

Revista

# TAJAMAR

Entre el Río y el Mar



## Análisis de la importancia de los **RECURSOS Y CAPACIDADES** en una organización



**LITORAL**  
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Vol. 1 Núm. 2 (2022) Art. 27-33

# Análisis de la importancia de los recursos y capacidades en una Organización

Analysis of the importance of resources and capabilities in an Organization

Alexander Caraballo

● Doctorando en Administración, Universidad De Cartagena. Email: acaraballo@unicartagena.edu.co

## Cómo citar este artículo:

Caraballo, A. (2022). El rol del individuo en las organizaciones. *Revista tajamar*, 1(2). p. 27-33.

## Resumen

En este artículo se analiza sobre como las organizaciones pueden utilizar sus recursos y capacidades para poder generar ventajas competitivas sostenidas. Se inicia con una breve reflexión sobre el concepto de organización, para luego ubicar en ella a las empresas como máximos exponente de las organizaciones en la actualidad; Posteriormente se explica el contexto histórico dentro del pensamiento económico de los recursos productivos desde la época neoclásica hasta la actualidad, llegando al concepto de recursos y capacidades. Por último, se razona sobre la importancia de los recursos y capacidades para una organización. Como principal conclusión se tiene que los recursos y capacidades diferencian los resultados de las empresas, convirtiéndose en las fuentes de las ventajas competitivas sostenidas de estas.

**Palabras clave:** Organización, ventaja competitiva sostenida, recursos, capacidades.

## Abstract

This paper analyzes how organizations can use its resources and capabilities to create sustained competitive advance. It begins with a brief reflection on the concept of organization, to then locate in it the companies as the greatest exponent of organizations today; Subsequently, the historical context within the economic thought of productive resources is explained from the neoclassical era to the present, reaching the concept of resources and capacities. Finally, the importance of resources and capabilities for an organization is discussed. The main conclusion is that resources and capabilities differentiate the results of the companies, becoming the sources of their sustained competitive advantages.

**Keywords:** Organization, sustained competitive advantage, resources, capabilities.

## Introducción

En los mercados globalizados actuales, donde las empresas deben negociar los bienes que producen y los

servicios que prestan a los consumidores compitiendo con empresas nacionales e internacionales, para poder tener éxito y



garantizar su sostenibilidad a largo plazo, es supremamente importante que las organizaciones realicen procesos de innovación en sus productos y/o servicios, para lo cual se hace imprescindible que entiendan sus fortalezas y debilidades, que se apoyen en sus fortalezas, en los recursos y capacidades que poseen, de forma que con base a estos puedan generar una ventaja competitiva sostenida en el tiempo.

Organizaciones ubicadas en un mismo sector industrial presentan resultados financieros diferentes, unas

### **Reflexión**

En la actualidad las organizaciones ostentan un papel supremamente importante en la economía mundial, se encuentran en forma explícita e implícita en todos los procesos que tienen que ver con la producción, comercialización y prestación de servicios que generan valor agregado a las empresas. Una organización empresarial es un sistema complejo, en el cual sus miembros se relacionan, interactúan; estas interacciones de sus miembros causan en parte su complejidad. La organización es afectada por el ambiente en el cual se desenvuelve, su entorno, el cual cambia con el paso del tiempo, obligándola a adaptarse a dichos cambios para poder sobrevivir en los mercados competitivos en que se encuentre (Bohorquez Arevalo, 2013). Según Robbins una organización “es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico, en una entidad que tiene un propósito distintivo, cuenta con personas y tiene una estructura deliberada de algún tipo” (Robbins, 2004). En las organizaciones sus miembros interactúan en forma social, creándose un clima organizacional particular, específico para cada tipo de organización, el cual va a depender de la forma en que se

tienen éxito generando en forma continua valor a sus propietarios, otras no pueden adaptarse a los cambios que se presentan fracasando inexorablemente. Durante mucho tiempo se consideró que los recursos productivos de las empresas eran homogéneos, pero este concepto de homogeneidad en los recursos ha perdido su validez, ya que como se mostrara en este artículo, la heterogeneidad de los recursos de una empresa es la que permite explicar porque estas aun estando en la misma industria tienen resultados completamente diferentes.

relacionen sus miembros, así como, del ambiente que la rodea.

Para Edgar Morin, una organización es “la disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos” (Morin, 1990). Es decir, toda organización conlleva una serie de relaciones entre sus miembros, quienes al entrar en contacto y relacionarse crean una cultura y clima organizacional específico para esta. La organización para Morin facilita que personas con diferentes niveles de conocimientos, capacidades intelectuales y con desiguales atributos se puedan relacionar generando un todo, el cual se expresa en un sistema o unidad compleja. Son las relaciones entre los diferentes miembros de la organización la que permiten que esta se auto-organice, se auto-mantenga, se auto-repare y se auto-desarrolle.

Cada día que pasa el papel de las organizaciones presenta una mayor trascendencia y complejidades que realzan su importancia en todos los campos. El éxito o fracaso de una organización va a depender en parte de las relaciones particulares que tengan los miembros que

la conforman, de su interacción dentro de ella en la búsqueda del propósito específico o meta común que estos tienen, al igual, de cómo se adapta la organización a los cambios que se presentan en el entorno que la rodea.

Hoy en día las empresas son uno de los mayores exponentes de las organizaciones. Sin importar que estas sean con ánimo o sin ánimo de lucro, las empresas son un tipo de organización particular en la cual las personas entran en contacto, interactúan, se relacionan en sus diferentes departamentos o áreas funcionales buscando alcanzar objetivos y metas comunes, para lo cual estas deben realizar una gestión eficiente de sus fortalezas, de los recursos y capacidades que poseen, de forma que puedan aprovechar las oportunidades de mercado que se le presenten, adaptarse rápidamente a los cambios que se presenten en el contexto que las envuelve, manteniéndose y creciendo en los mercados competitivos actuales. Pero las empresas para poder crecer generando valor, no solo se deben centrar en el ambiente que las rodea, también deben examinar las situaciones internas, el clima y cultura organizacional, su historia interna, ya que el no entenderla puede hacer que no pueda aprovechar las oportunidades que se le presenten en el mercado (Greiner, 1972).

Durante mucho tiempo, la ortodoxia económica dominante tenía el paradigma de que los productos y factores productivos (tierra, capital, trabajo) de las empresas de una industria eran homogéneos (Friedman, 1953), es decir, presentaban las mismas características, prácticamente iguales, sin nada que los diferenciara. Estos supuestos realizados por los integrantes de las escuelas de pensamiento económico marginalista y neoclásica a mediados del siglo XIX, y que dominaron en los campos de la Economía y la Administración hasta finales del siglo

XX, se realizaron para facilitar el estudio de mercados puros, en competencia perfecta, pero se generalizaron desde principios del siglo XX a todo tipo de industria, para toda empresa, sin tener en cuenta que la mayoría de los mercados no eran de competencia perfecta, sino de competencia imperfecta como lo mostraron en la década de los treinta del siglo XX los profesores Edward Chamberlain y Joan Robinson; aunque John Gustav Wicksell en el siglo XIV mostro que el modelo competitivo puro en los mercados de menudeo era inadecuado, anticipándose a la presentación de la teoría de la competencia monopolística o imperfecta de los profesores Chamberlain y Robinson (Brue & Grant, 2009). El paradigma neoclásico de la homogeneidad de los recursos de las empresas movilidad perfecta de estos dentro de una industria se mantuvo como paradigma dominante hasta la década de los ochenta del siglo XX.

No obstante esto, a finales de la década de 1950, la economista británica Edith Penrose en su libro “The theory of the growth of the firm” contradice este paradigma al responder la pregunta planteada en su libro ¿Cómo una empresa puede generar valor de manera sostenible?. Penrose refuta el paradigma neoclásico llegando a la conclusión de que los recursos productivos de una empresa no eran homogéneos, sino heterogéneos y de que había una imperfecta movilidad de estos entre las empresas. El hecho de que los recursos y capacidades sea heterogéneos es para Penrose uno de los causantes principales de que las empresas tengan resultados diferentes, al igual, de que tengan diferentes beneficios económicos en una industria, dándose el caso de que unas compañías sean mucho más rentables que otras (Blundel, 2015). Los recursos heterogéneos que tienen las empresas son una fortaleza de estas, se

convierten si les gestiona en forma adecuada en la base para que estas generen una ventaja competitiva sostenida en el tiempo. Penrose considero qué dentro de los recursos de una empresa, el recurso humano y en particular, las habilidades de los gerentes son los más importantes (Pitelis, 2009).

Los planteamientos realizados por Penrose se consideran seminales en el campo de la estrategia en Administración para el desarrollo posterior de la teoría de los recursos y capacidades como fuentes de ventajas competitivas sostenidas por parte de las empresas (Kor & Mahoney, 2004; Pitelis, 2002; Hitt, 1999). Siguiendo a Penrose, y también apartándose del pensamiento económico de los neoclásicos, Wernerfelt se preguntó ¿Por qué las organizaciones, si tienen recursos homogéneos, presentan resultados distintos aún en el mismo sector industrial? Llegando a la conclusión de que las compañías no solo tienen recursos homogéneos, sino que también poseen recursos heterogéneos, estos últimos son lo que permiten que se den diferencias en los resultados que presentan las empresas aun estando en el mismo sector industrial (Wernerfelt, 1984).

Barney, partiendo del supuesto de que los recursos de las empresas pueden estar heterogéneamente distribuidos y tener movilidad imperfecta en una misma industria, afirma que cuatro son los atributos que muestran el potencial que tiene un recurso para generar una ventaja competitiva sostenida en el tiempo de una empresa, estos son: ser valioso, raro, imperfectamente imitable y no tener sustitutos cercanos. Estos atributos de los recursos de la empresa son indicadores empíricos de que tan heterogéneos e inmóviles son los recursos que posee la organización (Barney, 1991). Para Barney, si los recursos de las empresas están heterogéneamente distribuidos y existe

una movilidad imperfecta de estos, le pueden generarle una ventaja competitiva sostenida a una organización, y de esta manera una mayor rentabilidad.

Los recursos de una compañía son los activos tangibles e intangibles que esta posee, mientras que sus capacidades son las habilidades que tiene la organización para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Entre los activos tangibles y los intangibles, son estos últimos los que tienen el potencial de generar una ventaja competitiva para la empresa. Los recursos intangibles son los más importantes para poder concebir una ventaja competitiva sostenible, ya que estos son generalmente construidos dentro de la empresa, lo cual hace que no sean perfectamente imitables por partes de las compañías competidoras que se encuentran en la industria.

En la actualidad se considera que las bases de las ventajas competitivas de una empresa se basan en sus competencias distintivas, en sus recursos y capacidades. No obstante, una empresa puede tener recursos valiosos, pero si no tiene la capacidad de emplearlos con eficacia, no podrá crear una competencia distintiva (Hill & Jones, 2008). Esto es muy importante, ya que las empresas pueden identificar claramente las fortalezas que tiene internamente, los recursos y capacidades que tiene, pero si sus administradores no los pueden gestionar en forma eficiente, estos no van a poder generar una ventaja competitiva sostenida para la empresa, esto va a depender de la gestión que realicen sus administradores. Las capacidades dinámicas según Teece, Pisano y Shuen “están vinculadas a las habilidades que desarrolla la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para enfrentar un entorno cambiante. Capacidades que reflejan las habilidades de la organización para alcanzar nuevas e

innovadores formas de ventajas competitivas” (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Son la capacidad que tiene una organización para realizar innovación, estas se basan en la iniciativa de los emprendedores quienes son los agentes del cambio, son los que se anticipan a los cambios que se pueden presentar en el entorno, de forma que construyen nuevas únicas constante (Robledo Fernandez, Vergara Streinesberger, Del Rio Cortina, & Martinez, 2019). Una verdadera capacidad dinámica debe ser flexible, permitir que la empresa pueda dar Para poder generar una capacidad dinámica se requiere de un factor productivo que no fue considerado por los economistas neoclásicos: El conocimiento. Aunque Marshall lo considero y llamo iniciativa empresarial; el conocimiento como recurso productivo de las empresas tiene mayor amplitud que la iniciativa empresarial marshalliana, convirtiéndose hoy en día en el factor productivo más importante en toda organización empresarial. Para Drucker, el conocimiento es el único recurso económico con sentido en la sociedad del conocimiento por lo que sustituye a los otros factores productivos tierra, capital, y trabajo como la fuente más significativa de la productividad empresarial y del crecimiento de una organización (Drucker, 1994). En la actualidad factores cognitivos, la creatividad, conocimiento e información presentan una mayor contribución a la creación de valor de las empresas (Kruger, 2006). El conocimiento tanto en su forma input como output en los procesos de crecimiento económico de las

**Conclusiones**

capacidades, realizando innovación en forma continua (Santamaria, 2023; Santamaria, 2022; Fabregas, 2020; Montoya, 2004). Las organizaciones deben poder desarrollar capacidades dinámicas y organizacionales de orden superior que se puedan adaptar a los cambios que se presentan en el entorno, en un ambiente en el cual el cambio es la respuesta rápida en el mercado a las oportunidades que se presenten, debe facultar a la empresa para la creación y sostenimiento de ventajas competitivas.

Tiene un papel preponderante, las organizaciones con mayor nivel de conocimiento tienen mayores ventajas competitivas que sus competidoras en los mercados competitivos actuales (Fernandez, 2007). El conocimiento se genera desde el interior de las organizaciones, por lo que necesita incorporar elementos del aprendizaje organizacional (Robledo et al, 2019).

Las organizaciones para poder sobrevivir en el mundo competitivo en el cual el entorno está en constante cambio necesitan auto examinarse, revisar los conocimientos propios que ha adquirido en su etapa evolutiva desde su nacimiento, de forma que el conocimiento que ha ido generando, que ya posee, de tal forma que genere procesos continuos de innovación incremental y procesos de innovación disruptiva. Se hace necesario también que las organizaciones inviertan recursos financieros para crear capacidades dinámicas que les permitan generar ventajas competitivas sostenidas (Robledo et al, 2019).

Las competencias distintivas permiten que las empresas puedan diferenciar sus productos de la competencia, así como, resultar en una estructura de costos más baja. En los recursos intangibles es donde se encuentra generalmente el potencial para que los resultados de las empresas se puedan diferenciar.

Para una organización los recursos intangibles son los más importantes para poder concebir una ventaja competitiva sostenible, ya que estos se construyen al interior de la empresa, lo cual hace que no puedan ser fácilmente imitables por partes de las compañías competidoras que se encuentran en la industria.

Las bases de las ventajas competitivas por parte de una empresa son los recursos y capacidades que esta posee. Estos le pueden generar una ventaja competitiva sostenida en el tiempo a una organización, pero para poder hacerlo se requiere de las habilidades de sus administradores.

## Referencias

Bohorquez Arevalo, L. (2013). La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. *Estudios Gerenciales*, 258 - 265.

Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento completo*. Gedisa.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de Mexico: Pearson Education.

Greiner, L. E. (1972). La evolución y revolución en el crecimiento de las organizaciones. *Harvard Business Review*.

Friedman, M. (1953). *Essays in Political Economics*. Chicago: University of Chicago Press.

Brue, S., & Grant, R. (2009). *Historia del Pensamiento Económico*. Ciudad de Mexico: Cengage Learning.

Blundel, R. (2015). Beyond strategy: a critical review of Penrose's single argument and its implications for economic development. *European Journal of the History of Economic Thought*, 97 - 122.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 171-180.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99 - 120.

Pitelis, C. (2009). Edith Penrose's "The theory of the Growth of the firm" Fifty Years Later. *Munich Personal RePEc Archive*.

Kor, Y.; Mahoney, J.T. (2004). "Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management", *Journal of management studies*.

Pitelis, C. (2005): "Edith Penrose, organizational economic and business strategy: an assessment and extension", *Managerial and Decision Economics*, 26 (2)

Montoya, O. (2004). Shumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Scientia et Technica*, 209 - 213.

Robledo Fernandez, J., Vergara Streinesberger, F., Del Rio Cortina, j., & Martinez, O. (2019). Capacidades dinamicas: Reflexión teórica desde el campo de la estrategia. *Primer encuentro de capacidades dinamicas: Una mirada desde la teoría y la aplicación. Programa Doctorado en Administración Universidad Simon Bolívar*. Barranquilla: JCR Business.

Drucker, P. (1994). The age of social transformation. *The Atlantic Monthly*.

Kruger, K. (2006). El concepto de sociedad del conocimiento. *Revista*

- Bibliográfica de geografía y ciencias sociales.*
- Fabregas Rodado, C. J. . (2020). El líder transformador y el líder rutinario: sus manifestaciones en hombre y mujer. *Ad-Gnosis*, 9(9), 97–100.  
<https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.440>
- Fernandez, M. (2007). *La gestión del conocimiento: El tercer factor (1)*. Obtenido de areaRH.com - Area de Recursos Humanos:  
[http://www.areasrh.com/km/Tercer\\_factor1.htm](http://www.areasrh.com/km/Tercer_factor1.htm)
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). The Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Santamaria R, M. J., Antequera A, R. R., Hinojoza – Montañez, S. D., & Leguizamo P, V. (2023). TRANSFORMACION EN MODELOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO CONCEPTOS, DEFINICIONES Y APORTES. *Revista Tajamar*, 1(1), 78-90. Recuperado a partir de [http://publicaciones.litoral.edu.co/index.php?journal=Revista\\_tajamar&page=article&op=view&path\[\]=13](http://publicaciones.litoral.edu.co/index.php?journal=Revista_tajamar&page=article&op=view&path[]=13)
- Santamaria Ruiz, M.J., Ramírez Molina, R.I., Antequera Amarisa, R. R., y Lay Rabyb, N.D. (2022). Types of competencies of human talent supported by ICT: definitions, elements, and contributions. *Procedia Computer Science*, 210, 368-372.  
<https://hdl.handle.net/11323/9644>