

## Mot des rédacteurs invités

### Comprendre les capacités dynamiques : la perspective des micro-fondations

## Word from the Guest Editors

### Understanding Dynamic Capabilities: The Microfoundations Perspective

## Palabras de los redactores invitados

### Entendiendo las capacidades dinámicas: la perspectiva de las microfundaciones

Valérie Mérindol, David W. Versailles, Nicolai J. Foss et Agusti P. Canals

Volume 23, numéro 4, 2019

Comprendre les capacités dynamiques : la perspective des micro-fondations

Understanding Dynamic Capabilities: The Microfoundations Perspective

Entendiendo las Capacidades Dinámicas: la perspectiva de las microfundaciones

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1066066ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1066066ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

#### Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

#### ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

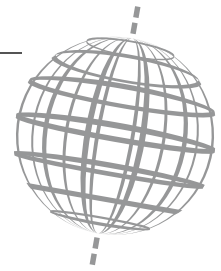
#### Citer ce document

Mérindol, V., Versailles, D. W., Foss, N. J. & Canals, A. P. (2019). Mot des rédacteurs invités : comprendre les capacités dynamiques : la perspective des micro-fondations / Word from the Guest Editors: Understanding Dynamic Capabilities: The Microfoundations Perspective / Palabras de los redactores invitados: Entendiendo las capacidades dinámicas: la perspectiva de las microfundaciones. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23(4), 9–17. <https://doi.org/10.7202/1066066ar>

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2019

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>



## Comprendre les capacités dynamiques : la perspective des micro-fondations

VALÉRIE MERINDOL

*newPIC chair, Paris School of Business*

DAVID W. VERSAILLES

*newPIC chair, Paris School of Business*

NICOLAI J. FOSS

*The Rodolfo DeBenedetti chair of Entrepreneurship, Bocconi University*

AGUSTI P. CANALS

*Universidad Oberta de Catalunya, UOC, KIMO research group*

L'objet de ce numéro thématique est de montrer comment le concept de capacités dynamiques (DC ci-après) peut être approfondi grâce à l'approche des micro-fondations. L'origine de ce projet réside dans une conférence co-organisée par la chaire newPIC de Paris School of Business (PSB) et le groupe de recherche KiMO de l'Université ouverte de Catalogne (UOC) pour l'Association internationale de management stratégique (AIMS, France) et son groupe de recherche « Ressources, compétences, et capacités dynamiques ». La conférence s'est tenue en mars 2016 à Paris, dans les locaux de PSB. Teppo Felin (Said Business School, Oxford University) et Patrick Cohendet (HEC Montréal) étaient présents comme conférenciers invités. 26 contributions ont été présentées au cours des deux jours de la conférence, qui ont été suivies par 16 soumissions au processus de double référent anonyme pour publication dans le numéro thématique (15 articles et 1 « position paper »). Nous adressons tous nos remerciements aux participants à la conférence, aux auteurs, à la revue *Management International*, et aux référents anonymes qui ont participé à cette aventure avec nous. Ce projet n'aurait pas vu le jour sans leur engagement et nous les remercions pour leur soutien. Nos remerciements les plus chaleureux vont à Patrick Cohendet qui a soutenu ce projet depuis le début.

La notion de capacités dynamiques est devenue un élément essentiel de la compréhension des entreprises et de leurs avantages concurrentiels. Les articles fondateurs de cette perspective renvoient à l'approche de la firme fondée sur les ressources. Ces articles discutent les processus managériaux, l'heuristique et les routines qui représentent souvent des boîtes noires dans la littérature scientifique en management. Les controverses portent sur le concept de DC lui-même, sur sa transposition dans des processus cognitifs qui mobilisent de façon articulée des individus, des équipes et des organisations. Ces aspects se traduisent ensuite en processus managériaux et en comportements. La difficulté conceptuelle porte sur un problème simple à décrire : la plupart de ces aspects peuvent être compris indifféremment comme des causes ou des conséquences. Ce numéro thématique montre que les problèmes conceptuels sont inséparables de questions méthodologiques sur les protocoles de collecte des données, et sur les choix réalisés en matière d'unité et de niveau d'analyse. Ces problèmes conceptuels liés aux DCs peuvent avoir des conséquences dans de nombreux

autres sous-ensembles du management stratégique. Les enjeux méthodologiques discutés ou illustrés ici vont bien au-delà du seul sujet des DCs.

La première contribution par **David W. Versailles** et **Nicolai J. Foss** porte sur des questions méthodologiques et épistémologiques. Leur contribution permet de faire le point sur l'actualité de la recherche sur les DCs et de discuter les différents courants de cette littérature. Ils montrent que ces courants n'ont pas réussi à stabiliser une vision unique à partir de deux traditions parallèles issues des articles fondateurs d'Eisenhardt et Martin (2000) et de Teece, Pisano and Shuen (1997) qui réalisent des choix différents d'unités et de niveaux d'analyse. Versailles et Foss proposent ensuite une mise à jour sur les débats techniques de méthodologie des sciences sociales liés à l'approche par les micro-fondations. Ils expliquent que cette référence permet d'améliorer l'analyse conceptuelle à partir de protocoles de recherche basés sur une analyse multi-niveaux et sur une analyse situationnelle. Ils apportent également des recommandations pratiques sur la façon de concevoir et de mettre en œuvre des protocoles de recherche basés sur les micro-fondations.

Les cinq autres articles proposent des contributions conceptuelles sur les DCs. Chacun de ces articles adopte un protocole de recherche lié aux micro-fondations qui opère à plusieurs niveaux de l'organisation en même temps. Chacun retient aussi des unités et des niveaux d'analyse différents. Tous les articles se plongent dans les mécanismes comportementaux, cognitifs et managériaux. Ils analysent les interactions entre les contributions de différentes catégories d'individus et d'équipes positionnés à différents niveaux de l'organisation, mais aussi au-delà de ses frontières. Dans ce numéro thématique, tous les contributeurs s'inscrivent dans la filiation de Teece pour analyser les DCs. La plupart des articles traitent des capacités managériales en référence aux activités de sensing, seizing et reconfiguring. Seuls Loillier et Malherbe revendiquent la double filiation vers les deux traditions de Teece et Eisenhardt. Tous les articles proposent des études de cas. Quatre articles ont retenu des approches strictement qualitatives. Seules Wilkens et Sprafke ont développé un protocole mixte; elles introduisent des systèmes de mesure et un travail quantitatif pour qualifier leurs variables.

**Uta Wilkens** et **Nicole Sprafke** explorent les interdépendances entre firmes et les aspects communs qui se retrouvent de façon transverse dans toutes les firmes. Elles identifient 12 micro-variables qui relient à différents domaines qui constituent potentiellement les DCs : le comportement des leaders, l'interaction entre équipes, les capacités individuelles, et les caractéristiques des postes. Elles étudient si ces variables opèrent de façon spécifique à la firme et identifient que les fonctions de mise en capacité structurelle et d'apprentissage au niveau des équipes sont des traits communs aux entreprises étudiées. Ce résultat a des implications à la fois pour la généralisation conceptuelle des DCs et pour les actions managériales à installer au sein des firmes. Il implique aussi que le diagnostic organisationnel conditionne la façon d'intervenir pour améliorer les DCs.

**Magali Malherbe** et **Thomas Loillier** explorent l'installation des DCs dans des interactions inter-firmes stables et récurrentes autour de projets communs d'exploration. Ils proposent une explication multi-niveaux basée sur une logique de don contre don entre organisations. Les auteurs travaillent sur les processus cognitifs qui sous-tendent ces échanges. L'originalité de leur contribution provient de l'analyse multi-niveaux revendiquée pour proposer une explication de la compétence collective d'exploration : ils analysent la dynamique des projets pour expliquer les cycles d'apprentissage (individuel) qui s'incrémentent au fil des échanges (des dons), l'impact des liens sociaux sur le processus d'élaboration des compétences, et le rôle des dons réciproques.

**Eric Michael Laviolette** explore les DCs dans des PME en croissance rapide et il analyse leurs spin-offs (l'installation de leurs filiales). Avec une étude de cas multiples, il propose une analyse multi-niveaux des phases de sensing, seizing et reconfiguring. Il analyse comment les managers des maisons mères et des filiales se réfèrent tous à un répertoire de compétences cognitives, managériales et sociales, qu'ils utilisent avec des perspectives, des vitesses et des profondeurs différentes. Ils se complètent les uns les autres à différents moments du processus de filialisation. Parmi

les DCs, cette contribution souligne l'importance des compétences d'intermédiation (boundary spanning), des émotions et des compétences managériales de soutien à ces processus.

**Elise Milano-Mayan** et **Evelyne Roubly** analysent l'engagement individuel dans les phases de sensing, seizing et reconfiguring au sein d'une entreprise communautaire Mexicaine. Elles montrent les rôles jumeaux des modèles mentaux, de la structure organisationnelle, de la nature sociale des processus d'apprentissage et du leadership pour promouvoir l'élaboration de ces compétences aux plans technique et stratégique. Dans cette étude de cas exploratoire, elles suivent en détails les interactions internes, externes et inter-organisationnelles. Elles montrent comment les membres de cette communauté opèrent pour contribuer à sa transformation, son adaptation et sa résilience. Elles expliquent comment les mécanismes génératifs comportementaux et cognitifs opèrent en fonction des types de compétences individuelles.

**David W. Versailles** et **Valérie Mérindol** discutent les liens entre les propriétés d'un objet frontière (boundary object) et le travail réalisé autour des DCs sur l'orchestration des ressources (sensing, seizing, et reconfiguring). Ils comparent deux programmes d'aviation militaire : le Mirage IV et le Rafale de Dassault Aviation. Ils expliquent que le travail en équipe, l'articulation de la connaissance et le leadership fonctionnent de façons différentes en fonction du type, de la granularité, de l'ouverture, de la malléabilité et de la complétude de ces objets frontières. Ils montrent également que la présence et la place dans un réseau d'intégration industrielle influencent grandement la nature de la reconfiguration, quelles que soient les DCs de l'entreprise.

Pour faire écho aux recommandations introduites par Versailles et Foss sur la mise en œuvre d'un protocole de recherche cohérent avec l'approche par les micro-fondations, le tableau 1 ci-dessous caractérise le lieu des DCs, l'unité d'analyse et la nature de l'approche multi-niveaux pour les cinq articles du numéro thématique.

**TABLEAU 1**  
Options méthodologiques retenues dans les articles

Articles	Lieu des DCs	Unité(s) d'analyse	Analyse multi-niveaux
Wilkens et Sprafke	Individus, groupes; focus sur les micro-variables constitutives des DCs; agents dans les organisations	Interaction entre équipes, caractéristiques des postes, comportement des leaders, capacités individuelles	DCs comme variable dépendante de niveau 1; micro-variables comme constituants potentiels
Malherbe et Loillier	Liens sociaux (pour les interactions inter-orga) et stock de connaissance de la firme; processus d'apprentissage social (collectif)	Firmes (base de connaissance et capacités d'expérimentation); individus; projets collaboratifs avec les autres firmes	Interdépendances entre organisations, projets (dans l'organisation), et entre individus (processus et croissance de la connaissance)
Laviolette	Entrepreneurs et managers (SSR, intention stratégique et sa mise en œuvre concrète) (cf boundary spanning)	Entrepreneurs et managers présents dans les PME et dans leurs filiales	Processus inter-firmes et interdépendances; boundary spanning entre individus d'organisations différentes
Milano-Mayan et Roubly	Managers, employés; familles et membres de la communauté qui détiennent les compétences stratégiques et techniques; "leaders stratégiques"	Individus et équipes; processus organisationnels; événements et actions qui encadrent l'évolution des compétences individuelles	Complémentarités entre types de comportement, modèles mentaux, processus au niveau organisationnel; leadership individuel
Versailles et Merindol	Managers (équipes, BU et corporate) et experts qui convergent autour d'un BO émergé des interactions dans un programme complexe (niveau orga)	Managers, experts et contributeurs à l'installation des deux BOs; interactions autour des BOs; processus de décision	Interdépendances de connaissance entre managers, experts, et firmes présentes dans le réseau d'intégration

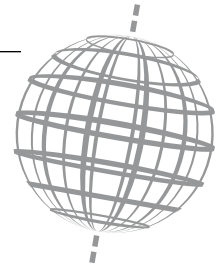
«SSR» pour faire le lien avec "sensing, seizing, reconfiguring" (Teecce, 2007; 2014);

«MFs» pour micro-fondations; «BO» pour objet frontière; «PME» pour petites et moyennes entreprises.

Au-delà des questions de recherche différentes traitées dans leurs articles, les contributeurs à ce numéro thématique illustrent tous comment l'approche par les micro-fondations permet de contribuer à la recherche sur les DCs avec des protocoles de terrain précis sur l'unité et les niveaux d'analyse. Les liens étroits (insécables) entre structure et processus revendiqués par l'approche par les micro-fondations et par l'analyse situationnelle représentent un aspect distinctif de ces cinq contributions. Les cinq articles proposent ainsi des illustrations concrètes de design de recherche de terrain. Ils donnent indirectement des informations sur les volumes de données requis pour ces protocoles, et éviter les sur-simplifications ou les biais d'interprétation. La décidabilité d'une proposition de recherche dépend entièrement de la possibilité de se confronter à des données issues du terrain. Nous espérons que ces articles représenteront autant d'illustrations et d'incitations à développer des protocoles de recherche pertinents pour aller plus loin dans l'analyse des DCs.

### Bibliographie

- DI STEFANO, Giada; PETERAF, Margaret; VERONA, Gianmario, (2014). "The organizational drivetrain : A road to integration of dynamic capabilities research". *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), pp. 307-327.
- EISENHARDT, Katherine M.; MARTIN, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), pp. 1105-1105.
- FELIN, Teppo; FOSS, Nicolai J. (2005), "Strategic organization: a field in search of micro-foundations", *Strategic Organization*, Vol. 3 : pp. 441-455.
- PETERAF, Margaret; DI STEFANO, Giada; VERONA, Gianmario, (2013). "The elephant in the room of dynamic capabilities; bringing two diverging conversations together". *Strategic Management Journal*, 34, pp. 1389-1410.
- TEECE, David J. (2007) "Explicating Dynamic capabilities: the nature and microfoundations of enterprise performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350.
- TEECE, David J., PISANO G., and SHUEN A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), pp. 1319-1350.



# Understanding Dynamic Capabilities: The Microfoundations Perspective

VALÉRIE MERINDOL

*newPIC chair, Paris School of Business*

DAVID W. VERSAILLES

*newPIC chair, Paris School of Business*

NICOLAI J. FOSS

*The Rodolfo DeBenedetti chair of Entrepreneurship, Bocconi University*

AGUSTI P. CANALS

*Universidad Oberta de Catalunya, UOC, KIMO research group*

The aim of this thematic issue is to show how the concept of dynamic capabilities (henceforth, DCs) can be furthered by a microfoundational perspective. The origin of this project lies in a workshop jointly organized by the newPIC chair at Paris School of Business (PSB) and KiMO research group at the Open University of Catalonia (UOC) on behalf of the French Association internationale de management stratégique (AIMS) and its research group “Resources, Competencies, and Dynamic Capabilities”. The workshop took place in March 2016, on PSB premises in Paris. Teppo Felin (Said Business School, Oxford University) and Patrick Cohendet (HEC Montréal) were present as keynote speakers. 26 contributions were presented over 2 days at the workshop, followed by 15 articles and 1 position paper submitted to peer-review for the thematic issue. We are indebted to all participants to the workshop, to the authors, to *Management International*, and to the anonymous reviewers who made this journey with us. This project would not have seen the light of day without their commitment and we are grateful for their support. Our warmest thanks are for Patrick Cohendet who supported the project from its early beginning.

The notion of DCs has become an essential element for the understanding of firms and competitive advantage. The founding articles of the DCs perspective relate to the resource-based and evolutionary views of the firm. They discuss processes at managerial level, heuristics and routines that represent as many black boxes in management science. Controversies relate to the DC concept itself, to its translation into (mainly) cognitive processes with articulations at individual, team-related and organizational levels and to the subsequent managerial and behavioral processes. The conceptual difficulty relates to a simple fact: most of these aspects can be understood as causes and/or consequences. This thematic issue shows that conceptual problems are impossible to separate from methodological questions about data collection, units and levels of analysis. Conceptual issues relating to DCs impact several areas of management research, most notably strategic management. The methodological issues at stake have a potential impact beyond research about DCs.

The first contribution by **David W. Versailles** and **Nicolai J. Foss** addresses methodological and epistemological issues. Their contribution to this thematic issue also discusses the

different streams of contributions to the literature on DCs. They point out that the locus of DCs still remains an open question in the field, most notably because of the parallel traditions developed after Eisenhardt and Martin (2000) *versus* Teece, Pisano and Shuen (1997) foundational articles. The authors explain that the divide relates to discrepant positions about units and levels of analysis. Versailles and Foss also update on debates in relation with the micro-foundations approach. They claim that the reference to micro-foundations may help progress in conceptual debates in improving the design of research protocols with multi-level and situational analysis. They conclude with practical recommendations on how to design a research protocol consistent with the microfoundations approach.

The other five articles propose different contributions to research on DCs. They illustrate research protocols designed to operate at several levels of the organization at the same time, thus instantiating the multi-level perspective. They also focus on different units and levels of analysis. All articles dive into the rationales of behavioral, cognitive and managerial mechanisms to analyze DCs on the field. They analyze interactions between the respective contributions of different categories of individuals and teams positioned at different levels of the organization, and also beyond its boundaries. All contributors adhere to Teece’s perspective on DCs. Most articles address managerial capabilities in reference to sensing, seizing, and reconfiguring activities. Only Malherbe and Loillier install their research into the twin reference to the Teece and Eisenhardt traditions. All articles propose research protocols based on case studies. Four articles have selected genuine qualitative methods; only Sprafke and Wilkens develop a mixed protocol and introduce measurements models and quantitative investigations to qualify explanatory variables.

**Uta Wilkens** and **Nicole Sprafke** explore firm interdependencies and cross-firm commonalities. They identify 12 micro-variables drawing attention to various fields potentially constituting DCs (leadership behavior, team interaction, individual capabilities, and job characteristics). They study whether these variables operate with firm-specificity and they identify that structural empowerment and team learning functions represent cross-firm commonalities. This result has implications both for conceptual generalization and for managerial actions. The



findings imply that the organizational diagnosis of specific configurations frames targeted interventions to enhance DCs.

**Magali Malherbe** and **Thomas Loillier** explore the installation of DCs in relation with recurrent and stable inter-organizational interactions between firms committed to joint exploration projects. They propose a multi-level explanation based on inter-organizational gifts and counter-gifts. The authors investigate the epistemic processes underlying these interactions. The originality of their contribution emerges from the explicit multi-level explanation proposed for the elaboration of the (collective) competence of exploration: they investigate the dynamics of projects to explain the incremental (individual) learning cycles, the impact of the social links on the process of competence building, and the role of reciprocal gifts.

**Eric Michael Laviolette** explores DCs in rapidly growing SMEs and analyzes their spin-offs. With a multi-case study, he offers a multi-level investigation of sensing, seizing and reconfiguring. He investigates how managers from the mother- and daughter companies all refer to a repertoire of cognitive, managerial and social skills, yet leverage them with different scopes, speed and depth. They complement each other at different stages of the spin-off process. He identifies the importance of boundary spanning capabilities, of emotions, and of the supporting (individual) managerial DCs.

**Elise Milano-Mayan** and **Evelyne Rouby** focus on a “community-based” Mexican enterprise to analyze individual engagement in sensing, seizing and reconfiguring. They show the joint roles of mental models, of organizational structure, of the social nature of learning processes and of leadership to foster the elaboration of technical and strategic competencies. With an exploratory case study, they follow internal, external and inter-organizational interactions. They show how members of the community-based enterprise operate to contribute

to its transformation, adaptation, and resilience and explain how behavioral and cognitive generative mechanisms operate according to the types of individual competencies.

**David W. Versailles** and **Valérie Merindol** discuss properties of boundary objects used to support the process of resource orchestration. With a comparison of two military aircraft programs (Mirage IV and Rafale), they discuss the impacts of different properties of boundary objects in reference to the orchestration of resources (sensing, seizing and reconfiguring). They explain that teamwork, knowledge articulation and leadership work in different ways when the type, granularity, openness, malleability and completeness of the boundary object vary. They also show that interdependencies between firms present in the integration network have a notable impact on “reconfiguring”.

Consistent with Versailles and Foss’ contribution, table 1 shows how the contributors to this thematic issue handle the locus of DCs, the unit of analysis, and how they compute multi-level analysis.

Beyond their different research questions, the contributors to this thematic issue exemplify how the microfoundations approach informs the analysis of DCs with enhanced precision about units and levels of analysis. The intertwined emphasis on structure and process in the microfoundations discourse is present in all contributions to this thematic issue. The articles illustrate how to cope in concrete ways with the challenges of data collection and data analysis. They also show how many variables are required to conduct analysis of DC in a way that avoids both over-simplification and overestimation. The decidability of a research proposition entirely depends on the possibility to confront the variables to field research and to data collected on the field. We hope that these articles represent as many illustrations and incentives to design field research protocols suited to further informing the concept of DCs.

**TABLE 1**  
Methodological options presented in the articles

Articles	Locus of DCs	Unit(s) of analysis	Multi-level analysis
Wilkens and Sprafke	Individual, group; focus on constituent micro-variables of DCs; agents in the organization	Team interaction, job characteristics, leadership behavior, individual capabilities	DCs as dependent upper-level variable; micro-variables as potential constituents
Malherbe and Loillier	Social links (for inter-org. interactions) and the firm’s stock of knowledge; social learning processes	Firms (knowledge base and experimentation capabilities); individuals; collaborative projects with other firms	Interdependencies between inter-org., org (projects) and inter-individual (knowledge growth) processes
Laviolette	Entrepreneurs and managers (SSR, strategic intent or business ops.) (cf boundary spanning)	Entrepreneurs and managers present in SMEs and their spin-offs (daughter companies)	Inter-firms processes and interdependencies; inter-org. boundary spanning between indiv.
Milano-Mayan and Rouby	Managers, employees; families in the community who hold strategic versus technical competencies; “strategic leaders”	Individual or small teams; organizational processes; events, actions framing the evolution of individual competencies	Complementarities between behavioral drivers, mental models, org. level processes, and individual leadership
Versailles and Merindol	Top + middle managers and experts who converge around boundary objects emerged from interactions in complex programs [org].	Managers, experts and contributors to the installation of the two BOs; interactions around BOs; decision makers / leaders	Knowledge interdependencies between managers, experts and firms present in the integration network

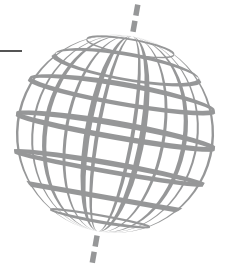
“SSR” stands for “sensing, seizing, reconfiguring” (Teece, 2007; 2014);

“MFs” for micro-foundations; “BO” for boundary object; “SME” for small and medium enterprises.

---

## References

- DI STEFANO, Giada; PETERAF, Margaret; VERONA, Gianmario, (2014). "The organizational drivetrain : A road to integration of dynamic capabilities research". *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), pp. 307-327.
- EISENHARDT, Katherine M.; MARTIN, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), pp. 1105-1105.
- FELIN, Teppo; FOSS, Nicolai J. (2005), "Strategic organization: a field in search of micro-foundations", *Strategic Organization*, Vol. 3 : pp. 441-455.
- PETERAF, Margaret; DI STEFANO, Giada; VERONA, Gianmario, (2013). "The elephant in the room of dynamic capabilities; bringing two diverging conversations together". *Strategic Management Journal*, 34, pp. 1389-1410.
- TEECE, David J. (2007) "Explicating Dynamic capabilities: the nature and microfoundations of enterprise performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350.
- TEECE, David J., PISANO G., and SHUEN A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), pp. 1319-1350.



# Entendiendo las capacidades dinámicas: la perspectiva de las microfundaciones

VALÉRIE MERINDOL

*newPIC chair, Paris School of Business*

DAVID W. VERSAILLES

*newPIC chair, Paris School of Business*

NICOLAI J. FOSS

*The Rodolfo DeBenedetti chair of Entrepreneurship, Bocconi University*

AGUSTI P. CANALS

*Universidad Oberta de Catalunya, UOC, KIMO research group*

El objetivo de este número temático es mostrar como el concepto de capacidades dinámicas (de ahora en adelante, DC) puede extenderse con la perspectiva microfundacional. El origen de este proyecto se remonta a unas jornadas organizadas conjuntamente por la cátedra newPIC de la Paris School of Business (PSB) y el grupo de investigación KIMO de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) en nombre de la Asociación Internacional Francesa de Dirección Estratégica (AIMS) y su grupo de investigación “Recursos, Competencias, y Capacidades Dinámicas”. Las jornadas tuvieron lugar en marzo de 2016 en las instalaciones de PSB en París. Teppo Felin (Saïd Business School, Oxford University) y Patrick Cohendet (HEC Montréal) participaron como conferenciantes principales. 26 contribuciones fueron presentadas a lo largo de dos días, y posteriormente 15 manuscritos y un artículo de posicionamiento fueron presentados a la revisión por pares para este número temático. Estamos en deuda con todos los participantes de las jornadas, los autores, *Management International* y los revisores anónimos que nos acompañaron en este viaje. Este proyecto no habría visto la luz del día sin su compromiso y estamos muy agradecidos por su apoyo. Nuestro más encarecido agradecimiento a Patrick Cohendet, que mostró su apoyo al proyecto desde un principio.

La noción de DC se ha convertido en un elemento esencial para la comprensión de las empresas y de la ventaja competitiva. Los artículos seminales de la perspectiva de las DC se fundamentan en la visión de la empresa basada en los recursos y la visión evolutiva. Analizan procesos, heurística y rutinas a nivel de gestión que representan cajas negras en la ciencia de la dirección. Por ello surgen controversias que versan sobre el concepto de DC mismo, sobre su traslación a (sobre todo) procesos cognitivos con articulaciones a nivel individual, de grupo y organizativo y a los subsiguientes procesos de gestión y conductuales. La dificultad conceptual radica en un simple hecho: la mayor parte estos aspectos pueden entenderse como causas y/o como consecuencias. Este número temático muestra que es imposible separar los problemas conceptuales de las cuestiones metodológicas sobre recogida de datos, unidades y niveles de análisis. Los aspectos conceptuales relativos a las DC tienen su impacto en varias áreas de la investigación en gestión, especialmente en gestión estratégica. Los temas metodológicos puestos en juego tienen impacto potencial más allá de la investigación sobre DC.

La primera aportación, de **David W. Versailles** y **Nicolai J. Foss** aborda cuestiones metodológicas y epistemológicas. Su contribución a este número temático trata también de las diferentes corrientes de investigación en el seno de la literatura en DC. Señalan que el lugar de las DC permanece como una cuestión abierta en este campo, especialmente a causa de las tradiciones paralelas que se desarrollaron a partir de la oposición de los artículos fundacionales de Eisenhardt y Martin (2000) y Pisano y Shuen (1997). Los autores explican que la oposición está relacionada con discrepancias sobre las unidades y niveles de análisis. Versailles y Foss ponen también al día los debates relacionados con el enfoque de las microfundaciones. Afirman que la referencia a las microfundaciones puede ayudar al progreso de los debates conceptuales en la mejora del diseño de protocolos de investigación mediante el análisis multinivel y situacional. Concluyen con recomendaciones prácticas sobre como diseñar un protocolo de investigación consistente con el enfoque de las microfundaciones.

Los restantes cinco artículos proponen distintas contribuciones a la investigación en DC. Ilustran protocolos de investigación diseñados para operar en varios niveles de la organización al mismo tiempo, ejemplificando así la perspectiva multinivel. Por otra parte, se focalizan en diferentes unidades y niveles de análisis. Todos los artículos se sumergen en los fundamentos de los mecanismos conductuales, cognitivos y de gestión para analizar las DC sobre el terreno. Examinan las interacciones entre las contribuciones de distintas categorías de individuos y equipos posicionados en distintos niveles de la organización, y también más allá de sus fronteras. Todas las contribuciones se inscriben en la perspectiva de Teece sobre las DC. La mayoría de los artículos refieren las capacidades de gestión a las actividades de *sensing*, *seizing* y *reconfiguring* propias de esta visión. Sólo Malherbe y Loillier posicionan su investigación en la doble referencia a las tradiciones de Teece y Eisenhardt. Todos los artículos proponen protocolos de investigación basados en estudios de caso. Cuatro de los artículos utilizan métodos genuinamente cualitativos, mientras que solamente Sprafke y Wilkens desarrollan un protocolo mixto e introducen modelos de medida e investigación cuantitativa para cualificar variables explicativas.



**Uta Wilkens** y **Nicole Sprafke** exploran las interdependencias y coincidencias entre empresas. Identifican 12 microvariables llamando la atención hacia varios campos que podrían constituir DC (comportamiento de liderazgo, interacción del equipo, capacidades individuales y características del lugar de trabajo). Estudian si esas variables operan de manera específica dentro de cada empresa y hallan que el empoderamiento estructural y las funciones de aprendizaje de los equipos constituyen rasgos comunes entre las empresas estudiadas. Este resultado tiene implicaciones tanto para la generalización conceptual de las DC como para las acciones a llevar a cabo por parte de los directivos. Implica también que el diagnóstico organizativo de configuraciones específicas puede indicar la manera de intervenir para mejorar las DC.

**Magali Malherbe** y **Thomas Loillier** exploran el establecimiento de DC partir de interacciones recurrentes y estables entre organizaciones comprometidas en proyectos conjuntos de exploración. Proponen una explicación multinivel basada en donativos y contra-donativos entre organizaciones. Los autores investigan los procesos epistémicos subyacentes en dichas interacciones. La originalidad de su contribución radica en la explícita explicación multinivel propuesta para la elaboración de la competencia (colectiva) de exploración. Así, investigan la dinámica de proyectos para explicar los ciclos de aprendizaje (individual), el impacto de las relaciones sociales en el proceso de desarrollo de competencias y el papel de las donaciones recíprocas.

**Eric Michael Laviolette** explora las DC en PYMES de rápido crecimiento y analiza sus *spin-offs*. A partir de un estudio de caso múltiple, presenta una investigación multinivel de *sensing*, *seizing* y *reconfiguring*. Investiga como los directivos de las empresas “madre” e “hija” se refieren a un mismo repertorio de habilidades cognitivas, directivas y sociales, pero las aprovechan con alcance, velocidad y profundidad distinta. Se complementan las unas a las otras en diferentes estadios del proceso de

*spin-off*. El autor señala la importancia de las competencias de intermediación (*boundary spanning*), de las emociones y de las DC directivas de apoyo a dichos procesos.

**Elise Milano-Mayan** y **Evelyne Roubly** analizan el involucramiento individual en las fases de *sensing*, *seizing* y *reconfiguring* en el seno de una empresa comunitaria mejicana. Señalan el papel conjunto de modelos mentales, estructura organizativa, naturaleza social de los procesos de aprendizaje y liderazgo en el fomento de la elaboración de competencias técnicas y estratégicas. Mediante un estudio de caso exploratorio realizan un seguimiento de la interacciones internas, externas e inter-organizativas. Muestran como miembros de la empresa comunitaria operan para contribuir a su transformación, adaptación y resiliencia, y explican como los mecanismos generativos de tipo conductual y cognitivo operan según los tipos de competencias individuales.

**David W. Versailles** y **Valérie Merindol** tratan las propiedades de los objetos frontera utilizados como soporte del proceso de organización de recursos. A través de una comparación entre dos programas de aviación militar (Mirage IV y Rafale), analizan el impacto de distintas propiedades de los objetos frontera con relación a la organización de recursos (*sensing*, *seizing* y *reconfiguring*). Explican que el trabajo en equipo, la articulación del conocimiento y el liderazgo funcionan de distinta manera cuando el tipo, granularidad, apertura, maleabilidad y completitud del objeto frontera varía. Muestran también que las interdependencias entre empresas que existen en la red de integración acaban teniendo un impacto notable en la reconfiguración.

De manera consistente con la aportación de Versailles y Foss, la tabla 1 muestra como las distintas contribuciones de este número temático caracterizan el lugar de las DC, la unidad de análisis y la manera de realizar el análisis multinivel.

**TABLA 1**  
**Opciones metodológicas presentadas en los artículos**

Artículos	Lugar de las DC	Unidad(es) de análisis	Análisis multinivel
Wilkens y Sprafke	Individuo, grupo; focalización en las microvariables constituyentes de DC; agentes en la organización	Interacción de equipo, características del lugar de trabajo, comportamiento de liderazgo, capacidades individuales	DC como variables dependientes de nivel superior; microvariables como posibles constituyentes
Malherbe y Loillier	Relaciones sociales (para interacciones inter-organizativas) y conocimiento de la empresa; procesos de aprendizaje social	Empresas (base de conocimiento y capacidades de experimentación); individuos; proyectos de colaboración con otras empresas	Interdependencias entre procesos inter-organizativos, organizativos (proyectos) e inter-individuos (desarrollo de conocimiento)
Laviolette	Emprendedores y directivos (SSR, finalidad estratégica u operaciones) (cf <i>boundary spanning</i> )	Emprendedores y directivos presentes en PYMES y sus <i>spin-offs</i> (empresas “hija”)	Procesos inter-empresa e interdependencias; <i>boundary spanning</i> entre individuos de organizaciones diferentes
Milano-Mayan y Roubly	Directivos, empleados; familias en la comunidad que detentan las competencias estratégicas y técnicas; “líderes estratégicos”	Individuos y equipos; procesos organizativos; eventos y acciones que enmarcan la evolución de competencias individuales	Complementariedades entre tipos de comportamiento, modelos mentales, procesos a nivel organizativo; liderazgo individual
Versailles y Merindol	Directivos (de equipos, de unidades de negocio y corporativos) y expertos que convergen entorno a un BO surgido de las interacciones dentro de programas complejos (a nivel de organización)	Directivos, expertos y contribuyentes a la instalación de los dos BO; interacciones entorno a los BO; procesos de decisión	Interdependencias de conocimiento entre directivos, expertos y empresas presentes en la red de integración

“SSR” significa “*sensing*, *seizing*, *reconfiguring*” (Teece, 2007; 2014); “BO”, objeto frontera; “PYMES”, “pequeñas y medianas empresas”.

---

## Bibliografia

- DI STEFANO, Giada; PETERAF, Margaret; VERONA, Gianmario, (2014). "The organizational drivetrain : A road to integration of dynamic capabilities research". *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), pp. 307-327.
- EISENHARDT, Katherine M.; MARTIN, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), pp. 1105-1105.
- FELIN, Teppo; FOSS, Nicolai J. (2005), "Strategic organization: a field in search of micro-foundations", *Strategic Organization*, Vol. 3 : pp. 441-455.
- PETERAF, Margaret; DI STEFANO, Giada; VERONA, Gianmario, (2013). "The elephant in the room of dynamic capabilities; bringing two diverging conversations together". *Strategic Management Journal*, 34, pp. 1389-1410.
- TEECE, David J. (2007) "Explicating Dynamic capabilities: the nature and microfoundations of enterprise performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350.
- TEECE, David J., PISANO G., and SHUEN A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), pp. 1319-1350.