

**NOTA ACADÉMICA**

Reflexiones sobre la investigación en Administración de Negocios

**Schwarz Díaz, Max<sup>1</sup>**

**Resumen**

El artículo presenta una reflexión crítica sobre los actuales paradigmas de investigación en materia de administración de negocios que han priorizado la innovación en productos y servicios sobre la innovación en el proceso de gestión cuyo foco de estudio es principalmente la toma de decisiones empresariales. Se hace un análisis de la complejidad y no linealidad del proceso para establecer las distintas dimensiones financieras, comerciales, operacionales, tecnológicas, ambientales, sociales, éticas y de gestión del capital humano que pueden proporcionar innovación en gestión en las distintas disciplinas que componen los principales modelos de negocio.

**Palabras clave:** Toma de decisiones, Innovación, Investigación, Gestión de Negocios

**Introducción**

La toma de decisiones y su análisis en los negocios es un problema complejo que depende de diversos factores que provienen de una combinación entre el agente responsable de las mismas, el grado de conocimiento de las herramientas y técnicas de gestión que se tenga y el estado de los distintos factores de contexto que engloban la situación de la empresa. En esa línea de análisis, es necesario aclarar que la investigación en administración de negocios tiene un foco fundamental en el análisis de la manera como se toman las decisiones en el mundo de los negocios y la manera como la teoría de la administración se aplica para transformar las organizaciones empresariales.

Tradicionalmente la investigación en administración en las escuelas de negocio ha sufrido una fuerte influencia de la investigación en ciencias sociales con una consecuente excesiva concentración en el método de investigación dejando poca relevancia al objetivo central que para la investigación en administración es objeto de análisis: el proceso de la toma de decisiones. Este proceso es más evidente cuando el objeto de análisis es dinámico y de características no lineales como en este caso y por lo tanto requiere ser abordado por técnicas

---

<sup>1</sup> Docente de la Universidad de Lima: mschwarz@ulima.edu.pe

más especializadas como las proporcionadas por la analítica de sentimientos, la racionalidad estructurada y la simulación en plataformas normalmente con el uso de técnicas de inteligencia artificial que culminan en el reconocimiento de patrones que generan los efectos del accionar de la gerencia en las organizaciones, cuyo análisis es materia de investigación en todas las disciplinas de la especialidad gerencial. De igual forma queda claro que la investigación en administración de negocios se ha visto en el mundo fuertemente influenciada por otras disciplinas como la ingeniería y su método de investigación lo cual se refleja en una intensa orientación hacia el análisis del desarrollo y comercialización de productos y servicios dejando relativamente de lado el proceso de toma de decisiones que les dio origen o reduciéndolo equivocadamente a un aspecto relativamente menor. Este problema hace que la investigación en administración de negocios requiera reenfocarse para volver a sus raíces y reencontrarse con el foco central del negocio: la toma de decisiones empresariales.

En ese sentido, coincidiendo con Magnier-Watanabe & Benton (2017) lamentablemente en la actualidad podemos comprobar que, en términos de magnitud a nivel empresarial y académico, la innovación en gestión es la menos desarrollada en comparación con sus pares de innovación en productos o servicios. Este fenómeno fue previsto y resaltado por el investigador Gary Hamel desde el 2006 y no ha cambiado para mejor. Es decir, la industria se ha enfocado con esmero mayoritariamente en desarrollar al extremo la generación de nuevos productos y servicios al punto de lograr convertirlos en importantes soluciones a los requerimientos del mercado descuidando en el camino la revisión reflexiva del proceso de toma de decisiones que corresponde a innovación en gestión (London & Hart, 2010). Es penoso descubrir como los fundamentos de la gestión no han evolucionado significativamente y como la mayoría de las escuelas de negocios aún utilizan herramientas basadas en los autores clásicos y salvo algunos actuales maquillados cambios de nombre siguen siendo en el fondo los mismos fundamentos que dieron origen a la administración tradicional original surgida después de la revolución industrial.

Sin embargo, la innovación en gestión es claramente más poderosa en términos de efecto en el modelo de negocio que la innovación en productos, servicios o procesos. La innovación en gestión permite adaptar la toma de decisiones empresariales y acercarlos a las nuevas realidades del mercado. Esta afirmación es más real aun cuando los mercados adquieren nuevos comportamientos distintos a los previstos en la administración clásica y tradicional como los adoptados en las redes sociales y la transaccionalidad por Internet que actualmente dominan el mundo de los negocios. Para estos nuevos retos la administración tradicional basada en la jerarquía, sus métodos y modelos han quedado lamentablemente obsoletos y requieren ser modificados para tener una oportunidad de crear valor más allá del producto o el servicio que conforma la oferta de valor. Se requiere una nueva forma de organizarse, una nueva forma de acercarse al cliente, una nueva forma de distribuir y comercializar, una nueva forma de conectar la experiencia y una nueva forma de modela el aprendizaje y la mejora en las organizaciones empresariales.

Sin embargo, existen aún muchos retos que superar ya que en el mercado subsisten hasta ahora tres grandes sistemas tradicionales cuya estructura está lamentablemente preparada

para restringir y limitar por diseño la capacidad de innovación en gestión para cualquier modelo de negocio: El sistema organizacional jerárquico, el sistema legal-contractual y el sistema contable-tributario. El primero de ellos nos encasilla en la forma tradicional jerárquica de organizar la administración de las empresas donde aun incorporando la matricialidad por aspectos culturales o de influencia del fundador o del grupo mayoritariamente propietario se vuelve una organización clásica y tradicional que se puede convertir en un freno para la innovación o que al menos la restringe. El segundo aspecto tiene que ver con la estructura contractual, legal y regulatoria que define la simetría de las transacciones y organiza la relación entre los socios que esta basada en principios clásicos de distribución sobre la base de tarifas y no necesariamente esta enfocada en la búsqueda de eficiencias o productividades sobre la base de alianzas o cooperaciones mediante una distribución proporcional más equitativa como la que proponen las redes sociales y las redes de trabajo colaborativo. Finalmente tenemos también el sistema contable-tributario que requiere adaptación para integrarse a las nuevas formas colaborativas de hacer negocio pues queda claro que de la manera tradicional estos sistemas están condenados a convertirse en un verdadero freno al nuevo proceso de innovación. Cada vez queda más claro que los modelos de negocio podrán sobrevivir y crecer en el mercado en la medida que logren superar estas importantes restricciones.

### **Dimensiones de la investigación y la innovación en gestión**

Las principales dimensiones en las cuales puede surgir un nuevo espacio para la investigación en administración basada en la toma de decisiones para la gestión de negocios son generalmente las siguientes:

#### **Dimensión Financiera**

- Modelos de financiamiento colaborativo
- Modelos de servicios financieros
- Modelos de evaluación de la rentabilidad y el valor ganado
- Modelos de evaluación y gestión del riesgo
- Análisis de opciones y decisiones de inversión

#### **Dimensión Comercial**

- Modelos de estudio y análisis del mercado con inteligencia artificial
- Modelos de organización y control de fuerzas de ventas
- Modelos de influencia del mercado y del cliente
- Modelos de gestión de la experiencia del cliente
- Análisis y gestión de la estrategia de dirección comercial

#### **Dimensión Operacional**

- Modelos de organización de la producción y distribución
- Modelos de programación de operaciones (Scheduling)
- Métodos de administración y control de las operaciones
- Modelos logísticos de distribución y cadenas de suministro
- Análisis y gestión de la estrategia de la dirección de operaciones

### Dimensión Capital Humano

- Modelos de aprendizaje y gestión del conocimiento
- Modelos de motivación y compensación
- Modelos de estrategia de organización del capital humano
- Modelos de gestión de la experiencia del colaborador
- Modelos de gestión del capital intangible y la propiedad intelectual

### Dimensión Tecnológica

- Modelos de negocio con tecnología Blockchain
- Modelos predictivos para Big Data con Inteligencia Artificial
- Modelos de negocio con drones e Internet de las cosas
- Modelos de negocio con robótica y chatbots
- Estrategia de gestión de las tecnologías de información y comunicaciones

### Dimensión Social y Ambiental

- Modelos de innovación social
- Análisis de la globalización y la interculturalidad
- Modelos de gestión ambiental y social
- Modelos de gestión de riesgo reputacional
- Gestión del conflicto de intereses y comportamiento ético en los negocios
- Análisis de la estrategia de la dirección de la sostenibilidad empresarial

## **Innovación en negocios**

La mayoría de los investigadores como Walker, Damanpour & Devece (2011); Kesting et al. (2015); Lin, Su & Higgins (2016) y Gebauer, Haldimann & Caroline (2017) coinciden en señalar que el camino a la innovación en gestión y la investigación en administración sobre la base analítica de la toma de decisiones pasa necesariamente por la combinación de conocimientos de las especialidades profesionales que se encuentran vinculadas en el mundo de los negocios. En ese contexto, el estudio de la toma de decisiones es un estudio complejo que puede ser notablemente acelerado en la medida que la combinación de conocimientos y la diversidad de puntos de vista profesionales sea el motor de la generación de innovación en la gestión de las empresas. (Vaccaro et al., 2012; Santos, 2015 y Nieves, 2016).

El proceso analítico de investigación en materia de toma de decisiones para generar innovación en la gestión de negocios permite responder preguntas clave que pueden generar nuevas herramientas para la gestión de la gerencia: ¿Cuál es la mejor manera de hacerlo diferente?, ¿Cómo podemos hacerlo más eficiente, eficaz, seguro, productivo, confiable y rentable?, ¿Cómo podemos mejorarlo?, ¿Cómo mejoramos la experiencia y capitalizamos el aprendizaje?, ¿Cómo podemos agregar valor y hacer la diferencia?. Estas preguntas representan siempre un reto de gerencia para el cual las organizaciones deben estar preparadas si quieren hacer verdadera innovación en los negocios.

## Conclusiones

En general como puede apreciarse la toma de decisiones empresariales constituye un campo complejo del conocimiento relativamente poco desarrollado en comparación con los aspectos relacionados a los productos o servicios, lo cual, ha traído como consecuencia un severo y creciente retraso en la innovación en gestión que se refleja en la ausencia de nuevos modelos, métodos, instrumentos y herramientas desarrolladas para la enseñanza de negocios. Esto es particularmente importante en un mundo cambiante como el actual que presenta paradigmas de interacción social altamente tecnologizados en ambientes de alta exposición a la información y las comunicaciones en una sociedad moderna que se ve a su vez influenciada generacionalmente por nuevos clientes que configuran nuevos mercados y por lo tanto nuevos retos de exigencia para la disciplina de la administración.

## Referencias

- Gebauer, H., Haldimann, M., & Caroline, J. S. (2017). A typology for management innovations. *European Journal of Innovation Management*, 20(4), 514-533. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/EJIM-06-2016-0059>
- Hamel, G. (2006), "The why, what and how of management innovation", *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 2, pp. 72-84.
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation - a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41.
- Lin, H.F., Su, J.Q. and Higgins, A. (2016), "How dynamic capabilities affect adoption of management innovations", *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 2, pp. 862-876.
- London, T. and Hart, S.L. (2010), *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*, *Pearson Education and Financial Times Press*, Upper Saddle River, NJ.
- Magnier-Watanabe, R., & Benton, C. (2017). Management innovation and firm performance: The mediating effects of tacit and explicit knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(3), 325-335. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/s41275-017-0058-6>
- Nieves, J. (2016). Outcomes of management innovation: an empirical analysis in the services industry. *European Management Review*, Vol. 13 No. 2, pp. 125-136, doi: [10.1111/emre.12071](https://doi.org/10.1111/emre.12071)
- Santos, A. B. (2015). Open innovation research: Trends and influences – a bibliometric analysis. *Journal of Innovation Management*, 3(2), 131-165.

Vaccaro, I.G., Jansen, J.J., Van Den Bosch, F.A. and Volberda, H.W. (2012), “Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size”, *Journal of Management Studies*, Vol. 49 No. 1, pp. 28-51.

Walker, R.M., Damanpour, F. and Devece, C.A. (2011), “Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 21 No. 2, pp. 367-386.

