LA DINÁMICA EMPRESARIAL DESDE LA INTEGRACIÓN DE LOS MICROFUNDAMENTOS Y LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

JOSÉ FRANCISCO MOLINA AZORÍN
Universidad de Alicante

El entorno en el que operan las empresas viene caracterizado por constantes y crecientes cambios, por lo que un aspecto fundamental para garantizar la supervivencia de cualquier organización es el establecimiento de procesos de cambio que permitan la adaptación a ese entorno dinámico y complejo.

De esta forma, la dinámica empresarial adquiere especial relevancia como línea de investigación en el ámbito de la dirección de empresas, siendo importante determinar los fenómenos, causas y antecedentes que pueden ayudar a explicar esos procesos de cambio, haciendo uso de perspectivas y enfoques que analicen y estudien esas causas.

Teece, Pisano y Shuen (1997) publicaron un trabajo seminal sobre una de las perspectivas más importantes en el campo de la dirección estratégica, las capacidades dinámicas, que puede aportar importantes ideas en el ámbito de la dinámica empresarial. Como señala Bueno (2015), es momento de incorporar el papel generatriz que representa en la actualidad la reciente teoría de las capacidades dinámicas para entender cómo lograr dinamizar la empresa frente a la turbulencia, inestabilidad y volatilidad de los mercados. Esta perspectiva de las capacidades dinámicas trata de superar alguna de las limitaciones más importantes de la teoría de recursos, principalmente su carácter estático y el hecho de que las capacidades dinámicas se constituyen como fuente de ventaja competitiva en entornos rápidamente cambiantes.

Por otra parte, otro enfoque reciente e importante en el campo de la dirección estratégica es el de los microfundamentos de la estrategia. Felin y Foss (2005), en su trabajo seminal, tratan de enfatizar con este enfoque que el origen de los tópicos estratégicos (normalmente analizados a nivel de empresa, como la rentabilidad empresarial, la ventaja competitiva de la empresa, las rutinas y capacidades organizativas, etc.) se sitúa principalmente en el nivel de las acciones de los individuos que conforman la empresa y de sus interacciones. Por tanto este nivel individual debería considerarse para analizar los distintos temas de investigación en estrategia empresarial.

Si bien estos dos enfoques tienen entidad propia y se están desarrollando de forma independiente, hemos de indicar que algunos trabajos están tratando de integrar y combinar estas dos perspectivas pues esto puede dar lugar a una mejora y reforzamiento recíproco de ambas líneas de investigación y a una mejor explicación de las causas de los procesos de cambio en que se basa la dinámica empresarial. Por tanto, junto con el análisis de los microfundamentos de la estrategia en general, también puede ser interesante analizar

los microfundamentos de las capacidades dinámicas en particular. En esta línea, podemos destacar el trabajo pionero de Teece (2007).

El propósito del presente trabajo es analizar la importancia que están adquiriendo los microfundamentos en la perspectiva de las capacidades dinámicas, examinando algunos trabajos publicados que integran estos dos enfoques estratégicos. Podemos destacar varias contribuciones. En primer lugar, la integración de la línea de los microfundamentos de la estrategia y de la perspectiva de las capacidades dinámicas puede permitir avanzar en el campo de la dinámica empresarial. En segundo lugar, la integración de estas dos perspectivas puede ayudar a identificar áreas en las que pueden aprender una de la otra, contribuyendo al avance de ambos enfoques. En tercer lugar, el análisis específico de los microfundamentos de las capacidades dinámicas puede ayudar, como veremos, a solucionar dos problemas frecuentemente señalados en el campo de la estrategia y de la dirección de empresas: la brecha micro-macro y la brecha rigor académico-relevancia práctica.

La estructura del trabajo es la siguiente. En el siguiente apartado se indican algunas ideas principales sobre la perspectiva de las capacidades dinámicas y sobre la línea de microfundamentos de la estrategia. A continuación, en el apartado principal del trabajo, se analiza la integración de estos dos enfoques, examinándose algunos trabajos que estudian los microfundamentos de las capacidades dinámicas, e indicándose algunos retos, oportunidades e implicaciones metodológicas. Finalmente, se indican algunas conclusiones.

ANTECEDENTES ↓

La perspectiva de las capacidades dinámicas ↓

La perspectiva de las capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002; Helfat y Peteraf, 2003; Winter, 2003) es una línea importante de investigación en el ámbito de la estrategia empresarial. Aunque algunos trabajos previos sobre las capacidades dinámicas pueden encontrarse en la literatura (Teece y Pisano, 1994), es sobre todo a partir del trabajo seminal de Teece, Pisano y Shuen (1997) cuando empieza a generarse un número creciente de publicaciones. Además, se han publicado varios libros básicos sobre esta perspectiva (Helfat *et al.*, 2007; Teece, 2009), varios números especiales en diversas revistas, por ejemplo en *British Journal of Management* (Easterby-Smith, Lyles y Peteraf, 2009), en *Industrial and Corporate Change* (Katikalo, Pitelis and Teece, 2010) y en *Academy of Management Perspectives* (Di Stefano, Peteraf y Verona, 2014). También se han publicado revisiones de literatura, valoraciones críticas e incluso análisis bibliométricos de esta perspectiva (Wang y Ahmed, 2007; Barreto, 2010; Peteraf, Di Stefano y Verona, 2013; Vogel y Guttel, 2013; Barrales-Molina, Martínez-López y Gázquez-Abad, 2014).

Según Teece, Pisano y Shuen (1997), una capacidad dinámica es la habilidad de la empresa para integrar,

construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a entornos rápidamente cambiantes. En otro trabajo pionero de esta línea de investigación, Eisenhardt y Martin (2000) definen las capacidades dinámicas como los procesos de la empresa que usa los recursos (específicamente los procesos para integrar, reconfigurar y obtener recursos) para ajustarse e incluso crear cambio en el mercado. Continúan indicando estos autores que las capacidades dinámicas son rutinas estratégicas y organizativas a través de las cuales las empresas alcanzan nuevas configuraciones de recursos en tanto que los mercados emergen, colisionan, se dividen, se desarrollan y mueren. Por su parte, Zollo y Winter (2002) indican que una capacidad dinámica es un patrón estable y aprendido de actividad colectiva a través del cual la organización sistemáticamente genera y modifica sus rutinas operativas para mejorar su efectividad.

Como se desprende de estas tres definiciones, se considera que las capacidades dinámicas pueden ser varios aspectos: «habilidades», «procesos», «rutinas» o «patrones estables y aprendidos». Esta falta de acuerdo proporciona riqueza y debates de interés para ir acotando el fenómeno. Pero al mismo tiempo también puede suponer un aspecto negativo, en concreto la existencia de una confusión sobre el significado y utilidad de esta perspectiva y una falta de claridad de sus elementos básicos, lo cual puede limitar una adecuada conversación entre investigadores, impedir el progreso teórico de la perspectiva y dificultar la acumulación y avance de la investigación empírica (Di Stefano, Peteraf y Verona, 2010). Una cuestión sobre la que hay acuerdo es que esta perspectiva ha tratado de superar algunas limitaciones de la teoría de recursos (Barney, 1991), fundamentalmente el hecho de tratar de incorporar un enfoque dinámico de la competitividad empresarial desde dos puntos de vista principales: el hecho de que las empresas deben afrontar entornos rápidamente cambiantes, y como consecuencia, el hecho de que las empresas deben adaptarse continuamente a estos cambios, reconfigurando su base de recursos. La teoría de recursos es considerada esencialmente estática e inadecuada para explicar la ventaja competitiva en entornos cambiantes (Priem y Butler, 2001). Como consecuencia, Teece, Pisano y Shuen (1997) proponen esta perspectiva de las capacidades dinámicas para superar este inconveniente principal o punto débil de la teoría de recursos (Barreto, 2010).

Podemos indicar algunas ideas principales de esta línea de investigación de las capacidades dinámicas. Por ejemplo, Wang y Ahmed (2007) indican que las capacidades dinámicas principales (factores componentes) serían las de adaptación, absorción e innovación. Ambrosini y Bowman (2009), revisando diversos trabajos, también indican como ejemplos de capacidades dinámicas las de investigación y desarrollo, la de adquisición de empresas, la de innovación de productos, la capacidad de absorción, la de reconfiguración de la estructura organizativa, e incluso la de desinversión en recursos, entre otras. Además, diversos procesos específicos de las empresas van a permitir

crear y desarrollar estas capacidades dinámicas. Entre estos procesos tendríamos los de integración, reconfiguración y renovación de recursos (Wang y Ahmed, 2007). Barreto (2010) indica que son varios los aspectos clave que hay que determinar de las capacidades dinámicas: su definición, su naturaleza (si son habilidades, capacidades o procesos), el papel que juegan en la heterogeneidad empresarial, el contexto relevante de estudio (grado de cambio del entorno de la empresa), los mecanismos y procesos de creación y desarrollo, los resultados que generan, las asunciones de heterogeneidad adoptadas, y el propósito principal de su existencia.

Diversos autores han tratado también de establecer una distinción entre lo que son las capacidades dinámicas y las capacidades sustantivas (también denominadas operativas u ordinarias (Winter, 2003; Zahra, Sapienza y Davidsson, 2006; Ambrosini y Bowman, 2009). Las capacidades ordinarias o sustantivas se refieren al conjunto de habilidades y recursos que permiten solucionar un problema o lograr un resultado, y pueden permitir conseguir ventajas competitivas en el momento presente. Por su parte, las capacidades dinámicas se refieren a la habilidad dinámica para cambiar o reconfigurar las capacidades sustantivas existentes. Por tanto, hay una relación entre capacidades dinámicas y sustantivas, en tanto que las primeras permiten modificar las segundas constituyéndose como origen, antecedente o determinante de las mismas; pero también las sustantivas influyen en cierta forma sobre las dinámicas (Zahra *et al.*, 2006), existiendo una influencia recíproca. En todo caso, las capacidades sustantivas tienen un efecto más sobre el presente de la empresa, mientras que las dinámicas enfatizan e inciden más en el futuro de la empresa. En esta distinción entre capacidades sustantivas y dinámicas se refleja la existencia de una jerarquía de capacidades. Así las capacidades sustantivas u ordinarias también suelen ser denominadas como capacidades de orden cero o nivel cero (Ambrosini y Bowman, 2009), mientras que las capacidades dinámicas también se consideran como capacidades de primer orden. Schilke (2014) incluso hace una distinción y establece un nuevo nivel jerárquico dentro de las capacidades dinámicas, distinguiendo entre esas capacidades dinámicas de primer orden y las capacidades dinámicas de segundo orden. Estas capacidades de segundo orden se constituirían como los determinantes u origen de la creación y adaptación de las capacidades dinámicas de primer orden.

Otro aspecto importante es tratar de delimitar claramente lo que son las capacidades dinámicas y distinguirlas de sus antecedentes o determinantes (externos e internos) y de sus consecuencias, efectos o resultados (Zahra *et al.*, 2006; Barreto, 2010; Eriksson, 2014). Por otra parte, diversos procesos internos clave también están siendo señalados con relación a las capacidades dinámicas, sobre todo los procesos de formación, creación o desarrollo así como los procesos posteriores de evolución, mejora y adecuada utilización. Este énfasis en la importancia de estos procesos internos se debe a que se considera que las capacidades dinámicas

no pueden ser normalmente adquiridas en los mercados externos de factores, sino que tienen que ser desarrolladas internamente (Helfat *et al.*, 2007; Eriksson, 2014; Teece, 2014).

Para terminar con esta breve revisión de la perspectiva de las capacidades dinámicas, algunos autores han examinado qué métodos de investigación son más apropiados para llevar a cabo trabajos empíricos en esta perspectiva. Eriksson (2013) realiza una revisión de la literatura centrándose en estos aspectos metodológicos, encontrando que se han publicado trabajos cuantitativos, cualitativos y mixtos. Ambrosini y Bowman (2009) señalan que puede ser interesante utilizar una pluralidad de métodos, enfatizando que los estudios cualitativos pueden ser más apropiados para la comprensión de procesos de creación y regeneración de recursos.

Los microfundamentos de la estrategia ▼

Tratando de precisar qué se entiende por microfundamentos, podemos seguir a los investigadores que están liderando esta línea emergente, indicando que este enfoque centra su atención en la influencia que sobre la heterogeneidad de las empresas tienen las acciones e interacciones de los individuos (Felin y Foss, 2005; Gavetti, 2005; Abell, Felin y Foss, 2008; Foss, 2010; Foss, 2011; Felin, Foss, Heimeriks y Madsen, 2012). Por tanto, el nivel principal al que se refiere esta línea es el nivel individual. La importancia de este movimiento de los microfundamentos de la estrategia se refleja en el gran número de trabajos publicados en los últimos años, así como varios números especiales publicados en varias revistas, por ejemplo en *Strategic Management Journal* (Powell, Lovaglio y Fox, 2011), en *Journal of Management Studies* (Felin *et al.*, 2012) y en *Academy of Management Perspectives* (Devinney, 2013). Además, se han publicado algunas revisiones de literatura (Molina-Azorín, 2014; Felin, Foss y Ployhart, 2015).

Para resaltar la importancia de estos microfundamentos, hemos de indicar que, en general, la investigación publicada en estrategia para explicar la heterogeneidad de resultados entre empresas ha sido predominantemente de carácter macro, entendiendo el término «macro» como relativo al nivel de empresa o superior. Dos importantes líneas de investigación en dirección estratégica se centran exclusivamente en este nivel macro. La primera analiza la importancia relativa de los determinantes de la rentabilidad empresarial, como el efecto empresa, efecto industria, efecto corporación, entre otros (McGahan y Porter, 1997). La otra línea se centra en el impacto de determinados recursos y capacidades sobre la rentabilidad, si bien considerando principalmente recursos y capacidades *empresariales* o rutinas *organizativas*, es decir, variables independientes también a nivel colectivo de empresa y no a nivel individual (Crook *et al.*, 2008).

La línea de microfundamentos, por tanto, se centra en el nivel «micro» o individual. Se pueden señalar diversas razones que justifican la importancia de un plante-

amiento micro en la investigación sobre dirección estratégica. Un primer motivo es el relativo al nivel adecuado a la hora de analizar un determinado fenómeno. Foss (2010) señala un ejemplo para explicar este punto. Un tema de investigación en estrategia competitiva es el de la interacción y dinámica competitiva entre empresas. La perspectiva macro analiza este tema examinando las acciones, ofensivas y defensivas, que adoptan las «empresas». Sin embargo, esas acciones «empresariales» pueden ser explicadas en términos de las acciones de los «individuos» en esas empresas. De hecho, son realmente los individuos los que toman decisiones, y sobre esta toma de decisiones pueden influir las características de estos individuos (percepciones, emociones, aspectos cognitivos, etc.). En definitiva, decir que una empresa tiene una determinada capacidad es esencialmente una simplificación de un conjunto complejo de acciones e interacciones individuales que hacen posible la realización de esa capacidad (Abell, Felin y Foss, 2008; Foss, 2011). De hecho, el comportamiento colectivo de un sistema (la empresa) es la consecuencia de las acciones de sus partes componentes (los individuos que la componen).

Una segunda razón de la necesidad de un planteamiento micro en la investigación en estrategia hace referencia a las explicaciones alternativas. Un problema que se deriva de examinar y realizar una explicación a nivel macro es que pueden haber explicaciones situadas en un nivel inferior que no pueden ser rechazadas o descartadas si únicamente se ha realizado un análisis macro. Esta idea aparece claramente en la teoría de recursos, en la cual se busca una explicación de las diferencias de rentabilidad entre empresas a partir de la existencia de rutinas y capacidades empresariales heterogéneas, cuando realmente esa heterogeneidad puede estar localizada a nivel de los individuos de la empresa (Abell, Felin y Foss, 2008).

Un tercer motivo de la importancia de los microfundamentos en estrategia se basa en una de las principales ideas de este campo, esto es, permitir y capacitar a los directivos a que puedan tomar decisiones y adoptar acciones para obtener y mantener una ventaja competitiva (Foss, 2010). Nos estamos refiriendo a la discrecionalidad directiva. Para conseguir esto, la intervención de los directivos es necesaria, lo cual inevitablemente tiene que tener lugar a nivel micro. Por ejemplo, el hecho de que exista una relación entre la cultura empresarial y los resultados de la empresa le dice muy poco al directivo de qué debería hacer para cambiar la cultura. El directivo puede influir sobre las capacidades empresariales, por ejemplo, contratando empleados clave o cambiando políticas de recursos humanos, todo lo cual implica al nivel micro. Por tanto, la línea de microfundamentos va en línea con la razón de ser de la dirección estratégica, es decir, busca proporcionar ideas útiles que promuevan la acción intencional de los directivos, la cual será el origen de los conceptos colectivos (Felin y Foss, 2005).

En definitiva, la investigación en dirección estratégica puede verse enriquecida y mejorada a través de la

adopción y énfasis en el enfoque micro. El argumento principal que trata de establecer la línea de microfundamentos es que los individuos importan, y que ese nivel individual es necesario para explicar fenómenos estratégicos colectivos. Como indican Felin y Foss (2005), para explicar de forma completa cualquier aspecto estratégico a nivel organizativo (capacidades empresariales, cambios, conocimiento, rentabilidad, etc.) se debería comenzar con una comprensión de los individuos que componen la organización como actores principales.

LOS MICROFUNDAMENTOS DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS †

Centrándonos ya en los microfundamentos de las capacidades dinámicas, y tratando de integrar y conectar estas dos líneas de investigación, hemos de indicar que diversos trabajos han enfatizado la importancia de estos microfundamentos para comprender aspectos básicos de las capacidades dinámicas, principalmente los procesos de creación, desarrollo, evolución, uso y mejora de las mismas. En este sentido, una idea principal es que este enfoque de microfundamentos trata de hacer énfasis en los antecedentes o determinantes internos de las capacidades dinámicas. Tras analizar esta importancia de los microfundamentos en la perspectiva de las capacidades dinámicas, se revisarán algunos trabajos publicados señalando sus principales características. Por último, se indicarán algunos retos, oportunidades e implicaciones metodológicas vinculadas a la investigación sobre los microfundamentos de las capacidades dinámicas.

La importancia de los microfundamentos en la perspectiva de las capacidades dinámicas ‡

Podemos realizar una primera aproximación al papel y relevancia de los microfundamentos en la perspectiva de las capacidades dinámicas a partir de tres argumentos: 1) la evolución en los trabajos de David Teece (con un creciente énfasis en el papel de los directivos y sus características en las capacidades dinámicas); 2) la consideración de aspectos vinculados a los microfundamentos también por parte de otros autores clave en la línea de capacidades dinámicas; y 3) las ideas relacionadas con la importancia de los microfundamentos indicadas en varias revisiones de literatura y análisis bibliométricos que se han realizado sobre la perspectiva de las capacidades dinámicas.

En primer lugar, la evolución en los trabajos de David Teece reflejan la creciente importancia que se concede a los microfundamentos de las capacidades dinámicas, especialmente al papel de los directivos y emprendedores y sus características como origen o fundamento de la creación, mejora y uso de las capacidades dinámicas. En Teece, Pisano y Shuen (1997) se examinan, junto con las posiciones y trayectorias, el importante papel de los procesos organizativos y directivos relacionados con las capacidades dinámicas, indicándose que estos procesos se refieren a la forma en

que las cosas son realizadas en la empresa o, en otras palabras, lo que podría referirse como rutinas o patrones de práctica actual y aprendizaje. Por tanto, aunque se habla de procesos organizativos y directivos, el énfasis se hace especialmente en procesos a nivel de organización (y no individual).

Esto también ocurre en el trabajo de Teece (2007). En este trabajo este autor utiliza explícitamente el término «microfundamentos», analizando los microfundamentos de tres capacidades dinámicas fundamentales: la de detectar oportunidades y amenazas en el entorno, la de aprovechar esas oportunidades, y la de reconfigurar o transformar la base de recursos de la empresa. Una idea importante que resalta el autor es que lo que pretende es separar y distinguir esas capacidades dinámicas de lo que son sus microfundamentos (es decir, de sus orígenes, causas o fundamentos). Así se distingue lo que son las capacidades de los procesos organizativos y directivos, procedimientos, sistemas y estructuras que sirven de base de cada una de las capacidades. Por tanto, como en el trabajo anterior, Teece (2007) parece enfatizar un conjunto de microfundamentos «organizativos», y no a nivel individual en el sentido de los trabajos de Felin y Foss. Y es que, como indican Felin, Foss y Ployhart (2015), la noción de microfundamentos es utilizada de muy diversas formas, ya que mientras que algunos autores explícitamente asocian los microfundamentos con el nivel individual (Felin y Hesterly, 2007), otros realmente no lo hacen (Teece, 2007), asociando en este caso los microfundamentos con rutinas y procesos organizativos en que pueden ser descompuestos determinados constructos. En todo caso, Teece (2007) va haciendo algunas referencias al papel de los directivos.

Sin embargo, el enfoque cambia hacia unos microfundamentos más a nivel individual con el trabajo de Augier y Teece (2009), como se desprende del propio título: *Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance*. En este trabajo ya se hace un especial énfasis en el papel del directivo/emprendedor en el desarrollo de las capacidades dinámicas, pues es el directivo el que evalúa oportunidades, establece objetivos, toma decisiones, orquesta recursos, y construye confianza, entre otros aspectos. En trabajos posteriores, Teece continúa resaltando la importancia de los microfundamentos a nivel individual, especialmente el papel de la alta dirección. Así, en Teece (2012), el autor indica que las capacidades dinámicas, frente a las ordinarias, están basadas más en habilidades y conocimientos de la alta dirección que en rutinas organizativas. Y en Teece (2014) se destaca también la importancia del liderazgo, emociones, creatividad, imaginación y otras características de estos altos directivos.

En segundo lugar, otros autores clave que publicaron trabajos pioneros de la perspectiva de capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat y Peteraf, 2003; Zollo y Winter, 2002; Winter, 2003) también resaltan la relevancia de los microfundamentos en trabajos posteriores y más recientes. Por ejemplo, Eisenhardt,

Furr y Bingham (2010) examinan los microfundamentos en entornos dinámicos, indicando que los vínculos de microfundamentos del desempeño con la organización, estrategia y capacidades dinámicas se basan en cómo los líderes gestionan la tensión entre eficiencia y flexibilidad. Helfat y Martin (2015) revisan la literatura sobre las capacidades dinámicas directivas, es decir, las capacidades con las que los directivos crean, extienden y modifican las formas de competir. En concreto, analizan tres fundamentos de estas capacidades dinámicas directivas: la cognición directiva, el capital social directivo y el capital humano directivo. Helfat y Peteraf (2015) estudian el papel de las capacidades directivas cognitivas (un tipo de capacidades dinámicas directivas) en los microfundamentos de las capacidades dinámicas. Winter (2013) examina el papel de los hábitos, deliberación y acción en los microfundamentos de las rutinas y capacidades. Y Zollo y colegas (Laureiro-Martínez, Brusoni, Canessa y Zollo, 2015) estudian los procesos cognitivos que permiten a los directivos tomar decisiones cambiando entre exploración y explotación (y por tanto utilizar la capacidad dinámica de la ambidestreza).

En tercer lugar, algunas revisiones de literatura, editoriales de números especiales y análisis bibliométricos sobre las capacidades dinámicas, también destacan ideas vinculadas a los microfundamentos. Por ejemplo, Wang y Ahmed (2009) consideran diversos mecanismos y procesos de transformación y desarrollo de las capacidades dinámicas. Ambrosini y Bowman (2009) también hacen referencia a micro procesos y mecanismos para crear y usar las capacidades dinámicas, así como el papel de las percepciones y liderazgo de los directivos. Por su parte Easterby-Smith, Lyles y Peteraf (2009) resaltan la importancia de las percepciones y aspectos cognitivos de la alta dirección. En un análisis bibliométrico, Di Stefano, Peteraf y Verona (2010) también destacan los aspectos cognitivos y habilidades individuales. Barreto (2010) remarca la relevancia de considerar los mecanismos cognitivos de aprendizaje para crear y desarrollar capacidades dinámicas, destacando también la importancia de la racionalidad directiva. Vogel y Güttel (2013), en otro análisis bibliométrico, establece un grupo de trabajos dentro de la literatura de capacidades dinámicas relativo a los microfundamentos. Y Barrales-Molina, Martínez-López y Gazquez-Abad (2014) también hacen referencia a los microfundamentos de las capacidades dinámicas.

Trabajos sobre microfundamentos de las capacidades dinámicas

Para tratar de seguir remarcando la importancia de los microfundamentos de las capacidades dinámicas, a continuación se examinan algunos trabajos identificados que han analizado conjuntamente estas dos líneas, tratando de integrar los microfundamentos de la estrategia y la perspectiva de las capacidades dinámicas. Para identificar trabajos publicados sobre estos microfundamentos de las capacidades dinámicas, se han utilizado tres estrategias de búsqueda. En primer lugar, se han revisado los trabajos publicados por David Teece

desde 1997, los números especiales publicados sobre microfundamentos y los números especiales sobre capacidades dinámicas. En segundo lugar, se ha llevado a cabo una búsqueda electrónica utilizando conjuntamente los términos de estos dos enfoques estratégicos. Los trabajos identificados con esta búsqueda se revisaron para comprobar si efectivamente trataban de integrar las líneas de microfundamentos y de las capacidades dinámicas. En tercer lugar, las listas de referencias bibliográficas de los trabajos que se iban obteniendo se revisaban para identificar otros posibles trabajos.

Se han identificado catorce estudios que claramente estudian los microfundamentos de las capacidades dinámicas tratando de integrar estas dos perspectivas (Teece, 2007; Augier y Teece, 2009; Salvato, 2009; Eisenhardt *et al.*, 2010; Hodgkinson y Healey, 2011; Argote y Ren, 2012; Rodenbach y Brettel, 2012; Sprafke, Externbrink y Wilkens, 2012; Teece, 2012; Kemper, Schilke y Brettel, 2013; Dixon, Meyer y Day, 2014; Kleinbaum y Stuart, 2014; Teece, 2014; Helfat y Peteraf, 2015). Tras leer estos trabajos, podemos señalar algunas ideas y características de los mismos.

En primer lugar, un análisis de estos estudios confirma el problema indicado anteriormente sobre los diferentes significados del término «microfundamentos». Mientras que algunos estudios examinan microfundamentos «organizativos» (procesos y mecanismos organizativos, estructuras) (Teece, 2007; Argote and Ren, 2012; Dixon *et al.*, 2014), otros trabajos analizan microfundamentos «a nivel individual» en el sentido de Felin y Foss (2005) (acciones y características de los individuos, especialmente de directivos, sus características, etc.) (Hodgkinson and Healey, 2011; Rodenbach and Brettel, 2012; Sprafke *et al.*, 2012; Helfat and Peteraf, 2015). El punto en común es que en todos los trabajos, la idea que se resalta con el análisis de los microfundamentos (organizativos o individuales) es la de analizar los fundamentos, determinantes, orígenes, causas o antecedentes de carácter interno sobre los que se basan esas capacidades y que facilitan la creación, evolución, desarrollo, mejora, emergencia o utilización apropiada de las capacidades dinámicas.

En segundo lugar, con relación al concepto de capacidades dinámicas, algunos trabajos no indican ninguna definición (por ejemplo Kleinbaum y Stuart, 2014), mientras que otros trabajos señalan una o varias definiciones (Argote y Ren, 2012; Dixon *et al.*, 2014).

En tercer lugar, con relación a las capacidades dinámicas analizadas, algunos trabajos no se centran en un tipo específico de capacidades dinámicas, sino que estudian las capacidades dinámicas en general (Eisenhardt *et al.*, 2010). Por su parte, otros trabajos se basan en las tres capacidades dinámicas principales señaladas por Teece (2007) (*sensing, seizing and reconfiguring/transforming*) (Hodgkinson y Healey, 2011; Sprafke *et al.*, 2012; Helfat y Peteraf, 2015). Además, algunos estudios examinan otras capacidades específicas: Rodenbach y Brettel (2012) analizan las capacidades

de marketing y de investigación y desarrollo; Dixon *et al.* (2014) estudian las capacidades de adaptación e innovación; y Helfat y Peteraf (2015) examinan las capacidades directivas cognitivas.

En cuarto lugar, con relación al tipo de trabajo (teórico/conceptual o empírico), hay un predominio de los trabajos teórico/conceptuales. En concreto, 8 de los 14 trabajos son de este tipo (Teece, 2007; Augier y Teece, 2009; Eisenhardt *et al.*, 2010; Hodgkinson y Healey, 2011; Argote y Ren, 2012; Teece, 2012; Teece, 2014; Helfat y Peteraf, 2015). Con relación a los restantes 6 trabajos empíricos, 3 de ellos son cuantitativos (Rodenbach y Brettel, 2012; Sprafke *et al.*, 2012; Kemper *et al.*, 2013) y los otros 3 son cualitativos (Salvato, 2009; Dixon *et al.*, 2014; Kleinbaum y Stuart, 2014). En los trabajos cuantitativos se utiliza el análisis de regresión y los modelos de ecuaciones estructurales. Los trabajos cualitativos se basan en estudios de casos longitudinales.

Por último, podemos destacar otros temas de interés. Por ejemplo, Eisenhardt *et al.* (2010) examinaron una interesante relación entre microfundamentos y ambidestreza, estudiando cómo los directivos gestionan la tensión entre eficiencia y flexibilidad. El papel no sólo de aspectos reflexivos de los directivos sino también de aspectos emocionales, afectivos, cognitivos e intuitivos también son destacados por algunos trabajos (Hodgkinson y Healey, 2011; Helfat y Peteraf, 2015). Sprafke *et al.* (2012) destacan que hay una influencia de las capacidades dinámicas individuales sobre las organizativas, y que esta relación está mediada por las capacidades dinámicas de los equipos. Por otra parte, algunos trabajos indican que no solo debe tenerse en cuenta el papel de la alta dirección (en el que se han centrado la mayor parte de trabajos), sino también el de los directivos intermedios, el del personal sin responsabilidad directiva, e incluso el papel de personas y grupos de interés externos a la empresa (por ejemplo, proveedores), pues todos ellos pueden influir en las capacidades dinámicas de la empresa (Salvato, 2009; Sprafke *et al.*, 2012).

Retos, oportunidades e implicaciones metodológicas

En este apartado indicaremos algunas ideas, oportunidades, retos y sugerencias relativas a la futura investigación sobre los microfundamentos de las capacidades dinámicas, aspectos que se referirán tanto a líneas de trabajo en este tópico como a métodos de investigación que podrían ser apropiados para abordar estas líneas.

En dirección de empresas es tradicional la división entre áreas macro (dirección estratégica, teoría de la organización) y micro (comportamiento organizativo, recursos humanos). Esta división se refleja en una separación de investigadores y líneas de investigación así como en la utilización de diseños de investigación diferentes y de medidas y técnicas de análisis también distintas. Esta división se considera una debilidad de la dirección de empresas que debería ser superada (Aguinis *et al.*, 2011),

pues esta separación podría estar contribuyendo a otro gran problema de nuestro ámbito de estudio, a saber, la existencia de una brecha entre el ámbito académico y la práctica empresarial. Una integración de factores micro y macro combinando niveles diferentes de teoría y análisis puede proporcionar una mejor comprensión de los problemas estratégicos que pueden resultar de interés para las empresas y sus directivos. La integración de aspectos macro y micro está relacionada con el fomento desde hace ya varios años de técnicas de investigación multinivel (Klein y Kozlowski, 2000).

El interés en dirección estratégica por considerar tópicos vinculados a la línea de microfundamentos, que está siendo reflejado en el tema concreto de las capacidades dinámicas, conlleva inherentemente la necesidad de integrar en las investigaciones estratégicas aspectos micro y macro y, por tanto, de utilizar metodologías de investigación multinivel. En estrategia, la variable dependiente principal sería una variable macro, mientras que las variables explicativas podrían ser variables micro y macro. Entre esas variables independientes macro y micro se podrían establecer relaciones causales, de mediación o de moderación, para llegar finalmente a la explicación de las variables dependientes. En definitiva, un aspecto clave a considerar en las investigaciones multinivel en estrategia va a ser determinar las relaciones entre estos niveles.

La línea de microfundamentos, tanto de la estrategia general como de las capacidades dinámicas en particular, está emergiendo con fuerza en los últimos años. Esta línea de microfundamentos trata de arrojar luz en la «caja negra» al enfatizar en el papel importante de las acciones e interacciones de los individuos. En mi opinión, tres tópicos de investigación van a ser importantes en la futura investigación sobre microfundamentos de las capacidades dinámicas. En primer lugar, como acabamos de indicar, la investigación multinivel va a permitir analizar relaciones entre variables micro y macro, por ejemplo cómo los fenómenos colectivos (capacidades dinámicas empresariales) influyen sobre variables individuales (acciones, motivaciones, emociones de los individuos); cómo las variables a nivel individual influyen sobre el desarrollo de variables colectivas a nivel de empresa como las capacidades dinámicas; o cómo ambos conjuntos de variables influyen sobre variables dependientes clave en dirección estratégica (rentabilidad, ventajas competitivas, límites de la empresa, grado de diversificación e internacionalización, etc.). En segundo lugar, otra importante línea de trabajo se refiere al análisis específico y detallado de los procesos sociales de transformación y agregación a partir de los cuales variables a nivel individual (acciones e interacciones de los individuos) dan lugar a fenómenos colectivos como las capacidades dinámicas organizativas. En tercer lugar, un tema relevante también puede ser precisamente el tema concreto de las interacciones de los individuos. Aquí puede ser de utilidad las ideas señaladas por Sprafke *et al.* (2012) relativas al papel de las capacidades dinámicas de los equipos (pues es en los equipos de trabajo donde mayor interacción se produce) y su papel mediador entre las capacidades di-

námicas individuales y las capacidades dinámicas empresariales. También puede ayudar a avanzar el tema de las interacciones el concepto de capital social, como indican Kleinbaum y Stuart (2014).

La realización de investigaciones multinivel micro-macro va a suponer un reto con relación a los diseños y metodologías a utilizar. Nos gustaría hacer referencia a varias metodologías que pueden contribuir a estas investigaciones. En primer lugar, desde una aproximación cuantitativa, los modelos jerárquicos lineales pueden ayudar a superar algunas limitaciones de los modelos de regresión tradicionales. En concreto, los modelos jerárquicos lineales tienen en cuenta que puede existir una relación de anidamiento entre las variables (Hofmann, 1997). Estos modelos jerárquicos lineales se han introducido como la técnica estadística principal en la línea de investigación de dirección estratégica relativa al análisis de la importancia relativa de los determinantes de la rentabilidad empresarial (efectos empresa, industria, corporación, etc.). En esta línea se destaca que las técnicas utilizadas previamente en trabajos anteriores tenían el problema de considerar los factores estudiados como independientes, cuando realmente existía una relación de anidamiento (por ejemplo, las empresas forman parte de las industrias, y también de corporaciones). De la misma forma, en la realización de investigaciones micro-macro, también va a existir esa relación de anidamiento pues los individuos (micro) forman parte de las empresas (macro), por lo que estos modelos jerárquicos lineales van a permitir superar ese problema de no independencia (Mathieu y Chen, 2011). La consideración de esta idea de anidamiento por parte de los modelos de ecuaciones estructurales puede permitir además analizar la influencia de determinadas variables mediadoras.

Junto con métodos cuantitativos cada vez más avanzados, también puede contribuir al avance del enfoque de microfundamentos y de investigaciones micro-macro la aplicación de métodos cualitativos. Un tema relevante en la investigación micro-macro es cómo las acciones y características de los individuos se agregan a través de determinados procesos para dar lugar a fenómenos colectivos (por ejemplo, cómo se desarrollan las capacidades dinámicas empresariales a partir de la agregación de actuaciones e interacciones de los individuos). El estudio en detalle de estos procesos de agregación, que conllevan además la necesidad de estudios longitudinales, puede llevarse a cabo a través de investigaciones cualitativas (Mathieu y Chen, 2011).

También consideramos interesante la combinación en un mismo trabajo de métodos cuantitativos y cualitativos, es decir, la utilización de métodos mixtos (Creswell y Plano Clark, 2007; Molina-Azorín, 2012; Aguinis y Molina-Azorín, 2015). Con esta combinación, un mismo estudio podría analizar de forma cuantitativa la influencia de variables micro (conocimiento individual de los empleados y/o sus características psicológicas) y macro (capacidades dinámicas empresariales) sobre la rentabilidad empresarial (por ejemplo, utilizando modelos jerárquicos lineales), y cualitativamente se podría exa-

minar el proceso de creación, emergencia y desarrollo de esas capacidades dinámicas empresariales a partir de determinadas características de los individuos. Por tanto, estaríamos combinando en un trabajo una parte cuantitativa sobre los efectos de varias variables en los resultados de la empresa, junto con otra parte cualitativa de análisis de procesos, pudiéndose combinar distintos niveles de análisis.

CONCLUSIONES †

El movimiento de los microfundamentos tiene el potencial de ayudar a mejorar y a avanzar en gran medida la investigación en estrategia en general, y en las capacidades dinámicas en particular, a través de cuatro aspectos principales: primero, analizando nuevas, interesantes y relevantes cuestiones de investigación y desarrollando nueva teoría; segundo, mejorando las metodologías de investigación tanto cuantitativas como cualitativas; tercero, solucionando la brecha micro-macro; y cuarto, contribuyendo a solucionar también la brecha ciencia-práctica. Con relación a este cuarto punto, la realización de investigaciones micro-macro en estrategia está permitiendo el desarrollo de nuevas líneas de investigación, analizándose cuestiones complejas hasta ahora no estudiadas y que están más vinculadas a la realidad empresarial, pues ésta se caracteriza por esa combinación de elementos macro y micro a la hora de formular e implantar estrategias. Por lo tanto, esta literatura de microfundamentos de la estrategia y de las capacidades dinámicas, y de la consiguiente integración de niveles micro y macro, puede ayudar a cerrar una importante brecha que tradicionalmente se ha considerado en la investigación en dirección de empresas, a saber, la división entre la investigación académica y la realidad empresarial. Además, el desarrollo de investigaciones multinivel va a conllevar la necesidad de reflexionar acerca de los diseños de investigación y metodologías más adecuadas, como hemos comentado anteriormente. Los retos son importantes y complejos, pero el resultado de estas investigaciones puede ayudar a mejorar simultáneamente tanto el rigor de nuestros trabajos como las implicaciones prácticas de los mismos.

Para terminar, hemos de indicar que la perspectiva de las capacidades dinámicas y el movimiento de los microfundamentos tienen como característica común el hecho de ser multidisciplinarios. Así, la literatura de capacidades dinámicas recoge ideas de disciplinas ya establecidas con entidad propia como la gestión del cambio, renovación estratégica, innovación, aprendizaje, gestión del conocimiento, *entrepreneurship*, orquestación, o ambidestreza, entre otras. Los microfundamentos también intentan combinar, como hemos indicado, macro y micro disciplinas (estrategia, organización, comportamiento organizativo, recursos humanos). Por tanto, al integrar las literaturas de capacidades dinámicas y microfundamentos este carácter multidisciplinar se refuerza. Como señalan Teece, Pisano y Shuen (1997, p. 530), los investigadores en estrategia necesitan unir fuerzas con los investigadores en los campos de la

innovación, producción, comportamiento organizativo, historia de empresa, etc. Esto es un reto, pero también una oportunidad para avanzar en la investigación en dirección de empresas y en el ámbito concreto de la dinámica empresarial, y, como hemos comentado anteriormente, tratar de solucionar la brecha micro-macro y la brecha ciencia-práctica empresarial. La integración y análisis conjunto del movimiento de los microfundamentos de la estrategia y de la perspectiva de las capacidades dinámicas puede ayudar, como hemos indicado, a mejorar la investigación y a avanzar en esta perspectiva de las capacidades dinámicas (a través del desarrollo de unos microfundamentos de esas capacidades dinámicas) y por tanto también a avanzar en el campo de la dinámica empresarial.

BIBLIOGRAFÍA †

- ABELL, P.; FELIN, T.; FOSS, N. (2008): «Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links», *Managerial and Decision Economics*, nº 29, pp. 489-502.
- AGUINIS, H.; BOYD, B.; PIERCE, C. y SHORT, J. (2011): «Walking new avenues in management research methods and theories: Bridging micro and macro domains», *Journal of Management*, 37, 395-403.
- AGUINIS, H. y MOLINA-AZORÍN, J.F. (2015): «Using multilevel modeling and mixed methods to make theoretical progress in micro-foundations for strategy research», *Strategic Organization*, nº 13, pp. 353-364.
- AMBROSINI V. y BOWMAN, C. (2009): «What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?», *International Journal of Management Reviews*, nº 11, pp. 29-49.
- ARGOTE, L. y REN, Y. (2012): «Transactive memory systems: A microfoundation of dynamic capabilities», *Journal of Management Studies*, nº 49, pp. 1375-1382.
- AUGIER, M. y TEECE, D. (2009): «Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance», *Organization Science*, nº 20, pp. 410-421.
- BARNEY, J. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, nº 17, pp. 99-120.
- BARRALES-MOLINA, V.; MARTINEZ-LOPEZ, F.J. y GAZQUEZ-ABAD, J.C. (2014): «Dynamic marketing capabilities: toward an integrative framework», *International Journal of Management Reviews*, nº 16, pp. 397-416.
- BARRETO, I. (2010): «Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future», *Journal of Management*, nº 36, pp. 256-280.
- BUENO, E. (2015): «Como dinamizar la Pyme en el entorno económico actual. Análisis de los procesos y fuerzas de cambio», *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Especial XVIII Congreso*, septiembre, 111, 12-14.
- CRESWELL, J. y PLANO CLARK, V. (2007): *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, Sage.
- CROOK, T.; KETCHEN, D.; COMBS, J. y TODD, S. (2008): «Strategic resources and performance: A meta-analysis», *Strategic Management Journal*, nº 29, pp. 1141-1154.
- DEVINNEY, T. (2013): «Is microfoundational thinking critical to management thought and practice?», *Academy of Management Perspectives*, nº 27, pp. 81-84.
- DI STEFANO, G.; PETERAF, M. y VERONA, G. (2010): «Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development and future directions of the research domain», *Industrial and Corporate Change*, nº 19, pp. 1187-1204.
- DI STEFANO, G.; PETERAF, M. y VERONA, G. (2014): «The organizational drivetrain: a road to integration of dynamic capabilities research», *Academy of Management Perspectives*, nº 28, pp. 307-327.
- DIXON, S.; MEYER, K. y DAY, M. (2014): «Building dynamic capabilities of adaption and innovation: a study of micro-foundations in a transition economy», *Long Range Planning*, nº 47, pp. 186-205.

- EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. y PETERAF, M. (2009): «Dynamic capabilities: current debates and future directions». *British Journal of Management*, nº 20, pp. 51-58.
- EISENHARDT, K.; FURR, N. y BINGHAM, C. (2010): «Microfoundations of performance: balancing efficiency and flexibility in dynamic environments». *Organization Science*, nº 21, pp. 1263-1273.
- EISENHARDT, K. y MARTIN, J. (2000): «Dynamic capabilities: what are they?». *Strategic Management Journal*, nº 21, pp. 1105-1121.
- ERIKSSON, T. (2013): «Methodological issues in dynamic capabilities research: a critical review». *Baltic Journal of Management*, nº 8, pp. 306-327.
- ERIKSSON, T. (2014): «Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities». *Scandinavian Journal of Management*, nº 30, pp. 65-82.
- FELIN, T. y FOSS, N. (2005): «Strategic organization: a field in search of micro-foundations». *Strategic Organization*, nº 3, pp. 441-455.
- FELIN, T.; FOSS, N.; HEIMERIKS, K. y MADSEN, T. (2012): «Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure». *Journal of Management Studies*, nº 49, pp. 1351-1374.
- FELIN, T.; FOSS, N. y PLOHART, R. (2015): «The microfoundations movement in strategy and organization theory». *Academy of Management Annals*, nº 9, pp. 575-632.
- FELIN, T. y HESTERLY, W. (2007): «The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge». *Academy of Management Review*, nº 32, pp. 195-218.
- FOSS, N. (2010): «Micro-foundations for management research: What, why, and whither?». *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 42, pp. 11-34.
- FOSS, N. (2011): «Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like». *Journal of Management*, nº 37, pp. 1413-1428.
- GAVETTI, G. (2005): «Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development». *Organization Science*, nº 16, pp. 599-617.
- HELFAF, C.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D. y WINTER, S. (2007): *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. London, Blackwell.
- HELFAF, C. y MARTIN, J. (2015): «Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change». *Journal of Management*, nº 41, pp. 1281-1312.
- HELFAF, C. y PETERAF, M. (2003): «The dynamic resource-based view: capability lifecycles». *Strategic Management Journal*, nº 24, pp. 997-1010.
- HELFAF, C. y PETERAF, M. (2015): «Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities». *Strategic Management Journal*, nº 36, pp. 831-850.
- HODGKINSON, G. y HEALEY, M. (2011): «Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management». *Strategic Management Journal*, nº 32, pp. 1500-1516.
- HOFMANN, D. (1997): «An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models». *Journal of Management*, nº 23, pp. 723-744.
- KATKALO, V.; PITELIS, C. y TEECE, D. (2010): «Introduction: on the nature and scope of dynamic capabilities». *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, pp. 1175-1186.
- KEMPER, J.; SCHILKE, O. y BRETTEL, M. (2013): «Social capital as a microlevel origin of organizational capabilities». *Journal of Production and Innovation Management*, nº 30, pp. 589-603.
- KLEIN, K. y KOZLOWSKI, S. (2000). *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions*. San Francisco, Jossey-Bass.
- KLEINBAUM, A. y STUART, T. (2014): «Network responsiveness: the social structural microfoundations of dynamic capabilities». *Academy of Management Perspectives*, nº 28, pp. 353-367.
- LAUREIRO-MARTÍNEZ, D.; BRUSONI, S.; CANESSA, N. y ZOLLO M. (2015). «Understanding the exploration-exploitation dilemma: an fMRI study of attention control and decision-making performance». *Strategic Management Journal*, nº 36, pp. 319-338.
- MATHIEU, J. y CHEN, G. (2011). «The etiology of the multilevel paradigm in management research». *Journal of Management*, nº 37, pp. 610-641.
- MCGAHAN, A.; PORTER, M. (1997). «How much does industry matter, really?». *Strategic Management Journal*, nº 18, pp. 15-30.
- MOLINA-AZORÍN, J.F. (2012)- «Mixed methods research in strategic management: impact and applications». *Organizational Research Methods*, nº 15, pp. 33-56.
- MOLINA-AZORÍN, J.F. (2014): «Microfoundations of strategic management: toward micro-macro research in the resource-based theory». *BRQ Business Research Quarterly*, nº 17, pp. 102-114.
- PETERAF, M.; DI STEFANO, G. y VERONA, G. (2013): «The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together». *Strategic Management Journal*, nº 34, pp. 1389-1410.
- POWELL, T.; LOVALLO, D. y FOX, C. (2011). «Behavioral strategy». *Strategic Management Journal*, nº 32, pp. 1369-1386.
- PRIEM, R. y BUTLER, J. (2001). «Is the resource-based view a useful perspective for strategic management?». *Academy of Management Review*, nº 26, pp. 22-40.
- RODENBACH, M. y BRETTEL, M. (2012). «CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities». *Management Decision*, nº 50, pp. 611-634.
- SALVATO, C. (2009). «Capabilities unveiled: The role of ordinary activities in the evolution of product development processes». *Organization Science*, nº 20, pp. 384-409.
- SCHILKE, O. (2014). «Second-order dynamic capabilities: how do they matter?». *Academy of Management Perspectives*, nº 28, pp. 368-380.
- SPRAFKE, N.; EXTERNBRINK, K. y WILKENS, U. (2012): «Exploring micro-foundations of dynamic capabilities: insights from a case study in the engineering sector», en Sanchez, R. y Heene, A. (eds.), *A focused issue on competence perspectives on new industry dynamics (Research in competence-based management, Vol. 6)*. Emerald, pp. 117-152.
- TEECE, D. (2007). «Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance». *Strategic Management Journal*, nº 28, pp. 1319-1350.
- TEECE, D. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. New York, Oxford University Press.
- TEECE, D. (2012). «Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action». *Journal of Management Studies*, nº 49, pp. 1395-1401.
- TEECE, D. (2014). «The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms». *Academy of Management Perspectives*, nº 28, pp. 328-352.
- TEECE, D. y PISANO, G. (1994). «The dynamic capabilities of firms: An introduction». *Industrial and Corporate Change*, nº 3, pp. 537-556.
- TEECE, D.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997). «Dynamic capabilities and strategic management». *Strategic Management Journal*, nº 18, pp. 509-533.
- VOGEL, T. y GÜTTEL, W. (2013). «The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review». *International Journal of Management Reviews*, nº 15, pp. 426-446.
- WANG, C. y AHMED, P. (2007). «Dynamic capabilities: a review and research agenda». *International Journal of Management Reviews*, nº 9, pp. 31-51.
- WINTER, S. (2003). «Understanding dynamic capabilities». *Strategic Management Journal*, nº 24, pp. 991-995.
- WINTER, S. (2013). «Habit, deliberation and action: Strengthening the microfoundations of routines and capabilities». *Academy of Management Perspectives*, nº 27, pp. 120-137.
- ZAHRA, S.; SAPIENZA, H. y DAVIDSSON, P. (2006): «Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda». *Journal of Management Studies*, nº 43, pp. 917-955.
- ZOLLO, M. y WINTER, S. (2002). «Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities». *Organization Science*, nº 13, pp. 339-351.