

RESILIENCIA Y LAS CAPACIDADES DINÁMICAS: ELEMENTOS INDISPENSABLES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

RESILIENCE AND DYNAMIC CAPABILITIES: ESSENTIAL ELEMENTS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Walter Andía Valencia¹ 

Fidel Malca Pérez¹ 

Daiana León Cárdenas¹ 

Kamila Rojas Quilca¹ 

Luis Andía Salazar² 

¹ Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú

² Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima-Perú

Correspondencia:

Dr. Walter Andía Valencia

Correo: wandiav@unmsm.edu.pe

Como citar este artículo: Andía, W., Malca, F., León, D., Rojas,

K., & Andía, L. (2025). Resiliencia y las capacidades dinámicas:

Elementos indispensables de la transformación digital. *Revista de Investigación Hatun Yachay Wasi*, 5(1), 138–146. DOI: 10.57107/hyw.v5i1.111

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar la interrelación de la resiliencia digital como elemento fundamental de la transformación digital que permita las condiciones para un cambio de cultura organizacional mediante el desarrollo y aplicación de las capacidades dinámicas. La propuesta sustenta la necesidad de un enfoque interdisciplinario que permita a las organizaciones, enfrentar nuevos escenarios desde una perspectiva proactiva, sostenible y transformadora como medio de consolidar su competitividad. La investigación se desarrolla desde una postura descriptiva con un proceso de revisión documental a fin de lograr propuestas conceptuales y la opción de su aplicación en las competencias de los futuros profesionales de las carreras de economía, administración e ingeniería. Se determina que los tres términos se complementan, donde la transformación digital impulsa el cambio, las capacidades dinámicas facilitan la adaptación, y la resiliencia asegura la permanencia y el crecimiento sostenible de las organizaciones en entornos dinámicos.

Palabras clave: transformación digital, resiliencia, capacidades dinámicas.

ABSTRACT

This research aims to determine the interrelation of digital resilience as a fundamental element of digital transformation that enables the conditions for organizational culture change through the development and application of dynamic capabilities. The proposal supports the necessity for an interdisciplinary approach, that allows organizations to face new scenarios from a proactive, sustainable, and transformative perspective as a means of consolidating their competitiveness. The research adopts a descriptive stance with a documentary review process to achieve conceptual proposals and the possibility of their application in the competencies of future professionals in economics, management, and engineering fields. It is determined that the three terms are complementary, where digital transformation drives change, dynamic capabilities facilitate adaptation, and resilience



ensures the permanence and sustainable growth of organizations in dynamic environments.

Keywords: digital transformation, resilience, dynamic capabilities.

INTRODUCCIÓN

La dinámica global actual, aún no comprendida en toda su amplitud por muchos responsables de las organizaciones, no garantiza necesariamente la continuidad de los negocios. Se vive en un mundo cada vez más impredecible, caracterizado por una evolución constante en ámbitos como la tecnología, la globalización, la sociedad y la cultura, factores que influyen de manera directa en el entorno empresarial.

Es en este contexto que se ha utilizado el concepto de entornos VICA (volátil, incierto, complejo, ambiguo), los cuales se encuentran relacionados con los cambios abruptos, impredecibles, con multiplicidad de factores y poca claridad para entender los contextos (Cansinos, 2023). Es decir, se presentan donde no es posible prever un futuro con claridad debido a la gran cantidad de factores, generalmente contradictorios, que hacen cada vez más complejos los problemas. Es aquí donde se sostiene que en los contextos relacionados a los entornos VICA se vuelve difícil concretar la tarea de la planificación, por lo que resulta casi imposible entender y predecir el futuro (Bennett & Lemoine, 2014). También, cuando la disrupción digital amenaza con dejar obsoletas las habilidades y los recursos actuales de una empresa, esta debe centrar su atención en la capacidad de cambio (Ellström et al., 2022). Asimismo, se argumenta que la verdadera oportunidad no reside solo en sobrevivir, sino en prosperar y mejorar a partir del desorden y las crisis (Taleb, 2013).

En el ámbito empresarial, los entornos VICA demandan que las organizaciones desarrollen estrategias dinámicas para enfrentar las crisis, adaptarse a la incertidumbre y aprovechar oportunidades emergentes (Villalobos, 2022). Es precisamente en este entorno VICA donde la

resiliencia digital surge como un pilar fundamental. Esto es debido a la capacidad de los individuos para adecuarse y responder de manera adaptativa a los desafíos y amenazas en el entorno digital (Lee & Hancock, 2023). Ello implica tener habilidades digitales y la capacidad de una organización para evolucionar, innovar y adaptarse a estos entornos, con el uso del desarrollo tecnológico, como el impulso necesario para emerger más fortalecida. De esta manera, los dos conceptos de capacidades dinámicas y transformación digital coinciden, ya que las tecnologías emergentes permiten remodelar fundamentalmente los negocios tradicionales y exigir a las empresas que respondan a las nuevas oportunidades del mercado (Ellström et al., 2022).

En ese sentido, una de las opciones para enfrentar los escenarios descritos anteriormente de manera integral es la transformación digital, cuyo alcance tiene un impacto directo en las empresas e instituciones del sector público y privado (Méndez et al., 2023); pero, a pesar de ello, se tiene dificultades en su comprensión e implementación exitosa. Una de ellas, que enfrentan las organizaciones en los nuevos escenarios digitales, es la no inclusión del enfoque de las capacidades dinámicas de adaptación, aprovechamiento y transformación (Teece, 2018; Villena & García, 2025), cuyo análisis se realiza de una manera independiente, mediante la resiliencia digital, para responder ante situaciones inciertas (Dahmer, 2024). No obstante, a pesar de existir varios estudios que han tratado de identificar las capacidades dinámicas relevantes en otros entornos, solo unos pocos se han centrado específicamente en la transformación digital (Ellström et al., 2022). Esta situación es preocupante, ya que este último concepto es fundamental en las organizaciones, donde, para su correcta implementación, se requiere incluir a

los actores sociales. Por ende, la transformación y resiliencia digital poseen un elemento en común: el cambio de la cultura organizacional (Lee & Hancock, 2023).

Transformación digital

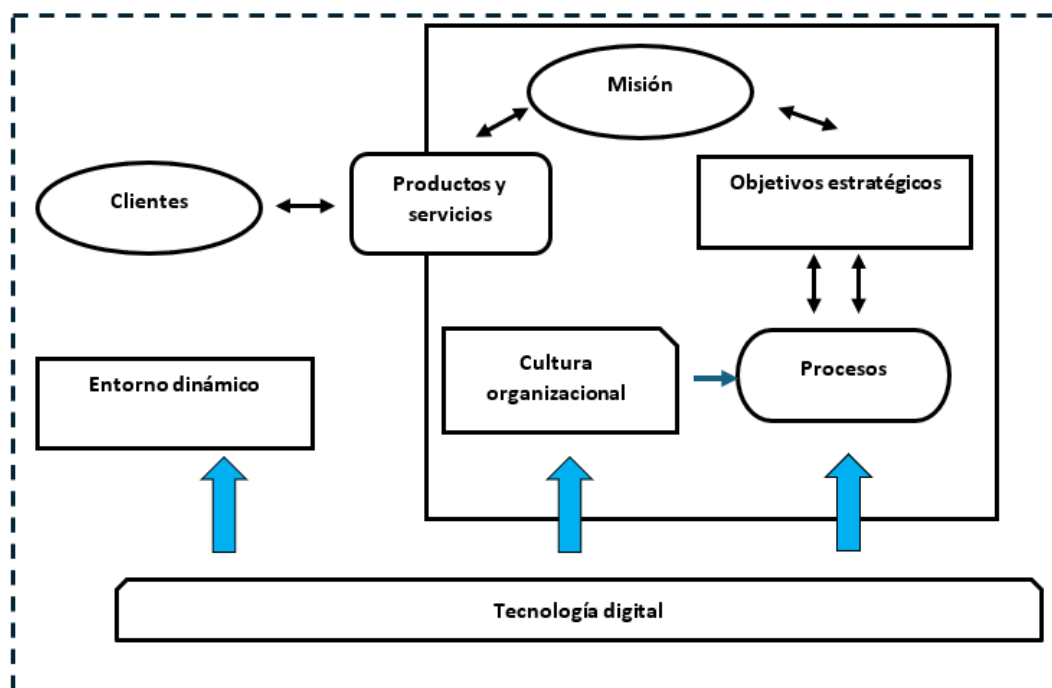
El entorno dinámico de los negocios conlleva nuevas necesidades por parte de los clientes, ello requiere que las organizaciones modifiquen sus propuestas de valor en sus productos. Es decir, es importante que se dé la adecuación de todo su sistema de gestión y operación, especialmente el aspecto tecnológico, pues se ha convertido en un habilitador de oportunidades para el inicio del cambio. En ese sentido, la transformación digital (TD) se convierte en un proceso estratégico cuyo enfoque integral permite redefinir la estrategia de negocio para adecuarla a las necesidades y tendencias de los mercados (Andía et al., 2025). Pero, se debe

resaltar que esta no es una intervención aislada o enfocada solo a los aspectos tecnológicos, pues su alcance organizacional es holístico, y permite su alineamiento con la misión, a los objetivos estratégicos y a sus procesos (Miranda, 2023).

Por lo expuesto, la TD no es optativa, sino una necesidad en el ámbito organizacional, cuyo elemento indispensable es la aplicación de tecnologías emergentes, acompañada con una modificación de la cultura organizacional y sobre todo de estructuras que faciliten la innovación y el emprendimiento. Aquellas van a modificar el modelo de negocio y como resultado van a contribuir a mejorar la productividad, sostenibilidad y resiliencia de la organización (Medina et al., 2022 y Tamani, 2025). En la figura 1 se representa la transformación digital de una manera integral, es decir, desde una perspectiva interna y externa.

FIGURA 1

Transformación Digital



En los sistemas organizacionales, la adopción de nuevas tecnologías modifica los procesos internos, pero sobre todo implica un cambio cultural profundo centrado en el capital humano. Si bien es cierto que la TD surge a partir de las nuevas tecnologías, esta también requiere un enfoque en las personas (Gómez & Merino, 2020). Pero, de igual forma, involucra dimensiones sociales, culturales, políticas, económicas, ecológicas y normativas para adaptarse a las nuevas necesidades del entorno (Páez et al, 2022).

En resumen, la transformación digital redefine la estructura organizacional, requiere un liderazgo transformacional para modificar la cultura empresarial y demanda nuevas competencias en los empleados (Hernández & López, 2025). Por ende, la capacitación permanente en temas digitales y nuevas formas de trabajo son esenciales, las que deben ser complementadas con las habilidades transversales requeridas para estos entornos. En ese sentido, es imprescindible desarrollar estrategias para el involucramiento de todo el personal y su participación en la transformación y así evitar la resistencia al cambio (Almaguer & Malleuve, 2023; Hernández & López, 2025).

Resiliencia

En el ámbito digital, el concepto de resiliencia adquiere una gran relevancia, debido a que las organizaciones operan en entornos cada vez más inciertos y complejos. Bajo esta premisa nace el concepto de resiliencia digital, la cual se puede definir como “la capacidad de los individuos para adaptarse y responder de manera adaptativa a los desafíos y amenazas en el entorno digital. Implica tener habilidades digitales para navegar de manera segura en línea” (Lee & Hancock, 2023). La resiliencia digital, por tanto, se erige como un pilar necesario que permitirá a las empresas no solo resistir crisis o fallos, sino también adaptarse e innovar en situaciones inciertas, muchas de emergencia.

Un obstáculo fundamental para la resiliencia digital es la resistencia al cambio presente en culturas organizacionales tradicionales, pues la transformación digital exige una evolución en los supuestos básicos y en los valores de una empresa, lo que frecuentemente genera fricción con las estructuras y los procesos establecidos.

La transformación digital es, ante todo, “un proceso de transformación cultural o un proceso de cambio en la cultura organizacional” (Arango et al., 2019). Si este cambio cultural no se gestiona adecuadamente, se crea una barrera crítica. Esta resistencia se ve agravada por una brecha de habilidades digitales, donde la falta de una cultura que valore proactivamente el aprendizaje puede dejar a los empleados sin las competencias necesarias para operar y gestionar las organizaciones (desconocimiento de las nuevas herramientas), debilitando la capacidad adaptativa de la organización.

Por lo tanto, es necesario que la transformación digital no se limite solamente a la adopción de tecnología, de lo contrario no se generaría un cambio cultural que integre la innovación y entienda las tecnologías como medios para mejorar los procesos misionales. Pues sin esta base cultural, los esfuerzos de transformación podrían llegar a incrementar la complejidad técnica y disminuir la resistencia interna, ampliando cada vez más la brecha de capacidades de la organización para ser ágil y responder ante entornos VICA; lo que evidencia resultaría en una resiliencia frágil y superficial.

Capacidades dinámicas

En las organizaciones el término de capacidades se ha enfocado en las condiciones para enfrentar las necesidades y requerimientos de sus clientes. En ese sentido, desde el punto de vista operacional, se refiere a la combinación de recursos, habilidades

y conocimientos para la producción de bienes y servicios (Miranda, 2015).

La propuesta anterior sustenta las capacidades operacionales o de primer nivel, pero no es suficiente, porque se requiere de capacidades estratégicas que estén relacionadas a lograr niveles de competitividad en entornos cambiantes (Acevedo & Arborno, 2019).

Es así, para el desarrollo de nuevos productos y mercados también se requieren ciertas capacidades, denominadas de segundo nivel. Adicionalmente a ello, hay un nivel superior: el gerencial, el cual determina la estrategia y permite lograr la reconfiguración de la organización integrando las capacidades anteriores. A estos dos últimos niveles se le denominan capacidades dinámicas (Teece, 2018).

Uno de los modelos para comprender los elementos que conforman las capacidades dinámicas es propuesto por Teece (2007):

La detección (*sensing*), orientada a percibir las oportunidades y amenazas, así como a la forma de brindar respuesta ante los entornos inciertos, también es considerada como una capacidad adaptativa.

La capacidad dinámica de adaptación se refiere también a las características propias de la organización para responder a los entornos cambiantes. Para ello, se requiere de un proceso permanente de aprendizaje y ajuste; los elementos necesarios son: la flexibilidad estratégica, flexibilidad intelectual de sus integrantes, resiliencia, liderazgo, recursos y gobernabilidad (Garzón, 2018).

Aprovechamiento (*seizing*) es la habilidad para aprovechar las oportunidades y realizar propuestas estratégicas para mantener y mejorar la competitividad, lo cual sucede de manera

similar en el caso de amenazas. Lo anterior implica una movilización de recursos para abordar la oportunidad y desarrollar el valor al hacerlo (Bornay et al., 2025).

Reconfiguración (*reconfiguring*) es la habilidad de rediseñar los recursos que posee la organización para enfrentar las condiciones cambiantes del mercado. La capacidad de reconfiguración implica recombinação, reemplazo de los recursos, tecnologías y sistemas existentes, así como, la integración de los nuevos conocimientos en la creación o innovación de los nuevos productos y servicios requeridos por el mercado. Entonces, es posible sintetizar las capacidades dinámicas como la propuesta estratégica de una organización, ya sean de tipo reactivo o proactivo con la finalidad de sincronizarse con el dinamismo del entorno (Miranda, 2015).

Modelo de Integración

La TD, la resiliencia y las capacidades dinámicas tienen elementos en común y complementarios entre sí, los cuales permiten lograr una perspectiva novedosa de gestión organizacional. De esta forma, la transformación digital no solo busca optimizar procesos y generar innovación, sino también fortalecer la capacidad organizacional para responder de manera ágil y efectiva frente a situaciones imprevistas, asegurando la continuidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo (Dahmer, 2024; Durst et al., 2021). En consecuencia, las organizaciones que integran la resiliencia digital dentro de su estrategia de transformación digital no solo están mejor preparadas para afrontar las crisis, sino que también están en posición de liderar la innovación en sus sectores, generando ventajas competitivas sostenibles y contribuyendo a su posicionamiento global.

Esta resiliencia, cuando se combina con las capacidades digitales, da lugar a la **resiliencia digital**, entendida como la capacidad de una organización

para anticipar, resistir, adaptarse y recuperarse rápidamente de interrupciones digitales o cambios bruscos en el entorno (Linkov et al., 2018). Entonces, en el contexto de la transformación digital, la resiliencia digital se convierte en un componente crítico, ya que permite que las empresas aprovechen las oportunidades del desarrollo tecnológico y, al mismo tiempo, minimicen los riesgos asociados a ello, como a la ciberseguridad, las fallas en sistemas o las disrupciones en la cadena de valor (Dahmer, 2024; Linkov et al., 2018). Lo anterior es relevante en un entorno caracterizado por la incertidumbre, donde la capacidad de recuperación y de adaptación pueden marcar la diferencia entre la continuidad y el colapso empresarial (Durst et al., 2021; Dahmer, 2024). En ese sentido, la transformación digital se ha convertido en una vía importante para que las organizaciones aumenten su resiliencia (Purbiyati & Rachmawati, 2023). Es más, el desarrollo de capacidades dinámicas específicas es necesario para la transformación digital (Ellström et al., 2022).

Además, si bien la transformación digital se erige como una estrategia primordial para potenciar las capacidades que otorga la resiliencia organizacional al permitir la adaptación operativa y una mejor comprensión de su valor en la sociedad (Siebel, 2019), su éxito se encuentra vinculado con un factor crítico: la cultura organizacional. La resiliencia digital, por tanto, emerge de la sinergia entre la transformación tecnológica y una cultura que fomente activamente la adaptabilidad, el aprendizaje continuo y la colaboración, permitiendo a la organización no sólo resistir perturbaciones, sino también evolucionar a partir de ellas.

Por lo tanto, es posible mencionar que la resiliencia digital está estrechamente vinculada con la transformación y la cultura organizacional, ya que esta promueve valores como la innovación, el aprendizaje y la colaboración (Arango et al., 2019). Es así como, una organización que fomenta estas prácticas estará mejor preparada para capacitar

a sus miembros en competencias digitales y para aprovechar las oportunidades que brinda la tecnología, convirtiéndola así en una herramienta y no en un fin. En consecuencia, la resiliencia digital debe entenderse no sólo como un recurso, sino como un enfoque integral que incluye cultura, capacidades y tecnología. A ello se adiciona que cada vez es más importante desarrollar la ciberresiliencia considerando las características de las capacidades dinámicas, permiten afrontar desde una perspectiva reactiva como la proactiva (Annarelli & Palombi, 2021).

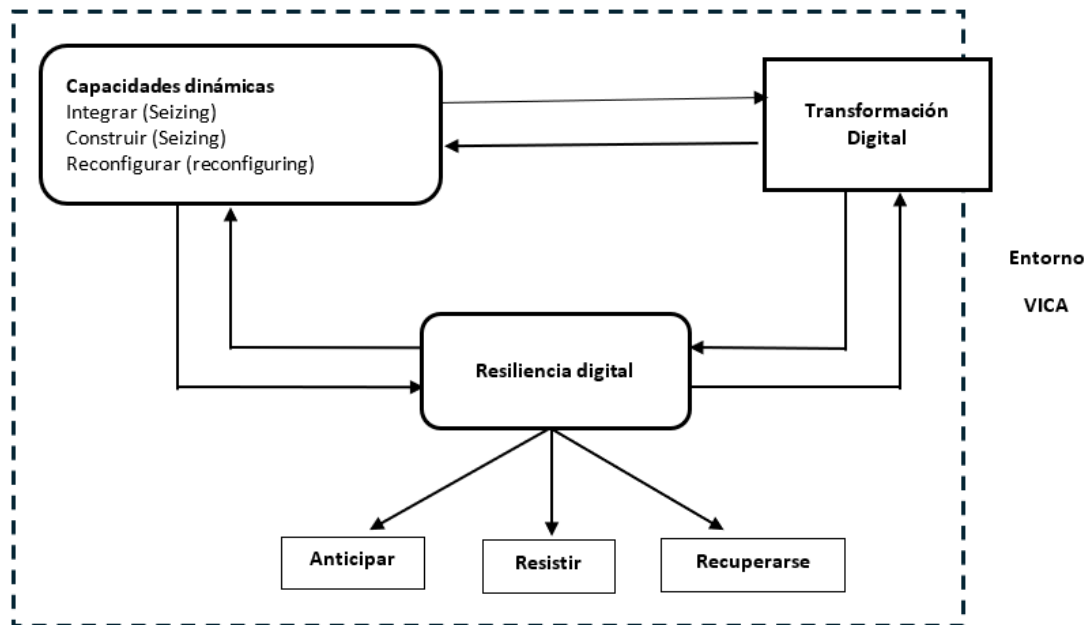
En el ámbito de las pequeñas empresas esto resulta especialmente importante, puesto que se ha identificado en la transformación digital un medio para fortalecer sus capacidades adaptativas y sostener un crecimiento en un mercado cada vez más exigente (Del Do et al., 2023).

Desde un punto de vista externo, el entorno requiere que la organización desarrolle una TD, por tanto, son necesarias las habilidades para enfrentar distintos desafíos (capacidades dinámicas) así como su fortaleza (resiliencia).

Desde la perspectiva interna de la organización, la habilidad para utilizar sus recursos y conocimientos permiten actuar de forma ágil. Además, ambas habilitan la Transformación digital, porque son los elementos necesarios de flexibilidad organizacional. La integración entre los tres elementos forma un nuevo ciclo de innovación y aprendizaje continuo, donde la transformación digital impulsa el cambio, las capacidades dinámicas facilitan la adaptación, y la resiliencia asegura la permanencia y el crecimiento sostenible (Fig. 2).

FIGURA 2

Integración de la transformación digital, resiliencia y capacidades dinámicas

**CONCLUSIONES**

Las capacidades dinámicas representan la habilidad de una organización o persona para adaptarse, integrar y reconfigurar recursos y conocimientos frente a entornos inciertos y cambiantes.

La resiliencia complementa este proceso al aportar la fortaleza para resistir, recuperarse y aprender de situaciones adversas, garantizando continuidad y sostenibilidad.

La transformación digital constituye el contexto actual donde ambas se articulan: exige la adopción de nuevas tecnologías, modelos y competencias, lo cual solo es viable si las instituciones desarrollan capacidades dinámicas para adaptarse con flexibilidad y resiliencia para superar los retos que implica el cambio.

En conjunto, estos tres elementos forman un ciclo de innovación y aprendizaje continuo, donde la transformación digital impulsa el cambio, las

capacidades dinámicas facilitan la adaptación, y la resiliencia asegura la permanencia y el crecimiento sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acevedo, Liesel K., & Albornoz, N. (2019). Revisión teórica de las capacidades dinámicas empresariales. *Pensamiento & Gestión*, (46), 262-283. <https://doi.org/10.14482/pege.46.5402>
- Almaguer, Y., & Malleuve, E. (2023). *Informatización y transformación organizacional, claves de eficiencia y competitividad en el sistema empresarial*. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 3(1), 1–15. <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/197>
- Andía, W., Malca, F., Jiménez, N., & Andía, L. (2025). La transformación digital: Perspectiva desde el modelo de gestión de servicios y el mapa de

- procesos. *Revista de Investigación Hatun Yachay Wasi*, 4(2), 20 – 32. <https://doi.org/10.57107/hyw.v4i2.93>
- Annarelli, A., & Palombi, G. (2021). Digitalization Capabilities for Sustainable Cyber Resilience: A Conceptual Framework. *Sustainability*, 13(23), 13065. <https://doi.org/10.3390/su132313065>
- Arango, M., Branch, J., Castro, L., & Burgos, D. (2019). Un modelo conceptual de transformación digital. Openenergy y el caso de la Universidad Nacional de Colombia. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 19(4), 95–107. <https://doi.org/10.14201/eks201819495107>
- Bennett, N. & Lemoine G. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92 (1/2), 311-317. https://www.researchgate.net/publication/263926940_What_VUCA_really_means_for_you
- Bornay, M., López, A. & Salas, A. (2025) Sensing, seizing, and reconfiguring dynamic capabilities in innovative firms: Why does strategic leadership make a difference? *BRQ Business Research Quarterly*, 28(2), 399-420. <https://doi.org/10.1177/23409444231185790>
- Cansinos, J. (2023). *Liderando la transformación digital desde las personas*, Ediciones Pirámide. <https://www.amazon.com/-/es/Liderando-transformaci%C3%B3n-digital-desde-personas/dp/8436847938>
- Dahmer, L. (2024). Digital transformation in the fourth industrial revolution: Challenges and opportunities for project management. *Revista Científica Sistemática*, 14(5), 1339–1343. <https://doi.org/10.56238/rcsv14n5-022>
- Del Do, M., Villagra, A., & Pandolfi, D. (2023), A., & Pandolfi, D. (2023). Desafíos de la Transformación Digital en las PYMES. *Informes Científicos Técnicos - UNPA*, 15(1), 200–229. DOI:10.22305/ict-unpa.v15.n1.941
- Durst, S., Svensson, A., & Acuache, M. (2021). Peruvian small and medium-sized enterprises in times of crisis—Or what is happening over time? *Sustainability* (Switzerland), 13(24), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su132413560>
- Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., & Josefsson, C. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 272–286. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>
- Garzón, M. (2018). Capacidad dinámica de adaptación. *Revista Científica Visión de Futuro*, 22(1). 114-134. <https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/280>
- Gómez, A., & Merino, M. (2020). Transformación digital en Refinería Cienfuegos S.A. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 1(1), 24-37. <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/8>
- Hernández, E., & López, W. (2025). Innovación y estrategias en la administración contemporánea: Retos y oportunidades. *RevistAP: Revista Tecnológica Autónoma del Pacífico*, 3 (1) <https://revistap.ejeutap.edu.co/index.php/utap/article/view/173>
- Lee, A., & Hancock, J. (2023). Developing digital resilience: An educational intervention improves elementary students' response to digital challenges. *Computers & Education*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2023.100144>
- Linkov, I., & Kott, A. (2018). *Fundamental Concepts of Cyber Resilience: Introduction and Overview*. En *Cyber Resilience of Systems and Networks*

- (Eds.). (pp 1–25). Springer.
- Medina, P., Chango, M., Corella, M., & Guizado, D. (2022). *Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual*. *Journal of Science and Research*, 7(1), 756–769. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2804>
- Méndez, X., Valiente, Y., Mantilla, J., & Gonzales, Y. (2023). Transformación digital y su impacto en la gestión empresarial de empresas consultoras de talento humano. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(1), 705–717. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2837>
- Miranda, J. (2023). *La transformación digital: estrategia generadora de cambios en las organizaciones*. *Revista Estrategia Organizacional*, 12(2), 109–135. <https://doi.org/10.22490/25392786.6791>
- Miranda, J. (2015). La reconfiguración del modelo de negocios y el desempeño organizacional: una perspectiva de las capacidades dinámicas. *Revista Universitaria Ruta*, 17(2), 38–57. <https://doi.org/10.15443/RUTA2023755>
- Miranda, J. (2015). El Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones. *Investigación administrativa*, 44(116), 81-93. <https://www.redalyc.org/journal/4560/456044959005/html>
- Páez, I., Sanabria, M., Gauthier, V., Méndez, R., & Rivera, L. (Eds.). (2022). *Transformación digital en las organizaciones*. Editorial Universidad del Rosario
- Purbiyati Y, & Rachmawati D. (2023). The Effect of Dynamic Capabilities on Organization Resilience with Mediation of Digital Transformation. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 10 (1), 19–27. <https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V10I1P103>
- Siebel, T. (2019). Digital Transformation Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction. <https://www.amazon.com/Digital-Transformation-Survive-Thrive-Extinction/dp/1948122480>
- Taleb, N. (2013). *Antifrágil. Las cosas que se benefician del desorden*. Random House. <https://www.amazon.com/-/es/Antifr%C3%A1gil-Las-cosas-benefician-desorden/dp/8449328640>
- Tamani, J. (2025). *Transformación digital y gestión del talento humano: revisión sistemática de evidencia científica (2020–2024)*. *Revista INVECOM*, 6(2), 1-9 <https://doi.org/10.5281/zenodo.15748029>
- Teece, D. (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Society*, 28(13) 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. [Doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007)
- Villalobos, J. (2022). Los contextos de la incertidumbre: ¿entornos VUCA o entornos BANI? Hacia una episteme de las ciencias sociales. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 38(29) 7-13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7300286>
- Villena, R., & García, L. (2025). Capacidades dinámicas en PYMES para la gestión de crisis y el desempeño operacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(13), 233-248. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial13.15>