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2) \_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3) \_\_\_\_  
De acuerdo (4) \_\_\_\_ Muy de acuerdo (5) \_\_\_\_

18. Considera que la cantidad y calidad de las salas de computo con que cuenta el Programa para desarrollar sus actividades académicas es buena.

Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2) \_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3) \_\_\_\_  
De acuerdo (4) \_\_\_\_ Muy de acuerdo (5) \_\_\_\_

19. Considera que la cantidad y calidad de las aulas de clase con que cuenta el Programa para desarrollar sus actividades académicas es buena

Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2) \_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3) \_\_\_\_  
De acuerdo (4) \_\_\_\_ Muy de acuerdo (5) \_\_\_\_

20. La actualización de los recursos informáticos y de comunicación con que cuenta el programa es buena.

Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2) \_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3) \_\_\_\_  
De acuerdo (4) \_\_\_\_ Muy de acuerdo (5) \_\_\_\_

21. La suficiencia del apoyo docente con que cuenta el programa es adecuada

Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2) \_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3) \_\_\_\_  
De acuerdo (4) \_\_\_\_ Muy de acuerdo (5) \_\_\_\_

22. La calidad del apoyo administrativo con que cuenta la extensión es alta.

Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2) \_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3) \_\_\_\_  
De acuerdo (4) \_\_\_\_ Muy de acuerdo (5) \_\_\_\_

23. Los recursos presupuestales de los que dispone extensión son adecuados
- Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2) \_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3) \_\_\_\_  
De acuerdo (4) \_\_\_\_ Muy de acuerdo (5) \_\_\_\_
24. Considera que las estrategias utilizadas por el programa de extensión para articular los saberes de los grupos de investigación con la formación de los estudiantes han sido adecuadas
- Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2) \_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3) \_\_\_\_  
De acuerdo (4) \_\_\_\_ Muy de acuerdo (5) \_\_\_\_
25. La calidad de las competencias pedagógicas del grupo de profesores del programa es alta
- Muy en desacuerdo (1) \_\_\_\_ En desacuerdo (2) \_\_\_\_ Medianamente de acuerdo (3) \_\_\_\_  
De acuerdo (4) \_\_\_\_ Muy de acuerdo (5) \_\_\_\_
26. Sabe usted como se gestionan las capacidades dinámicas en la Facultad
- Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
27. Se tienen claras las buenas prácticas al interior de extensión
- Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_
28. Se tienen documentadas esas buenas prácticas
- Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia.