



## **XVII Congreso Internacional de Análisis Organizacional**

“Emprendimiento e innovación en las organizaciones de México y América Latina”

### **El Dinamismo de los Entornos y la Agilidad Estratégica**

Mesa temática: Acción organizada, Análisis Estratégico,  
Intervención y Cambio

Modalidad: Investigación Concluida

Julián Miranda Torrez  
[Julianmt4@gmail.com](mailto:Julianmt4@gmail.com)

Tel: 744-4088780

Universidad Autónoma de Guerrero  
Calle Pino s/n Colonia El Roble  
Acapulco, Guerrero, México

Ciudad de México, México.

9 al 13 de septiembre de 2019

## **El Dinamismo de los Entornos y la Agilidad Estratégica**

### **Resumen**

El objetivo del documento es presentar los fundamentos teóricos en los que se sustenta el constructo agilidad estratégica. El constructo propuesto es una innovación a la perspectiva de las capacidades dinámicas que surgió en 1997, el mismo ha tenido dificultades en su construcción ya que se construyó desde una perspectiva de la economía y parcialmente de la administración estratégica, no se tomó en cuenta la teoría de la organización, esta perspectiva ha recibido críticas resaltando la dispersión de términos para definir las capacidades dinámicas. El marco teórico que se propone es un aporte importante para fundamentar el concepto de agilidad estratégica, lo cual permitirá un desarrollo teórico y empírico.

**Palabras claves:** estrategias, agilidad, organización, entorno dinámico

## Introducción

En la literatura de la administración estratégica el concepto de las capacidades dinámicas es utilizado ampliamente en las investigaciones sobre la ventaja competitiva, desempeño organizacional, creación de valor, competitividad, entre otros temas. A pesar de su importancia adquirida, la perspectiva está en proceso de construcción teórica y empírica, varios autores han resaltado que hay una dispersión en los conceptos que se utilizan en la definición de las capacidades dinámicas, por ejemplo se utilizaron los siguientes términos: habilidad (Teece, Pisano y Shuen, 1997), competencias (Helfat, 1997), capacidad (Collins, 1994), procesos (Vivas, 2005); lo cual creó inconsistencias (Pavlou y Sawy, 2011) y ambigüedad en su conceptualización (Kuuluvainen, 2012); esta situación dificultó en la identificación de sus dimensiones y variables que permitan realizar investigaciones empíricas (Ambrosini y Bowman, 2009).

Una de las causas de esta problemática es que no se planteó con precisión las teorías en las que se fundamenta el concepto de las capacidades dinámicas. Teece, Pisano, y Shuen (1997), son los autores precursores del concepto, en su planteamiento parcialmente toman en cuenta la administración estratégica, ya que su propuesta se fundamentó en la economía y no consideraron la teoría de las capacidades y las teorías de la organización y de la administración, frente a esta problemática, Teece (2017, 2014) intentó replantear el concepto de las capacidades dinámicas tomando en cuenta las teorías mencionadas, su propuesta no culminó exitosamente ya que nuevamente fue orientado a la economía, por lo que el con-

cepto nuevamente quedó aislado de los otros campos de conocimiento mencionadas. A pesar de estas observaciones y de las críticas a la perspectiva de las capacidades dinámicas, la contribución de Teece y de otros autores ha sido muy importante para el desarrollo de las investigaciones teóricas y empíricas en la administración estratégica desde 1997, el concepto requiere una innovación tomando en cuenta el dinamismo de los entornos que genera en las organizaciones el desempeño ágil de nuevas capacidades con una orientación estratégica.

El objetivo de esta investigación fue la construcción del marco meteórico del concepto agilidad estratégica como una innovación a la perspectiva tradicional de las capacidades dinámicas, está fundamentada en el dinamismo de los entornos y en las teorías de las capacidades de la organización y la agilidad organizacional, ambas son temas de investigación de la teoría de la organización y de la administración estratégica.

### **Metodología**

¿Cuáles son los fundamentos teóricos del constructo la agilidad estratégica?

El marco teórico se construyó aplicando la metodología cualitativa de análisis de documentos propuesto por varios autores: Bourgeois (1979) planteó las etapas de investigación en la construcción de teorías: (1) revisión del estado del arte de los constructos objeto de estudio, (2) planteamiento de la metodología; (3) fundamentación teórica en la que se sustenta los constructos y sus relaciones, (4) conclusiones; Widen, Devinney y Dowling (2016) plantea la metodología de análisis de documentos, relaciones, integración y coherencia entre los conceptos que integren el modelo teórico (Bacharach, 1989, Weick, 1989; Suddaby, Hardy Inguyen, 2011;

Corley y Gioia, 2011; Whetten, 1989; Oswick, Fleming y Hanlon, 2011; Fry y Smith, 1987). Bacharach (1989) plantea que una teoría es la explicación de las relaciones entre constructos (conceptos teóricos) dentro de límites y restricciones, los planteamientos teóricos deben ser parsimoniosos y claros

El documento se desarrollará en los siguientes apartados: En la primera parte, presentaremos una síntesis de las características de los entornos dinámicos, en la segunda parte, se describirá las teorías de las capacidades de la organización, resaltando las capacidades dinámicas y agilidad organizacional, estos insumos teóricos fundamentan la propuesta de agilidad estratégica.

### **Los Entornos Dinámicos**

Las teorías tradicionales de la organización plantearon la inercia organizacional, resaltaron que las tasas de cambio en los entornos son bajas y que las estructuras de las organizaciones son rígidas y burocráticas que impiden su adaptación a entornos dinámicos (Kelli y Amburgey, 1991). En oposición surgen los planteamientos de que los entornos cambian constantemente y que las organizaciones son ágiles con estructuras flexibles. En la actualidad los entornos son altamente dinámicos (Grupta, 2014), la economía global es más compleja e impredecible, las organizaciones tienen más acceso a múltiples fuentes de recursos y conocimientos que es crítica para su desarrollo, estas situaciones crean grandes retos a la organización para adaptarse al dinamismo de los entornos, por lo que, tienen que ser más ágiles o

veloces en aprovechar las oportunidades y en satisfacer más rápidamente las necesidades cambiantes de los clientes agilizando la aplicación de estrategias y acciones (Mohrman y Lawler, 2012).

En la actualidad el dinamismo de los entornos competitivo y de los mercados está creando rápidos cambios y transformaciones en las organizaciones, por ejemplo, Microsoft, Apple, Samsung, Google y Amazon están aplicando estrategias ágiles y capacidades dinámicas para competir y crear ventaja competitiva en el largo plazo. El factor agilidad permite a las organizaciones adaptarse a los entornos emergentes a fin de lograr desempeño superior (Worley, Williams y Lawler, 2014), el estudio de este factor está emergiendo en la academia, por lo que es importante realizar investigaciones teóricas y empíricas para aportar al desarrollo del conocimiento de las organizaciones en su relación con los entornos dinámicos y complejos.

Se han realizado diversos estudios relacionados con el dinamismo de los entornos por diferentes autores, a continuación, se resaltan los más importantes. Huu- monen (2011) resalta que el entorno se caracteriza por su complejidad (una interacción de múltiples elementos), inestabilidad y dinamismo (la tasa impredecible de cambio en los entornos), y disponibilidad de recursos (el nivel de recursos disponibles para las empresas en los entornos) que afectan el desarrollo de las organizaciones. Reza y Bavar, 2015; Rahmani, y Lotfollahi (2015) replantean que los entornos de negocios y los mercados actuales son turbulentos, inciertos y de cambios rápidos que impactan en las organizaciones para que implementen estrategias ágiles y

desarrollen sus capacidades de manera rápida que les permita adaptarse a las condiciones cambiantes en los sectores industriales de alta competitividad (Latham, 2014), a la intensidad de la competencia global y a las demandas cambiantes de los clientes.

Los cambios en los entornos son impredecibles (Nejatian y Zarei, 2013), las necesidades de los clientes cambian rápidamente (Triaa, Gzara y Verjus, 2016) que genera competencia global intensa (Dykes, Hughes-Morgan, Kolev y Ferrier, 2018) y alta rivalidad en el entorno competitivo (Harraf, Wanasika y Talbott, 2015). La velocidad de los cambios y la impredecibilidad en los entornos genera efectos contingentes en las organizaciones, también impulsa el desarrollo rápido de las capacidades de adaptación y de respuesta rápidas a las amenazas y oportunidades generadas externamente (Park, Sawy y Fiss, 2017). Las relaciones de la organización con los entornos dinámicos son contingentes, que impulsa el desarrollo de diferentes capacidades como la agilidad organizacional y estratégica en respuesta a la velocidad de los cambios no predecibles y a la alta incertidumbre en los entornos (general o macro y competitivo) (Tikkanen, 2014).

El dinamismo de los entornos (sectores industriales, y los factores tecnológicos, demográficos socioculturales, políticos, legales, las fuerzas globales, el macroambiente, el ambiente natural, las condiciones económicas generales) son dinamizados por diversos impulsores, tales como: cambios en la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria, la creciente globalización, cambios tecnológicos, el surgimiento de nuevas capacidades de la internet y sus aplicaciones, innovación del pro-

ducto y de su marketing, las mejoras en costos y eficacia en mercados muy cercanos, influencias regulatorias y cambios en las políticas gubernamentales, cambios en las necesidades de los consumidores, entre otros (Thomson, Strickland, Janes, Sutton, Peteraf y Gamble, 2018).

El dinamismo de los entornos fue el insumo principal en el planteamiento de las capacidades dinámicas, se han logrado avances importantes en su conceptualización, recientemente Wilden, Devinnet y Dowling (2016) y Schilke, Hu y Helfat (2018) presentaron una síntesis del estado del arte y de la evolución del tema desde 1997 a 2016, la contribución a la construcción de esta perspectiva es importante pero no es suficiente ya que no tomaron en cuenta los conceptos de agilidad organizacional y estratégica, esta situación plantea una oportunidad de contribuir en la construcción del concepto agilidad estratégica, con este propósito a continuación se plantean los fundamentos teóricos.

### **Fundamentos teóricos**

El concepto agilidad estratégica se construyó tomando en cuenta los planteamientos fundamentales de las teorías de las capacidades organizacionales, las capacidades dinámicas, la agilidad organizacional y estratégica, a continuación, resaltaremos sus planteamientos fundamentales.

### **Las capacidades organizacionales**

Chandler fue el precursor en proponer la teoría de las capacidades organizacionales, resaltó la estrecha relación con la estrategia, la estructura y el desempeño, su planteamiento ha tenido una fuerte influencia en la administración estratégica



(Chandler, 1992), estas capacidades se las caracterizó como un fenómeno social que potencialmente reside en los miembros de la organización (Ghoshal, Hahn y Moran, 1999); son aprendidas dentro de un contexto específico del trabajo por lo que son difíciles de transferir de una organización a otra, son construidas y mantenidas socialmente. Las capacidades organizacionales se definen como: las habilidades, los conocimientos, las experiencias individuales y colectivas esenciales que tienen los actores organizacionales para utilizar los recursos, eficiente y efectivamente, solucionar problemas, tomar de decisiones, competir, explorar y explorar las oportunidades en el mercado y responder a los cambios en el entorno aplicando estrategias a fin de lograr ventaja competitiva (Chandler, 1992; Ritala, Heiman, Hurmelinna-Laukkamen, 2016; Andrews, Beynon y McDemott, 2016).

Una capacidad es la habilidad de una organización o de los actores organizacionales para realizar con destreza alguna actividad. Las capacidades también varían en la forma, la calidad y la importancia competitiva, donde algunas son más valiosas que otras, por ejemplo, la capacidad de innovación de Apple es ampliamente reconocida como muy superior a la de sus competidores-

Las capacidades organizacionales son entidades más complejas que los recursos; ya que estas se construyen mediante el uso de los recursos de la organización, ya sea en lo individual o en una combinación de los mismos. Prácticamente todas las capacidades organizacionales se basan en el conocimiento, residen en la gente y en su capital intelectual, y en los procesos y sistemas organizacionales, que incorporan un conocimiento tácito.

Las capacidades de la organización son transversales, ya que se apoyan en diferentes clases de recursos y suelen ser de naturaleza multidisciplinaria, surgen de la colaboración efectiva de la gente que trabaja en diferentes áreas administrativas y que tienen diferentes destrezas. Un ejemplo es la capacidad de innovación continua, de productos de ciclo rápido, la cual proviene de integrar los esfuerzos de diferentes grupos. Con experiencia en investigación de mercados, en investigación y desarrollo de nuevos productos, en diseño de ingeniería, en manufactura avanzada y en pruebas de mercado. Las capacidades transversales y otras capacidades complejas provinentes de numerosos activos competitivos estrechamente integrados (Thompson, Strikland, Janes, Sutton, Peteraf y Gamble, 2018)

Las organizaciones tienen diversos tipos de capacidades: de sensibilidad estratégica, políticas, administrativas, de emprendimiento, de aprendizaje (Morikumi, Wang y Dyerson, 2019); las capacidades de innovación son estratégicas (Raymond y St-Pierre, 2010; Rodriguez, Wise y Ruy 2013; Morikumi, Wang y Dyerson, 2019), están estrechamente relacionadas con los procesos estratégicos y con el dinamismo del entorno, son desempeñadas por los actores de la organización, gerentes y equipos de alta dirección y los recursos humanos ubicados en diferentes niveles de la estructura organizacional, son creadas para responder rápidamente a las demandas de los entornos dinámicos, a las necesidades cambiantes de los clientes y a la alta competitividad en los sectores industriales.

### **Las capacidades dinámicas (CD)**

El concepto de CD inicialmente fue propuesto por Teece, Pisano y Shuen (1997), fundamentaron sus planteamientos en los trabajos de Perose (1959) y en la perspectiva basada en los recursos (Barney, 1997; Denford, 2013; Teece, 2014), plantearon que las organizaciones están integradas por recursos y capacidades, esta perspectiva es criticada por considerar a los entornos estáticos en su relación con las organizaciones; un enfoque tradicional de la contingencia, por lo que plantearon la perspectiva de las capacidades dinámicas como una respuesta, ajuste o adaptación a los cambios e incertidumbre de los entornos (Ambrosini y Bowman, 2009).

Teece, Pisano y Shuen (1997) definieron: “son las habilidades de la empresa para integrar, construir y reconstruir competencias internas y externas dirigidos a los entornos que cambian rápidamente” (pag. 516), en esta propuesta se identifica que las habilidades son desempeñadas por los actores de la organización (directivos, equipos de alta dirección y por los recursos humanos), las competencias de integrar, construir y reconstruir son las estrategias y acciones que realizan los actores como respuesta, ajuste o adaptación de la organización a los entornos que cambian rápidamente. Los autores resaltan que las CD reflejan como la habilidad de la organización para lograr nuevas e innovadoras formas que permitan lograr ventaja competitiva y un posicionamiento en el mercado, estas capacidades se pueden analizar en los diferentes niveles de la estructura organizacional en su relación con los entornos dinámicos, por lo tanto, son estratégicas. Augier y Teece (2008) plantean que las CD se refieren a la capacidad particular de los negocios para formar, configurar y reconfigurar los activos y las bases de información para responder a los mercados y tecnologías cambiantes.

Eisenhardt y Martin (2000) definen las CD como los procesos de la organización que utilizan recursos- específicamente los procesos para integrar, reconfigurar, ganar y lanzar recursos – para emparejar y crear cambio en el mercado, son las rutinas estratégicas y administrativas por los cuales la organización logra una nueva reconfiguración de los recursos considerando la emergencia de nuevos mercados.

Estos planteamientos resaltan dos conceptos: habilidades y proceso, que amplían la conceptualización de CD, caracterizadas como compleja y multidimensional, orientadas a los entornos que cambian rápidamente y a los mercados de alta velocidad de cambio, estas capacidades son necesarias, pero no suficiente para lograr ventaja competitiva sustentable, lo cual requiere de diferentes capacidades organizacionales, operativas, administrativas y estratégicas (Kurtmollaiev, 2017).

Tomando en cuenta las teorías de la administración, la organización y la administración estratégica, y los planteamientos de diferentes autores (Teece, 2007; Wilden, Devinney y Dowling, 2016; Miranda (2017) planteó las siguiente conceptualización de las CDS: son las habilidades de los actores organizacionales (directivos, equipos de alta dirección, administradores medios y de los recursos humanos) y los procesos de la organización de crear, transformar y reconfigurar los recursos, los modelos de negocios, los procesos, los conocimientos, las tecnologías, implementando estrategias y acciones de manera rápida para responder al dinamismo de los entornos o de realizar cambios, a fin de satisfacer las necesidades del mercado y enfrentar a la competencia, mantener la ventaja competitiva, crear valor y altos desempeños. Esta propuesta tiene una orientación estratégica al relacionar la organización con el dinamismo del entorno aplicando procesos estratégicos dinámicos.

Desde 1997 a la fecha es un tema central de la investigación en la administración estratégica (Miranda, 2017), está relacionada directamente con la estrategia, por ejemplo, la ventaja competitiva (Jursience y Pundzience, 2016), recientemente se ha relacionado con las teorías de la organización, con el comportamiento de la firma y con los costos de transacción (Augier y Teece, 2008). Esta perspectiva se ha desarrollado desde la perspectiva de la economía con poca conexión con las teorías de la organización y de la administración, esta situación fue una restricción en el desarrollo teórico y empírico, razón por la cual fue criticada. Recientemente varios autores han realizado estudios del estado del arte de la perspectiva de las capacidades dinámicas, han intentado integrar y relacionar con los campos de conocimiento de la teoría de la organización, resaltamos los siguientes aportes al desarrollo del conocimiento de esta perspectiva.

Wilden, Devinney y Dowling (2016) plantean que la perspectiva de las capacidades dinámicas de la organización ha resultado ser uno de los marcos teóricos líderes que ayudan a identificar los facilitadores de la sobrevivencia y el crecimiento de las empresas en el largo plazo. A pesar de su interés académico considerable, hay muchas cuestiones acerca de lo que son las CD y como se relacionan a otras capacidades organizacionales y al desempeño de la organización; los autores realizaron un análisis amplio de la literatura publicada, concluyen que las CD tiene una orientación estratégica al relacionar la organización con los entornos.

Schilke, Hu y Helfat (2018) han propuesto desarrollar un marco teórico integrador, "meta-framework", que resalte las conceptualizaciones, niveles de análisis

(individual, grupal, organización), jerarquía de capacidades, antecedentes (características de la organización, dinamismo del entorno, liderazgo, entre otros), teorías con las que se relaciona (visión basada en los recursos, teoría del aprendizaje), consecuencias (desempeño de la organización, crecimiento, sobrevivencia); factores contextuales (por ejemplo, sector industrial, dinamismo del entorno, intensidad competitiva); métodos de investigación empíricos (cualitativo, cuantitativo, meta-análisis,); métodos conceptuales (modelamiento formal, simulación, teoría cualitativa). Los autores proporcionan un amplio panorama y una síntesis de la investigación sobre el tema, su contribución es muy importante para realizar nuevos estudios.

Ambos aportes son importantes al desarrollo de la perspectiva de las CD, estos conocimientos proporcionan un amplio marco teórico que incluye los avances logrados que refleja la riqueza de la investigación al unificar de una manera clara las contribuciones de diferentes autores, al mismo tiempo permite observar los vacíos de conocimiento, por ejemplo, la agilidad estratégica no es tomada en cuenta.

En el entorno actual de rápido movimiento las organizaciones requieren desarrollar sus CD a fin de lograr y mantener la ventaja competitiva, los cuales pueden ser aprovechadas en: crear, extender, actualizar, proteger, y mantener los recursos frente a la economía cada vez es más abierta a la innovación y a la red de organizaciones en el entorno mundial. El dinamismo del entorno promueve la emergencia de nuevos mercados y la alta competitividad en los negocios, las CD son las estrategias que utiliza la organización para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, así como, emprender acciones que generen oportunidades de negocios en las economías emergente (Bruton, Filatotchev, Si y Wright, 2013). Con el

propósito de profundizar en su análisis, estas capacidades han sido desagregados en tres: “sensing”, “seizing” (Teece, 2007), y transformación (Teece, Peteraf y Leih, 2016), los cuales son los pilares teóricos en los que se fundamenta la perspectiva de las capacidades dinámicas (Wilden, Devinney y Dowling, 2016).

## **La Agilidad Organizacional**

El dinamismo de los entornos incide en las organizaciones para que sean más ágiles y se adapten con la mayor velocidad a los cambios, a la incertidumbre, a la complejidad de los sectores industriales y de los macros ambientes local, regional, nacional e internacional. Tradicionalmente la agilidad de las organizaciones se ha analizado desde las perspectivas tecnológica, manufactura, de los sistemas de producción; recientemente se analiza con un enfoque humano, organizacional y estratégico; a continuación, resaltaremos los aspectos importantes de estos enfoques, resaltaremos la agilidad estrategias.

### **1) Perspectiva tecnológico y sistemas de producción**

El concepto de agilidad fue desarrollado en el contexto de la manufactura ágil (Reza y Keshtegar, 2016), de la fuerza de trabajo y de la administración de la producción aplicado por las compañías industriales (Tikkanen, 2014) y en los sistemas de producción esbelta, fue introducido como reacción a los cambios dinámicos de los negocios para explorar y explotar las oportunidades a fin de lograr ventaja competitiva o sobrevivir en un entorno altamente contingente (Triaa, Gzara y Verjus, 2016).

El concepto agilidad se ha generalizado su aplicación, por ejemplo, en las tecnologías de la información facilita las relaciones comerciales rápidas en las redes de organizaciones (Alhadid y Abu-rumman, 2015), en las cadenas de suministro y en la innovación de los productos y servicios, en la administración de proyectos y en la industria del software (Hmid y Marcantoni, 2015); con el propósito de responder rápidamente a la competencia y a los cambios y la incertidumbre en el entorno (Latham, 2014).

La agilidad es conceptualizada como: la capacidad de la organización en detectar rápidamente las oportunidades, comprender y predecir los cambios que ocurren en los entornos de negocios, responder a los cambios y generar transformaciones internas en las organizaciones (Rahmani y Lotfollahi, 2015).

## **2) Perspectiva humana**

Crocitto y Youssef (2003) plantean el lado humano de la agilidad organizacional en contra posición al enfoque tecnológico, resaltan que el liderazgo estratégico como la habilidad de manejar los cambios dinámicos de los entornos a fin de aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, una agilidad de obtener conocimiento del mercado, de los clientes y de los proveedores recursos. Alhadid y Abu-rumman (2015) plantearon que la agilidad de los recursos humanos es, la habilidad y flexibilidad, la capacidad de respuesta rápida, la velocidad de reaccionar a los cambios en el entorno y desempeñar sus funciones administrativas (Amirnejad, Memarzadeh y Amirnejad, 2015), estas capacidades permiten transformar rápidamente los modelos de negocios y diseños organizacionales tradicionales para que responda las demandas de los negocios globales. La flexibilidad permite a los recursos humanos



y a los directivos una efectiva percepción de las oportunidades en los entornos cambiantes (Latham, 2014).

La agilidad o la velocidad de acción, la flexibilidad y la adaptación de los recursos humanos son capacidades de la organización que permite responder rápidamente a los cambios del mercado, es un factor clave de éxito y de sobrevivencia en los entornos altamente dinámicos y complejos, la flexibilidad permite realizar ajustes rápidos en el diseño y en los procesos en el menor tiempo posible (Reza y Keshtegar, 2016); la adaptabilidad constante y permanente son características importante de la agilidad organizacional, el tamaño y la edad de la organización puede facilitar o restringir la agilidad, otros factores organizacionales pueden incidir en la agilidad: cultura de la innovación, descentralización del poder, tolerancia a la ambigüedad, la visión y la gestión estratégica, el liderazgo, la administración del cambio, análisis y respuestas al mercado, y el desarrollo del aprendizaje organizacional (Harraf, Wanasika, Tate y Talbott, 2015), así como, la agilidad de la tecnología de información y la agilidad de la innovación (Alhadid y Abu-rumman, 2015).

En el constructo que analizamos se resalta el concepto agilidad. La palabra ágil en el diccionario significa rápido, activo, movimiento rápido, es la habilidad de moverse rápidamente y ser capaz de pensar inteligentemente. Reza y Bavar (2015) define agilidad como “una habilidad de la organización para responder rápidamente a los cambios en demanda, en volumen y diversidad” (pág. 127); la definición en el entorno de los negocios indica la idea de cambio y velocidad. Es la capacidad para moverse rápidamente, flexible y decididamente en anticipar, iniciar y tomar ventaja de las oportunidades y evitar cualquier consecuencia negativa del impacto

de los cambios rápidos en los entornos. La agilidad es una capacidad de responder a los cambios rápidos (Worley y Lawler, 2010) y a la incertidumbre en el entorno, donde la organización debe actual rápidamente para esquivar los obstáculos y aprovechar las oportunidades (Alhadid y Abu-rumman, 2015), es la mejor manera para la sobrevivir y lograr el éxito organizacional (Latham, 2014).

Hmid y Marcantoni (2015) define la agilidad como una aptitud de la empresa para reaccionar al cambio reorganizando de manera flexible todos los sistemas y procesos, así preparase y enfrentar a las condiciones que surgen en los entornos. Triaa, Gzara y Verjush (2016) definen la habilidad de detectar y responder a las oportunidades y amenazas en el entorno con facilidad, velocidad y destreza; la agilidad es la habilidad de la empresa para adaptarse continuamente a un entorno complejo, turbulento e incierto. Ranimi y Moqtader (2016) plantean una definición desde una perspectiva de la organización: la agilidad es la habilidad para diseñar organizaciones dinámicas para identificar los recursos externos e internos y lograr desempeños arriba del promedio. Dykes, Hughes-Morgan, Kolev y Ferrier (2018) definen el concepto velocidad como la capacidad de reconocer las oportunidades, tomar decisiones y ejecutar las estrategias más rápido que los competidores a fin de posicionarse en el mercado.

Harraf, Wanasika, Tate y Talbott (2015) realizaron una revisión del constructo agilidad organizacional para explorar el entendimiento actual del concepto y plantear un marco conceptual; en su análisis resaltaron los siguientes factores que son

los pilares del concepto: cultura de la innovación, tolerancia por la ambigüedad, dirección estratégica, administración del cambio, análisis y respuesta al mercado, fluidez estructural y desarrollo de una organización que aprende.

El concepto de agilidad tiene múltiples atributos, son las capacidades, habilidades, y competencias de las organizaciones para responder el dinamismo de los entornos competitivos dinámicos (Nejatian y Zarei, 2013). En la tabla 1 se sintetiza los atributos y los autores que la respaldan.

Tabla 1  
Atributos de la Agilidad Organizacional

<b>Atributo</b>	<b>Definición</b>	<b>Autores</b>
Sensibilidad estratégica, velocidad de reconocimiento de las oportunidades	Escanear rápidamente las oportunidades de negocios en los entornos dinámicos que podría tener un impacto significativo en la estrategia organizacional, en la acción competitiva, y en el desempeño futuro. Ser sensible a la prontitud de renovación y transformación de los modelos de negocios. Alerta a tomar decisiones rápidas para aprovechar las oportunidades detectadas	Park, Sawy y Fiss (2017); Latham (2014); Reza y Keshtegar (2016); Doz y Kosonen (2010); Harraf, Wanasika, Tate y Talbott (2015); Huuomonen (2011); Rahmani y Lotfollahi (2015); Florida (2018); Tikkanen (2014); Santala, (2009); Ali y Alnaji (2014); Holsapple y Li (2018); Dykes, Hughes-Morgan, Kole y Ferrier (2018); Jib, Ryn y Park (2018)
Agilidad o velocidad	Realización de actividades en el menor tiempo posible (por ejemplo: rapidez en realizar cambios tecnológicos, toma de decisiones, innovación, anticiparse a los cambios en el entorno)	Reza y Keshtegar (2016); Harraf, Wanasika, Tate, y Talbott (2015); Huuomonen (2011); Reza y Bavar, (2015); Latham (2014); Tikkanen (2014); Holsapple y Li (2018).
“Responsiveness”	Habilidades de responder rápidamente a los cambios en el entorno. Una capacidad de	Nejatian y Zarei (2013); Tikkanen (2014); Holsapple y Li (2018); Latham (2014);

	respuesta rápida a las necesidades de los clientes	Amirnejad, Memarzadeh y Amirnejad (2015).
Flexibilidad	Habilidad para aplicar diferentes procesos en la innovación de los productos y servicios. Disponibilidad de recursos en los entornos. Flexibilidad del diseño organizacional. Altos niveles de tolerancia. Búsqueda de diferentes estrategias de negocios (flexibilidad estratégica)	Reza y Keshtegar (2016); Huuomonen (2011); Latham (2014); Tikkanen (2014); Holsapple y Li (2018); Brozovic (2018); Nejatian y Zarei (2013); Harraf, Wanasika, Tate y Talbott (2015).
Fluidez de los recursos	Mover rápidamente los recursos para aprovechar las oportunidades en el entorno dinámico	Doz y Kosonen (2010); Florida (2018); Jumi, Sarala, Tarda y Weber (2015); Santala (2009); Jib, Ryn y Park (2018);
Liderazgo y compromiso colectivo	Capacidad de gerentes (“CEO”) y de los equipos de alta dirección en tomar decisiones audaces y rápidas y lograr compromiso de los recursos en apoyar las decisiones tomadas	Doz y Kosonen (2010); Florida (2018); Jumi, Sarala, Tarda y Weber (2015); Santala (2009); Jib, Ryn y Park (2018); Hmid y Marcantoni, (2015).
Adaptabilidad	Ajuste de las características de la organización a las condiciones cambiantes en el entorno (ejemplo: cambios en la estructura de la organización, velocidad en la toma de decisiones, cambios en los modelos de negocios, innovación, estrategias, procesos). Adaptación a diferentes situaciones para mantener la competitividad.	Harraf, Wanasika, Tate, y Talbott (2015); Tikkanen, (2014); Jumi, Sarala, Tarda y Weber (2015); Ali y Alnaji, (2014); Holsapple y Li, (2018); Jib, Ryn y Park, (2018); Nejatian y Zarei (2013).
“Recilliency”	La capacidad para resistir, absorber y responder, reinventar lo requerido, en respuesta a los cambios disruptivos y rápidos que no pueden ser evitados.	Reza y Bavar (2015); Santala (2009)
Competencia	Capacidad de competir en entornos dinámicos	Nejatian y Zarei (2013); Tikkanen (2014).

Fuente: Creación propia.

La agilidad organizacional es generada por diferentes impulsores (“drivers”) externos e internos (Park, Sawy y Fiss, 2017).

**Impulsores externos.** Rahmani y Lotfollahi (2015) resaltan: cambios turbulentos en el entorno de los negocios y la incertidumbre, la no predicción y los cambios imponen presión en las actividades de negocios de las organizaciones; para Latham (2014) son: (1) Alta competitividad y constantes cambios en los entornos de negocios, (2) nuevas regulaciones gubernamentales, (3) rápidos desarrollos tecnológicos, y (4) estrategias cambiantes de los competidores. Alto dinamismo en los mercados y cambios rápidos en los clientes, en los competidores, en los proveedores (Tikkanen, 2014); digitalización, globalización y desregulación crea incertidumbre y dinamiza los mercados (Santala, 2009). Hmid y Marcantoni (2015) plantean que los impulsores externos son: (1) fuerzas del mercado (estructura del mercado, la demanda, necesidades, precios), (2) competencia industrial (entorno competitivo, capacidad de respuesta de los competidores y los productos sustitutos, (3) fuerzas macroeconómicas, (4) avances tecnológicos, y (5) la geopolítica (política gubernamental, presiones legislativas).

**Impulsores internos.** Park, Sawy y Fiss (2017) resaltaron como factores que dinamizan o llevan a la organización a inercia: las tecnologías de información, inteligencia de negocios, comunicación y tamaño de la organización. Otros factores: la administración estratégica, aprendizaje organizacional, conocimiento y creatividad de la gente, la práctica para crear valor para los clientes y la tecnología (Triaa, Gzara, y Verjus, 2016); velocidad en la investigación y desarrollo, velocidad en la

toma de decisiones, estilos administrativos; las capacidades dinámicas y de emprendimiento (Dykes, Hughes-Morgan, Kolev y Ferrier, 2018); características de la estructura organizacional (Tikkanen, 2014) y el liderazgo (Florida, 2018).

En síntesis, se plantea la siguiente conceptualización de agilidad organizacional: Son las capacidades, habilidades, competencias, aptitudes y actitudes de los recursos humanos de las organizaciones que desempeñan para cumplir los atributos de la agilidad como respuesta a los entornos dinámicos, complejos, turbulentos, inciertos e impredecibles a fin de aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas con el propósito de lograr altos desempeños y ventaja competitiva. El concepto resalta una relación de la agilidad de la organización con el entorno dinámico, es un planteamiento moderno de la teoría de la contingencia.

La agilidad organizacional se manifiesta en múltiples niveles: individual, colectivo e interorganizacional (Holsapple y Li, 2018), estos niveles están estrechamente relacionados con las tres perspectivas de agilidad: tecnológico (AT), recursos humanos (ARH) y estratégico (AE), los cuales están relacionados y son complementarios. La agilidad organizacional ha sido considerada factor primordial de sobrevivencia y competitividad (Triaa, Gzara y Verjus, 2016) en respuesta a los efectos contingentes de la velocidad de los cambios impredecibles del entorno (Park, Sawy y Fiss, 2017).

La agilidad tecnológica incluye las tecnologías de producción y de los sistemas de información, las logísticas de distribución y suministro, y velocidad en la innovación de los procesos en los niveles operativos y en los modelos de negocios. La agilidad de los recursos humanos (Crocitto y Youssef, 2003), enfatiza la agilidad

que deben de desempeñar los gerentes (CEO, sigla en inglés), los equipos de alta dirección y el capital humano ubicado en los diferentes niveles de la estructura de la organización que desempeñan sus capacidades con velocidad del pensamiento, inteligencia competitiva y flexibilidad de sus modelos mentales (Dykes, Hughes-Morgan, Kolev y Ferrier, 2018) para percibir las necesidades cambiantes de los clientes y de los accionistas, así como, las acciones de los competidores por lograr ventaja competitiva.

### **La Agilidad Estratégica (AE)**

La agilidad estratégica (AE) tiene sus fundamentos en el pensamiento estratégico (Ali y Alnaji, 2014) y en los planteamientos modernos de la teoría de la estrategia que toman en cuenta el dinamismo, complejidad de los entornos y en la teoría de los sectores industriales industrial y de la ventaja competitiva (Porter, 1987), en el que participa la organización (Worley y Lawler, 2010; Dykes, Hughes-Morgan, Kolev y Ferrier, 2018).

La agilidad estratégica ha sido conceptualizada por diversos autores, distinguiéndose entre otros los siguientes: Jumi, Sarala, Tarda y Weber (2015) plantearon que es un mecanismo de coordinación dinámico para transferir conocimientos, este planteamiento tiende a combinar las capacidades dinámicas con la visión basada en los conocimientos; Santala (2009) resaltó que es la habilidad para revisar dinámicamente o reinventar la organización y sus estrategias tomando en cuenta los cambios en el contexto de negocios considerando la sensibilidad estratégica, el compromiso y liderazgo colectivo, y la fluidez de los recursos (Doz y Kosonen,

2010), a fin de percibir tempranamente las oportunidades y amenazas en el entorno, decidir rápidamente, y atacar con fuerza y velocidad a la competencia.

Definimos la agilidad estratégica como: la capacidad de la organización y de sus actores organizacionales de aplicar estrategias y acciones de una manera rápida para tener un conocimiento de las oportunidades y de las amenazas generados por los cambios dinámicos de los entornos, como también, aplicar rápidamente las estrategias emprendedoras que permitan generar nuevas oportunidades promoviendo cambios en los mercados. En nuestra perspectiva la agilidad estratégica es reactiva y proactiva en la relación de la organización con los entornos cambiantes, a fin de atender las expectativas cambiantes de los mercados, de los clientes, de la competencia y de la organización (Worley y Lawler, 2010; Hmid y Marcantoni, 2015; Amirnejad, Memarzadeh, y Amirnejad, 2015), con los propósitos de lograr altos desempeños y ventaja competitiva sustentable (Porter, 1987; Alhadid y Abu-rumman, 2015).

La teoría moderna de la contingencia plantea que el entorno es dinámico, de alta velocidad e impredecibilidad de los cambios; la velocidad se refiere a la tasa por el cual los eventos y oportunidades emergen y la tasa en el cual los nuevos productos y servicios son producidos; y lo impredecible se relaciona con la dirección de los cambios, al orden y desorden, así como, la alta complejidad de los factores contextuales que cambian. La teoría de las capacidades de la organización, y las perspectivas de las capacidades dinámicas, la agilidad organizacional y la estratégica son los mecanismos de respuesta que utilizan las organizaciones al impacto



contingente del dinamismo del entorno a fin de aprovechar las oportunidades o amenazas del entorno contingente (Park, Sawy y Fiss, 2017), así como, generar nuevas oportunidades en los mercados.

Las capacidades dinámicas y la agilidad estratégica son conceptos complementarios, son dos mecanismos que aplican las organizaciones como respuesta al dinamismo del entorno; (1) en la agilidad estratégica se resalta el concepto de velocidad, definida como una habilidad de los actores de la organización de realizar con la mayor rapidez las acciones de: monitorear el entorno (sensibilidad estratégica), tomar decisiones rápidamente, flexibilizar y utilizar los recursos, aplicar diferentes capacidades, tomar decisiones estratégicas rápidamente como respuesta a los cambios externos; está orientada a las necesidades cambiantes de los clientes quienes demandan productos y servicios que satisfaga de manera rápida sus expectativas; (2) en las capacidades dinámicas, se resalta el concepto dinámicas, que es fortalecido por factor agilidad (Worley, Williams y Lawler, 2014) .

En la literatura se resaltan las siguientes dimensiones de la agilidad estratégica: sensibilidad estratégica, flexibilidad de las estrategias, la agilidad en la toma de decisiones, la fluidez y flexibilidad de los recursos (Park, Sawy y Fiss, 2017).

### **La sensibilidad estratégica**

Es la capacidad estratégica de los actores de la organización de percibir y comprender la incertidumbre, la turbulencia y la complejidad de los cambios dinámicos de los entornos para asegurar la sobrevivencia y la ventaja competitiva (Hmid y Marcantoni, 2015), es decir, la capacidad de identificar y dar respuesta con prontitud a

las oportunidades y enfrentar los retos en un entorno dinámico (Dykes, Hughes-Morgan, Kolev y Ferrier, 2018), es una agudeza de percepción de los cambios externos (Doz y Kosonen, 2010), un monitoreo dinámico de los cambios en los mercados, en las estrategias de los competidores y en los ciclos de vida de los productos (Reza y Bavar, 2015), permite una adaptación rápida de la de organización a los cambios en el entorno, es decir, tomar decisiones estratégicas y operativas para aprovechar las oportunidades de negocios identificadas (Reza y Keshtegar, 2016).

La agilidad estratégica es un proceso de escaneo, filtración de la información, interpretación, decisión, aprendizaje de los cambios en el entorno, a fin de implementar planes de acción para responder y adaptarse a tales cambios; lo cual implica tareas como adquirir información acerca de los cambios (por ejemplo, cambios en las preferencias de los clientes, movimientos estratégicos de los competidores, emergencia de nuevas tecnologías, y nuevas regulaciones gubernamentales) (Park, Sawy y Fiss, 2017); la filtración es la eliminación de la información relativamente no importante; la toma de decisiones permite a las organizaciones adaptarse al entorno o ser proactivo creando cambios externos. Las organizaciones con altos niveles de sensibilidad estratégica aplican la agilidad en la toma de decisiones, monitoreo y evaluación de su impacto, que permita sobrevivir en los entornos dinámicos.

### **La flexibilidad estratégica.**

La flexibilidad es definida como el nivel de tolerancia en la realización de diferentes cambios en los procesos, en los modelos de negocios, en los volúmenes de producción, en la reconfiguración de los recursos y de las líneas de productos, y la desbu-

rocratización y transformación de la estructura organizacional para apoyar la implementación de las estrategias en respuesta a los cambios en las preferencias, necesidades y demandas de los clientes (Latham, 2014; Nejatian y Zarei, 2013; Reza y Keshtegar, 2016).

La agilidad estratégica requiere fluidez de los recursos, es decir, la capacidad de reutilizarlos y reconfigurarlos rápidamente para responder a los cambios en los mercados y mantener la competitividad (Tikkanen, 2014). Fluidez implica ser capaz de mover con la mayor flexibilidad los recursos de un lugar a otro como sea necesario, implica la transferencia a través de diferentes unidades de trabajo y tener acceso en el momento oportuno en la aplicación de estrategias como respuesta a los cambios en el entorno (Santala, 2009).

### **La agilidad en la toma de decisiones**

Las organizaciones responden al dinamismo del entorno y los cambios en los mercados tomando decisiones rápidas planeadas y emergentes (Harraf, Wanasika, Tate y Talbott, 2015), se refiere a la velocidad de movilizar e implementar los recursos, procesos, estrategias y actividades para aprovechar estratégicamente las oportunidades identificadas en los mercados como resultado de la sensibilidad estratégica (Dykes, Hughes-Morgan, Kolev y Ferrier, 2018), la agilidad en la toma de decisiones depende de la fluidez y flexibilidad de los recursos (Jumi, Sarala, Tarda y Weber, 2015), del liderazgo y compromiso y de las tecnologías de información que permiten a la organización responder rápidamente a los cambios del mercado (Hmid y Marcantoni, 2015; Harraf, Wanasika, Tate y Talbott, 2015). Las decisiones que se

tomen son estratégicas y operativas, las estratégicas están más relacionadas al dinamismo del entorno y la planeación estratégica de mediano a largo plazo, por ejemplo, la reconfiguración de los modelos y sistemas de negocios (Cheol, Hong y Kee, 2016), están relacionadas con las capacidades dinámicas; las decisiones operativas se refieren a las actividades administrativas, rutinarias y a las capacidades operativas que desempeñan las organizaciones en el corto plazo; ambos tipos de decisiones están relacionados con las capacidades dinámicas y operativas, el desempeño financiero depende de la combinación de ambas capacidades.

### **Discusión y Conclusiones**

Se planteo los fundamentos teóricos del constructo agilidad estrategica, una innovación de la perspectiva de las capacidades dinamicas como un marco teórico ampliamente utilizado en las investigaciones en el campo de la administración estratégica. Ambos constructos surgen como una respuesta al dinamismo de los entornos para que las organizaciones sobrevivan en el mercado y logren un crecimiento rentable.

La agilidad estrategica tiene sus fundamentos en la teoría de las capacidades y en la agilidad organizacional, ambos temas de estudio de la administracion estrategica y de la teoría de la organización. Es definida como una capacidad organizacional de alto orden relacionada con los procesos estrategicos y el emprendimiento de nuevos, incorpora el concepto de velocidad o agilidad en exploración y explotación (Lavie, Stettner y Tushman, 2010) de las oportunidades de los mercados altamente dinámicos y cambiantes, así, como dentro de las organizaciones.

El concepto de agilidad o velocidad esta ganando atención en las organizaciones y en la academia, que permite ganar ventaja competitiva en los entornos dinámicos de la organización, es una capacidad organización que resalta el talento humano en aplicar estrategias ágiles en la relación de la organización con sus entornos (Harsch y Festing, 2019).

La agilidad estratégica podría ser un determinante clave en el desempeño de la organización en contextos altamente competitivos porque permite una renovación estratégica continua para responder a los cambios en los entornos y lograr influencia en los contextos competitivos. La agilidad estratégica de la organización depende de un alto conocimiento de la estrategia por los equipos de alta administración (Schaeffer, 2018).

En la agilidad estratégica se identifican tres dimensiones principales, sensibilidad estratégica, unidad de liderazgo y fluidez de los recursos que facilitan los cambios en los modelos de negocios y en el desempeño de la organización, la innovación de los modelos de negocios incrementa la ventaja competitiva en condiciones cambiantes del entorno (Claub y Hock, 2017).

El aporte que se presentó es un primer avance, el cual será enriquecido con la incorporación de nuevas teorías que emergen como respuesta a los cambios en los entornos con los que interactúan las organizaciones modernas para lograr y mantener ventaja competitiva y altos niveles de rentabilidad.

## Lista de referencias

- Alhadid, A. S. & Abu-rumman, A. (2015). Effective determination on organizational agility practices: Analytical study on information technology organization in Jordan. *International Review of Management and Business Research*, 4(1), 34-39.
- Amirnejad, G., Memarzadeh, G. & Amirnejad, F. (2015). The influential factors in organizational Agility of employees of south company. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(S1): 49-56.
- Ali, A.S. & Alnaji, L. (2014). Impact os strategic thinking and strategic agility on strategic performance: A case study of Jordanian insurance industry companies. *International Review of Management and Business Research*, 3(4): 1871-1882.
- Alhadid, A.S. & Abu-rumman A. (2015). Effective determination on organizational agility practices: Analytical study on information technology organization in Jordan. *International Review of Management and Business Research*, 4(1), 34-39.
- Ambrosini V, & Bowman C. (2009). What are Dynamic capabilities and are they a useful construc in strategic Management? *International Journal of Management Review* 11 (1): 29-49.
- Amirnejad, G., Memarzadeh, G. & Amirnejad, F. (2015). The influential factors in organizational Agility of employees of south company. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(S1), 49-56.

- Andrews, R., Beynon, M.J., & McDemott, A.M. (2016). Organizational capability in the public sector: a configuration approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*: 239-258.
- Augier, M. & Teece, T.D. (2008). Strategy as evolution whit design: The foundations of Dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization Studies*, 29: 1187-1208.
- Bacharach, S.B. (1989). Organizational theories: some criterio for evaluation. *Academy of Management Review*, 14(4), 496-515.
- Bourgeois, L. J. (1979). Toward a method of middle-range theorizing. *Academy of Management Review*, 4(3), 443-447.
- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literatura, *International Journal of Management Review*, 13, 3-31.
- Barney, J. (1997). *Gaining and Sustainig Competitive Advantage*. AddisonWesley, MA.
- Bruton, G., D., Filatotchev, I. & Si, S. & Wright, M. (2013). Entrepreneurhip and strategy in emerging economies. *Strategic Intrepreneurship Journal*, 7: 169-190.
- Chandler, A. D. (1992). Organizational capabilities and the industrial enterprise. *Journal of Economic Perspectives* 6(3), 79-100.
- Crocitto, M. & Youssef, M. (2003). The human side of organizational Agility. *Industrial Management & Data Systems*. 103(6), 388-397.
- Cheol, J. L., Hong, J. W., & Kee, S.L. (2016). A study on the influence of Agility of organizational operation and dynamic business modelo on the corpórate performance. *Indian Journal of Science and Thechnology*, 9(41), 1-8.

- Collis D. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal* 15: 143-152.
- Corley, K. G. & Gioia, D. A. 2011. Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36 (1), 12-32.
- Claub, T. & Hock, M. (2017). The effect of Strategic Agility on business model innovation. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1).
- Denford, J. S. (2013). Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. *Journal of Knowledge*, 17(2), 175-194.
- Dykes, B.J., Hughes-Morgan, M., Kolev, K.D. & Ferrier, W.J. (2018). Organizational speed as a Dynamic capability: Toward a holistic perspective. *Strategic Organization*, 1-13.
- Doz, Y. L. & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic Agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43: 370-382.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Florida, M.L. (2018). Achieving strategic Agility through business model innovation. The case of telecom industry. *De Gruyter Open*. DOI: 10.2478/picbe-2018-0050.
- Fry, L. W. & Smith, D. A. (1987). Congruence, contingency, and theory building. *Academy of Management Review*, 12(1), 117-132.
- Ghoshal, S. Hahn, M. & Moran, P. (1999). Management competence, firm growth and economic progress. *Contribution to Political Economy*, 18: 121-150.



- Gupta, V. (2014). Dynamic capability development -process, structure and behavior. *Journal of International Scientific Publications*, 8: 1187-1203.
- Harrar, A., Wanasika, I., Tate, K. & Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686.
- Harsch, K. & Festing, M. (2019). Dynamic talent management capabilities and organizational Agility – A qualitative exploration. *Human Resource Management*.
- Helfat C. (1997). Know-how and asset complementary and Dynamic capability accumulations: the case of R&D. *Strategic Management Journal* 18: 393-360.
- Holsapple, C.W. & Li, X. (2018). Understanding organizational Agility: A work-design perspective. Documento de trabajo Command & Control Research Program.
- Huumonen, J. (2011). Conceptualizing Agility of enterprises. *Human factors and ergonomics. Manufacturing & Service industries*, 21(2), 132-146.
- Hmid, U. & Marcantoni, L. (2015). The impact of agility on innovation productivity. Tesis University of Gothenburg School of Business, Economics and Law.
- Jib, S.K., Ryn, D. & Park, E. (2018). The influence of entrepreneurs strategic Agility and Dynamic capability on the opportunity pursuit process of new Ventures: Evidence from South Korea. *Academy of Management Journal*, 17(1), 1-17.
- Jumi, P., Sarala, R.M., Tarda, S.T. & Weber, Y. (2015). Agility in Acquisitions. *British Journal of Management*. 26(4), 596-616.
- Jursience, L. & Pundzience, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431-448.

- Kuuluvainen A. (2012). How to concretize Dynamic capabilities? Theory and examples. *Journal of Strategy and Management*, 5 (4): 381-392.
- Kurtmollaiev, S. (2017). Dynamic capabilities and where to find them. *Jorurnal of Management Inquiry*, 1-14.
- Latham, L .J. (2014). *Organizational Agility: exploring impact of adoption on team performance from the human resource perspective*, Tesis Doctoral, Capella University.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M.L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Anunuals*, 4(1),109-155.
- Morijumi, B., Wang, C.L.,& Dyerson, R. (2019). Strategic capabilities, middle managers ans organizational ambidexterity. *Bam*. 1-18.
- Mohrman, S. M. & Lawler, E. (2012). Generating knowledge that drives change. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 41-51.
- Miranda, J. T. (2017). Las teorías y la conceptualización de las capacidades dinámicas estratégicas y organizacionales. Ponencia en el XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de contaduría y Administración, Ciudad de México, México.
- Nejatian, M. & Zarei, H. (2013). Moving towards organizational Agility: Are we improving in the right direction? *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), 241-253.

- Oswick, C., Fleming, P. & Hanlon, G. (2011). From borrowing to blending: rethinking the processes of organizational theory building. *Academy of Management Review*, 36 (29), 318-337.
- Park, Y., Sawy, O. & Fiss, P. (2017). The role of business intelligence and communication technologies in organizational Agility: A configurational approach. *Journal of the Association for Information Systems*, 18(9), 648-686.
- Pavlou, P. & Sawy O. (2011). Understanding the elusive black box of Dynamic capabilities. *Decision Science* 42 (1): 239-273.
- Perose, E.T. (1959). *The Growth of the Firm*. Wiley, New York.
- Porter, M., E. (1987). *Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*, CECSA, Ciudad de México, México.
- Ranimi, G. & Moqtader, A. M. (2016). The relation between the organizational intelligence and organizational Agility (Case study: employees of municipality of Tabriz). *International Academy Institute for Sciences and technology*, 3(10), 32-38.
- Rahmani, K. & Lotfollahi, F. (2015). Evaluation, prioritization and selection capabilities Agility of the organization by using quantitative models fuzzy decision. *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3(1), 781-790.
- Raymond, L. & St-Pierre, J. (2010). Strategic capabilities for product innovation in SMEs: A gestalts perspective. *Entrepreneurship and Innovation*, 11 (3), 209-220.

- Reza, M. K & Bavar, B. S. (2015). Investigación of the influence of IT on Agility for supplay chain and corporote performance. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(3), 126-131.
- Reza, M.G. & Keshtegar, A. (2016). The relationship between human resources empowerment and organizational agility. *International Business Managment*.10(8), 1545-1550.
- Ritala, P., Heiman, B. & Humerlinna-Laukkamen, P. (2016). The need for speedun-familiar problems, capability rigidity, and ad hoc processes in organizations. *Industrial and Change*, 25(5), 757-777.
- Reza, M. K & Bavar, B. S. 2015. Investigación of the influence of IT on Agility for supplay chain and corporote performance. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(3), 126-131.
- Reza, M. G. & Keshtegar, A. (2016). The relationship between human resources empowerment and organizational agility. *International Business Managment*, 10(8), 1545-1550.
- Rodriguez, C.M., Wise, J.A. & Ruy, C.M. (2013) Strategic capabilities in exporting; an examination of the performance of Mexican firms. *Management Decision*, 51(8), 1643-1663.
- Santala, M. (2009). Strategic Agility in a small knowledge intensive business services company: Case smot consulting. Tesis Helsink School of Economics.
- Suddaby, R., Hardy, C. & Inguyen, Q. 2011. Where are the new theories of organization?. *Academy of Management Review*, 36(2), 236-246.

- Schaeffer, D. (2018). Steedinrategic Agility, dominant logic, and hypercompetitive environments. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1).
- Schilke, O., Hu, S. & Helfat, C.E. (2018). Quo vadis, Dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recomendations for future research. *Academy of Management Annuals*, 12(1), 390-632.
- Tikkanen, J. (2014). Dynamic capability influence on strategic Agility: A case study in energy conservation industry. Tesis University of Oulu.
- Triaa, W., Gzara, L. & Verjus, H. (2016). Organizational agility key factores for dynamic business process management. Tomado de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01375649>
- Teece, D., J. (2014). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (Economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 14(4), 328-352.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic capabilities: The nature and microfundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.
- Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S. (2016), Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertaibty, and strategy in the innovation economi. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Teece DJ, Pisano G. & Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18: 509-533.

- Triaa, W., Gzara, L. & Verjus, H. (2016). Organizational agility key factors for dynamic business process management. Tomado de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01375649>
- Tikkanen, J. (2014). Dynamic capability influence on strategic Agility: A case study in energy conservation industry. Tesis University of Oulu.
- Thomson, A. A., Strickland, A. J., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. A. & Gamble, J. E. (2018). Administración estratégica, teoría y casos, Mc Graw Hill Educación, Ciudad de México, México.
- Vivas S. (2005). Competitive advantage and strategy formulation: the key role of Dynamic capabilities. *Management Decision* 45 (5/6): 661-669.
- Worly, C., G., Williams, T. & Lawler, E. E. (2014). The Agility factor building adaptable organizations for superior performance, Jossey-Baass, United States of America.
- Worley, Ch. & Lawler, E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194-204.
- Weick, K. E. 1989. Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review*, 14(4), 516-531.
- Wilden, R., Devinney, T. M. & Dowling, G. R. (2016). The architecture of Dynamic capability research. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076.
- Whetten, D. A. 1989. What constitutes a theoretical contribution?. *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495.
- Wilden, R., Devinney, T. M. & Dowling, G. R. 2016. The architecture of Dynamic capability research. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076.

Worley, Ch. & Lawler, E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194-204.