

Recursos, Capacidades Dinámicas y Talento Humano: Claves Estratégicas para la Sostenibilidad de las PYMES

Resources, Dynamic Capabilities, and Human Talent: Strategic Keys for SME Sustainability

**Dr. José Luis Abreu; Dr. Antonio Carlos Cantú Villarreal & Dr. Pablo Guerra
Rodríguez**

Resumen. Este artículo analiza cómo las pequeñas y medianas empresas (PYMES) pueden fortalecer su sostenibilidad estratégica mediante la gestión efectiva de recursos internos, el desarrollo de capacidades dinámicas, la resiliencia organizacional y la integración del talento humano y la tecnología. A través de una revisión crítica de tres marcos teóricos —la teoría basada en recursos (RBV), la teoría de capacidades dinámicas y la teoría basada en el valor (VBV)— se propone una mirada renovada de la estrategia, centrada en lo intangible, lo adaptativo y lo humano. Se argumenta que las PYMES, lejos de sus limitaciones estructurales, pueden construir ventajas competitivas sostenibles al alinear recursos, aprendizaje organizacional y compromiso social con visión de largo plazo.

Palabras clave. PYMES; recursos estratégicos; capacidades dinámicas; resiliencia organizacional; talento humano; tecnología; sostenibilidad.

Abstract. This article explores how small and medium-sized enterprises (SMEs) can enhance their strategic sustainability by effectively managing internal resources, developing dynamic capabilities, fostering organizational resilience, and integrating human talent and technology. Drawing on three theoretical frameworks—the resource-based view (RBV), the dynamic capabilities theory, and the value-based view (VBV)—the paper proposes a renewed understanding of strategy, centered on intangible assets, adaptability, and human capital. It argues that SMEs, despite structural limitations, can build sustainable competitive advantages by aligning resources, organizational learning, and social commitment with a long-term strategic vision.

Keywords. SMEs; strategic resources; dynamic capabilities; organizational resilience; human talent; technology; sustainability.

Introducción

Según Gallardo (2021), la gestión estratégica contemporánea ha dejado de enfocarse exclusivamente en el entorno externo para centrarse en los recursos internos como fuente esencial de ventaja competitiva. Este cambio de enfoque es particularmente relevante en el estudio de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), donde la escasez de capital, tecnología o infraestructura suele compensarse con una notable capacidad de adaptación, conocimiento contextual y aprendizaje empírico. En este nuevo paradigma, las preguntas estratégicas ya no giran únicamente en torno a “cómo posicionarse”, sino a “qué capacidades tenemos y cómo podemos renovarlas”.

Como señalan Barney (1991, citado por Gallardo, 2021) y Teece (2021), tres marcos teóricos han sido fundamentales para comprender este viraje epistemológico: la teoría basada en recursos (RBV), la teoría de las capacidades dinámicas y la teoría basada en el valor (VBV). Estas corrientes coinciden en destacar el papel de los activos intangibles —como el conocimiento, la cultura, la reputación o las relaciones— y en enfatizar que la ventaja competitiva sostenible no proviene solo de tener más, sino de gestionar mejor lo que se tiene. Para las PYMES, esto implica un reconocimiento del potencial estratégico que reside en su flexibilidad organizativa, en su cercanía con los clientes y en la posibilidad de transformar sus limitaciones en fortalezas.

Este artículo tiene como objetivo analizar cómo las PYMES pueden fortalecer su sostenibilidad estratégica a través del desarrollo de capacidades internas, la construcción de resiliencia organizacional y la integración sinérgica del talento humano y la tecnología. Se argumenta que estos elementos, lejos de ser complementarios menores, constituyen pilares fundamentales para enfrentar entornos de alta incertidumbre. A partir de una revisión crítica de marcos teóricos y evidencias empíricas, se propone una visión integrada donde estrategia, adaptación e innovación no son conceptos abstractos, sino prácticas vivas y necesarias para la supervivencia y el crecimiento.

En definitiva, se plantea que el futuro de las PYMES no depende únicamente de las condiciones externas del mercado, sino —y quizá más profundamente— de su capacidad para aprender, reorganizarse y generar valor desde dentro, con una mirada que combine inteligencia estratégica, compromiso social y sentido de propósito (Priem & Butler, 2020; Machado et al., 2024).

Teoría basada en recursos (RBV) y su aplicación en PYMES

En el marco de la evolución conceptual de la gestión estratégica, las teorías contemporáneas han desplazado el énfasis exclusivo en la estructura y el entorno externo, para centrarse en las capacidades internas de las organizaciones como fuente principal de ventaja competitiva. Este enfoque resulta particularmente pertinente en el estudio de las PYMES, donde los recursos disponibles suelen ser limitados y la capacidad de adaptación constituye un factor crítico de éxito. La Tabla 1 sintetiza tres de los enfoques más influyentes: la teoría de los recursos y capacidades (RBV), la teoría de las capacidades dinámicas y la teoría basada en el valor (VBV). Estas corrientes coinciden en destacar el papel estratégico de los recursos tangibles e intangibles, así como la necesidad de generar valor más allá de los accionistas tradicionales (Gallardo, 2021).

Tabla 1. Teorías estratégicas contemporáneas centradas en recursos, capacidades dinámicas y creación de valor

Teorías	Argumentos	Autores
Teoría de los recursos y las capacidades (RVB)	Se centra en la explotación de los recursos internos de una organización como fuente de ventaja competitiva sostenible. los recursos	Jay Barney (1991, 2021) Grant, 1991

	valiosos, raros, inimitables e insustituibles son fundamentales para el éxito organizacional. Los recursos se dividen en dos categorías principales: recursos tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son aquellos que pueden ser fácilmente cuantificados y medidos, como instalaciones físicas, maquinaria, tecnología y capital financiero. Los recursos intangibles son aquellos que no se pueden ver o tocar, pero que tienen un impacto significativo en la competitividad de una empresa. Estos incluyen el conocimiento	García y Sorhegui (2020)
--	---	--------------------------

	organizacional, la cultura corporativa, las capacidades innovadoras, la marca y las relaciones con los clientes. La ventaja competitiva sostenible en la RBV se deriva de la capacidad de una organización para gestionar de manera efectiva sus recursos de manera que estos sean valiosos, raros, inimitables e insustituibles. Estos cuatro criterios — conocidos como VRIN (por sus siglas en inglés)— son esenciales para que un recurso o capacidad otorgue una ventaja competitiva a largo plazo.	Ruiz, (2021) (Machado, Franco, Badillo, & Suárez, 2024).
La teoría de las capacidades dinámicas	Enfatiza la capacidad de las organizaciones para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno	Teece, Pisano y Shuen (1997)

	mediante la reconfiguración de sus recursos y capacidades. Las capacidades dinámicas se refieren a la capacidad de una organización para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas de manera efectiva, permitiendo a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno de mercado	Teece (2021) Teece (2021)
Teoría basada en el valor (VBV)	la creación de valor no solo debe beneficiar a los accionistas, sino también a los empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general. Fomenta la creación de estrategias integrales que alineen los intereses de todos los grupos de interés. Esto se traduce en prácticas como la	Priem & Butler, 2020

	inversión en bienestar laboral, el desarrollo de productos sostenibles y la participación en las comunidades locales. Al generar valor para múltiples grupos de interés, las organizaciones fortalecen su reputación y logran una diferenciación más sostenible en el mercado. Se enfocan en el control de los recursos internos o en la competencia directa, proponiendo que el éxito organizacional debe medirse a través de la capacidad de la empresa para generar valor de manera sostenida y distribuida entre sus distintos grupos de interés.	Machado et al. (2024)
--	---	------------------------------

Elaboración propia en base a Gallardo (2021).

Como se aprecia en la Tabla 2, la teoría RBV parte de la premisa de que la posesión y gestión eficaz de recursos valiosos, raros, inimitables e insustituibles (VRIN) otorgan a las organizaciones una ventaja sostenible en el tiempo (Barney, 1991, citado por Gallardo, 2021). Este marco ha sido ampliamente utilizado para explicar el desempeño diferencial de las empresas, especialmente en sectores donde la innovación y el conocimiento organizacional constituyen activos clave. En las PYMES, donde la flexibilidad y la experiencia directa del emprendedor son fundamentales, la RBV permite identificar fortalezas competitivas que trascienden el tamaño o los recursos financieros (García y Sorhegui, 2020 citado por Gallardo, 2021).

Por su parte, la teoría de las capacidades dinámicas, desarrollada por Teece, Pisano y Shuen (1997 citado por Gallardo, 2021) y actualizada por Teece (2021 citado por Gallardo, 2021), pone el acento en la habilidad de las organizaciones para renovar constantemente sus competencias y responder a entornos de alta volatilidad. En este contexto, las capacidades dinámicas no son solo recursos acumulados, sino procesos organizacionales que permiten transformar y reconfigurar activos estratégicos. Esto es particularmente relevante en escenarios de cambio tecnológico, internacionalización o disrupción de modelos de negocio, donde las PYMES deben aprender rápidamente y adaptarse sin estructuras jerárquicas complejas (Gallardo, 2021).

Finalmente, la teoría basada en el valor (VBV) amplía el horizonte de análisis al integrar a los grupos de interés en la lógica estratégica, proponiendo que la creación de valor debe ser compartida con empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general (Priem & Butler, 2020; Machado et al., 2024 citados por Gallardo, 2021). Esta perspectiva responde a la creciente demanda de responsabilidad social y sostenibilidad, al tiempo que refuerza la diferenciación empresarial desde una ética del compromiso colectivo. Para las PYMES, esto implica que la reputación, la confianza y la legitimidad institucional pueden convertirse en activos intangibles de gran valor estratégico (Ruiz, 2021 citado por Gallardo, 2021).

En conjunto, estas tres teorías representan un giro epistemológico en la gestión estratégica, al reconocer que el éxito organizacional ya no se explica solo por la posición en el mercado o el poder estructural, sino por la capacidad interna de aprender, adaptarse y generar valor en múltiples dimensiones (Gallardo, 2021).

Capacidades dinámicas y resiliencia estratégica

Según la perspectiva de Teece (2007, citado por David, 2001), el concepto de capacidades dinámicas representa una evolución teórica frente al enfoque tradicional centrado en los recursos. A diferencia de las capacidades estáticas, estas se definen como la habilidad organizacional para integrar, construir y reconfigurar recursos internos y externos en función de los cambios del entorno. Las PYMES, precisamente por operar en escenarios de alta turbulencia, requieren este tipo de capacidades que les permitan no solo adaptarse, sino anticiparse a las transformaciones del mercado y responder con agilidad.

Estas capacidades, como lo indica Eisenhardt y Martin (2000, citado por Mintzberg & Quinn, 1998), no son recursos en sí mismos, sino procesos repetibles, deliberados y organizacionales que favorecen el aprendizaje, la innovación y el ajuste estructural. A través de ellas, una empresa puede rediseñar sus rutinas, absorber nuevo conocimiento, explorar oportunidades emergentes o redirigir sus operaciones ante eventos disruptivos. Por tanto, son una expresión clara de la inteligencia estratégica aplicada a la acción empresarial (David, 2001).

A juicio de Senge (1990, citado por Hamel, 2000), estas capacidades se articulan estrechamente con la noción de resiliencia estratégica. Es decir, con la aptitud de la organización no solo para resistir los embates de un entorno incierto, sino para crecer en medio de la adversidad. Esta resiliencia no debe entenderse únicamente como resistencia, sino como reinvención. Las PYMES que han sobrevivido a crisis profundas lo han logrado no porque conservaron sus viejas fórmulas, sino porque supieron transformarse en el proceso. En otras palabras, resiliencia y capacidades dinámicas son dos caras de la misma moneda: una orientada a resistir sin quebrarse, la otra a evolucionar sin perder identidad (Hamel, 2000; Senge, 1990).

Como sugieren Zollo y Winter (2002, citado por Teece, 2007), el desarrollo de capacidades dinámicas no es espontáneo, sino el resultado de prácticas acumuladas y procesos de aprendizaje organizacional sostenido. Este aprendizaje, a su vez, requiere sistemas de información, liderazgo estratégico, memoria institucional y cultura colaborativa. Sin estos componentes, la capacidad de responder a los cambios se limita a acciones reactivas y no estratégicas.

Fortalecer las capacidades dinámicas y construir resiliencia estratégica se convierte en un objetivo prioritario dentro del marco de la gestión estratégica de las PYMES. Ello implica diseñar estructuras organizacionales flexibles, fomentar la innovación continua, desarrollar redes externas de cooperación y sobre todo, cultivar una mentalidad abierta al cambio, incluso cuando este parece ir en contra de la estabilidad lograda (David, 2001; Hamel, 2000; Senge, 1990).

El papel del talento humano y la tecnología

Desde la mirada de Senge (1990), las organizaciones inteligentes son aquellas que aprenden de manera colectiva, y para lograrlo el talento humano debe estar en el centro de las capacidades estratégicas. En el contexto de las PYMES, esta afirmación cobra especial relevancia, ya que su estructura menos jerárquica y su cercanía con los procesos operativos hacen del factor humano una palanca crítica para la innovación, la adaptabilidad y la sostenibilidad. No se trata únicamente de contar con personal calificado, sino de cultivar una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo, la toma de decisiones participativa y la responsabilidad compartida (Senge, 1990). En este sentido, la inversión en desarrollo humano no debe concebirse como un gasto, sino como un activo estratégico (David, 2001).

Hamel (2000) ha señalado que el liderazgo transformador es indispensable para liberar el potencial creativo de las personas y conectar su desempeño con los objetivos estratégicos de la organización. Esta capacidad de movilización interna resulta esencial cuando las empresas enfrentan desafíos impredecibles y requieren respuestas ágiles y contextualizadas. En las PYMES, donde los procesos suelen estar centralizados en el empresario o en un equipo reducido, fortalecer las

competencias del personal implica también distribuir el poder de decisión y fomentar la autonomía responsable. Así, el capital humano se convierte en generador de valor estratégico y no solo en ejecutor de tareas (Hamel, 2000; Senge, 1990).

David (2001) expone que la tecnología actúa como un acelerador de capacidades internas y externas. No obstante, su incorporación no debe verse como un fin en sí mismo, sino como un medio para mejorar la eficiencia, ampliar mercados, fortalecer redes de colaboración y optimizar procesos críticos. En las PYMES, la digitalización representa una oportunidad para reducir brechas con grandes empresas, siempre que su adopción esté acompañada de una estrategia clara, capacitación adecuada y un modelo organizativo que permita su integración efectiva. La tecnología, sin gestión humana, puede incluso amplificar los errores en lugar de corregirlos (David, 2001; Senge, 1990).

Tanto el talento humano como la tecnología deben entenderse como pilares complementarios de la gestión estratégica contemporánea. El reto no está solo en adquirir recursos tecnológicos o contratar personal calificado, sino en articular ambos factores dentro de una cultura organizacional orientada al cambio, la innovación y la sostenibilidad en el tiempo (Hamel, 2000; David, 2001).

Conclusiones

Según Gallardo (2021), las PYMES enfrentan un escenario competitivo que ya no se explica únicamente por su posición en el mercado, sino por la manera en que configuran, articulan y reconfiguran sus recursos internos como base de su estrategia. En este marco, las teorías contemporáneas —como la teoría basada en recursos (RBV), la teoría de capacidades dinámicas y la teoría basada en el valor— ofrecen un giro conceptual que permite valorar lo intangible, lo adaptativo y lo humano como ejes de ventaja competitiva sostenible. Este desplazamiento desde lo estructural hacia lo dinámico redefine los fundamentos mismos de la gestión estratégica.

Como han indicado Teece (2021) y Senge (1990, citado por Hamel, 2000), la capacidad de aprender, de transformar y de resistir la incertidumbre se convierte en un activo tan o más relevante que el capital físico. Las capacidades dinámicas — entendidas como procesos organizacionales deliberados y sostenibles— dotan a las PYMES de una inteligencia estratégica que va más allá de la reacción, permitiéndoles anticiparse, innovar y rediseñar sus modelos de negocio. La resiliencia, entonces, no es sinónimo de aguante pasivo, sino de transformación activa y consciente ante la adversidad.

Como lo destacan David (2001) y Hamel (2000), el talento humano y la tecnología no pueden considerarse recursos aislados, sino catalizadores que, cuando se integran estratégicamente, potencian el aprendizaje organizacional, la eficiencia operativa y la generación de valor compartido. En las PYMES, donde las estructuras son más horizontales y los vínculos más estrechos, estas sinergias cobran especial relevancia, pues permiten convertir la cercanía y la flexibilidad en ventajas reales frente a entornos altamente volátiles.

La sostenibilidad estratégica de las PYMES no depende solo de cuánto tienen, sino de cómo lo utilizan, cómo lo transforman y con qué propósito lo orientan. Aquellas organizaciones capaces de alinear sus recursos, procesos, talento y tecnología en torno a una visión estratégica de largo plazo no solo sobrevivirán, sino que liderarán nuevas formas de competitividad más humanas, resilientes y con sentido (Priem & Butler, 2020; Ruiz, 2021; Machado et al., 2024).

Referencias

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. (citado por Gallardo, 2021)
- David, F. R. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases* (9th ed.). Prentice Hall.

- Gallardo Medina, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA*, 3(2), 1–24. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>
- García, M. & Sorhegui, L. (2020). Capacidades internas y ventaja competitiva en las PYMES. (citado por Gallardo, 2021)
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press.
- Machado, F., Franco, G., Badillo, A., & Suárez, J. (2024). *Gestión estratégica y balanced scorecard para mejorar el desempeño empresarial*. Curitiba: Appris.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1998). *El proceso estratégico: conceptos y casos*. Prentice Hall.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2020). Toward a redefinition of RBV: Value creation and stakeholder theory. (citado por Gallardo, 2021)
- Ruiz, M. (2021). Gestión estratégica con enfoque inclusivo. (citado por Gallardo, 2021)
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2021). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. (citado por Gallardo, 2021)
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. (citado por Teece, 2007)