Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica
ISSN en línea 3005-2599, abril-junio 2026,
Volumen 6, Número 2.

DOI: https://doi.org/10.61384/r.c.a.v6i2

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL: UN ENFOQUE SISTÉMICO EN ENTORNOS CLÁSICOS Y DIGITALES

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, AND BUSINESS STRUCTURE: A SYSTEMIC APPROACH IN TRADITIONAL AND DIGITAL ENVIRONMENTS

Nedelka E. Álvarez G
Universidad de Panamá, Panamá

Kitza Álvarez González
Universidad de Panamá, Panamá

Israel M. Pérez Rojas
Universidad de Panamá, Panamá

E. COUTURE
Educación y Ciencias Sociales

Estudios y Perspectivas
Revista Científica y Académica

Estudios y Perspectivas
Revista Científica Multidisciplinaria

DOI: https://doi.org/10.61384/r.c.a..v6i2.1923

Gestión de Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional y Estructura Empresarial: Un Enfoque Sistémico en Entornos Clásicos Y Digitales

Nedelka E. Álvarez G
nedelka_a@hotmail.com
https://orcid.org/0009-0008-0458-2518
Universidad de Panamá, Panamá

Kitza Álvarez González
kitzaag@gmail.com
https://orcid.org/0009-0001-4236-3358
Universidad de Panamá, Panamá

Israel M. Pérez Rojas
imperezr15@gmail.com
https://orcid.org/0000-0002-0884-6970
Universidad de Panamá, Panamá

RESUMEN

La transformación digital ha redefinido la manera en que las organizaciones gestionan su talento humano, estructuran sus procesos y promueven el desempeño institucional. Este artículo analiza la relación sistémica entre la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GRH), el Comportamiento Organizacional (CO) y la Estructura Empresarial en contextos caracterizados por la digitalización y el cambio constante. La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo de carácter documental y descriptivo, sustentado en la revisión y análisis de aportes teóricos de autores clásicos y contemporáneos en administración y gestión organizacional

Los hallazgos evidencian que la GRH ha evolucionado desde una función predominantemente administrativa hacia un componente estratégico orientado a la generación de valor y al fortalecimiento de capacidades organizacionales. Asimismo, se identificó que el CO desempeña un papel mediador fundamental, ya que variables como la motivación, el compromiso, la confianza y la seguridad psicológica condicionan la efectividad de las políticas de gestión humana. De igual manera, las estructuras organizacionales tienden a configurarse de forma más flexible y adaptativa para responder a entornos dinámicos y altamente competitivos

Se concluye que la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones dependen de la integración coherente entre gestión humana, comportamiento organizacional y estructura empresarial, respaldada por un liderazgo capaz de impulsar la innovación, la adaptación y el cambio cultural

Palabras claves: gestión de recursos humanos, comportamiento organizacional, estructura empresarial, enfoque sistémico, transformación digital

Human Resource Management, Organizational Behavior, and Business Structure: A Systemic Approach in Traditional and Digital Environments

ABSTRACT

Digital transformation has redefined the way organizations manage human talent, structure their processes, and promote institutional performance. This article analyzes the systemic relationship between Strategic Human Resource Management (SHRM), Organizational Behavior (OB), and Business Structure in contexts characterized by digitalization and continuous change. The study was conducted using a qualitative, documentary, and descriptive approach, based on the review and analysis of theoretical contributions from classical and contemporary scholars in administration and organizational management

The findings reveal that SHRM has evolved from a predominantly administrative function into a strategic component focused on value creation and the strengthening of organizational capabilities. Furthermore, OB was identified as a key mediating factor, as variables such as motivation, commitment, trust, and psychological safety directly influence the effectiveness of human resource policies. Likewise, organizational structures tend to become more flexible and adaptive in order to respond to dynamic and highly competitive environments

The study concludes that organizational sustainability and competitiveness depend on the coherent integration of human resource management, organizational behavior, and business structure, supported by leadership capable of fostering innovation, adaptation, and cultural change

***Keywords*:** human resource management, organizational behavior, business structure, systemic approach, digital transformation

Recibido: 11- marzo-2026 / Aprobado: 14-junio-2026

INTRODUCCIÓN

Los cambios que experimenta el entorno global contemporáneo han transformado profundamente las estructuras organizacionales, los modelos de gestión y las dinámicas laborales. La globalización, la digitalización de los procesos, la automatización, la inteligencia artificial y el incremento de la competencia han redefinido el papel estratégico de las personas dentro de las organizaciones. En este contexto, la gestión de recursos humanos ha evolucionado desde una función predominantemente administrativa hacia una perspectiva estratégica orientada al desarrollo del talento, la generación de valor y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales. Esta transformación responde al reconocimiento de que el capital humano constituye uno de los principales factores de sostenibilidad, innovación y competitividad empresarial.

Paralelamente, el comportamiento organizacional ha adquirido una relevancia creciente en el análisis de los fenómenos organizativos. El estudio de variables como la motivación, el liderazgo, el compromiso, la satisfacción laboral, la cultura organizacional y la seguridad psicológica permite comprender cómo los factores individuales y colectivos influyen en el desempeño institucional. Desde esta perspectiva, las organizaciones son concebidas como sistemas sociales complejos en los que las relaciones humanas desempeñan un papel determinante en la consecución de los objetivos estratégicos.

La integración entre la gestión estratégica de recursos humanos y el comportamiento organizacional ha favorecido el desarrollo de enfoques sistémicos que destacan la interacción entre factores humanos, estructurales y tecnológicos. Esta visión resulta especialmente pertinente en el contexto de la transformación digital, donde tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el análisis de datos, los sistemas integrados de gestión y las plataformas colaborativas están modificando la forma en que las organizaciones operan, toman decisiones y gestionan el trabajo.

La incorporación de estas tecnologías no solo genera mejoras en términos de eficiencia y productividad, sino que también exige nuevas competencias, modelos de liderazgo más flexibles y procesos de gestión del cambio centrados en las personas.

La ausencia de articulación entre los componentes tecnológicos, humanos y estructurales puede generar resistencia al cambio, deterioro del clima organizacional y disminución de la efectividad institucional.

Diversos estudios han demostrado que las organizaciones que logran integrar adecuadamente la gestión del talento humano, las prácticas de liderazgo y el diseño organizacional presentan mayores niveles de innovación, compromiso laboral, adaptabilidad y sostenibilidad. En consecuencia, la articulación entre las políticas de recursos humanos, la cultura organizacional, los estilos de liderazgo y las tecnologías digitales se ha convertido en un factor determinante para el éxito organizacional en entornos caracterizados por la incertidumbre y el cambio constante.

Desde una perspectiva estratégica, la gestión de recursos humanos se concibe como un sistema integrado de prácticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener talento, alineando las capacidades de las personas con los objetivos institucionales. Ulrich, Younger y Brockbank (2012) sostienen que la función de recursos humanos debe generar valor para empleados, clientes y accionistas, contribuyendo directamente al desempeño organizacional. Del mismo modo, Becker y Huselid (1998, 2001) demostraron que los sistemas de trabajo de alto rendimiento impactan positivamente en la productividad, la calidad y los resultados organizacionales.

Por otra parte, la teoría basada en los recursos y capacidades reconoce al capital humano como una fuente de ventaja competitiva sostenible cuando reúne características de valor, escasez, dificultad de imitación y adecuada explotación organizacional (Barney, 1991; Wright et al., 2001). Bajo esta perspectiva, la gestión estratégica de recursos humanos adquiere un papel central en la construcción de capacidades distintivas y en la promoción del aprendizaje organizacional.

El comportamiento organizacional complementa esta visión al estudiar los factores que influyen en la conducta de las personas dentro de las organizaciones. Robbins y Judge (2017, 2022) señalan que su propósito es comprender, explicar y predecir el comportamiento humano en el trabajo para mejorar simultáneamente el desempeño organizacional y el bienestar de los colaboradores.

Variables como la motivación, la comunicación, el liderazgo, la cultura organizacional y el compromiso laboral constituyen elementos esenciales para la efectividad institucional.

Asimismo, la estructura organizacional representa el marco mediante el cual se distribuyen responsabilidades, autoridad y mecanismos de coordinación. Su diseño influye directamente en los procesos de comunicación, toma de decisiones, innovación y adaptación al cambio. Mientras las estructuras tradicionales privilegian la formalización y el control, los modelos organizacionales contemporáneos tienden a favorecer configuraciones más flexibles, colaborativas y orientadas al aprendizaje continuo (Mintzberg, 1993, 2005, 2018; Daft, 2016).

La teoría general de sistemas proporciona un marco conceptual adecuado para comprender la interdependencia existente entre la gestión de recursos humanos, el comportamiento organizacional y la estructura empresarial. Desde esta perspectiva, las organizaciones son sistemas abiertos en los que los componentes humanos, tecnológicos y estructurales interactúan constantemente para alcanzar objetivos comunes (Bertalanffy, 1968; Katz & Kahn, 1978; Senge, 2006). Por ello, cualquier modificación en uno de estos elementos genera efectos sobre el conjunto del sistema organizacional.

En el contexto actual de transformación digital, caracterizado por la expansión del teletrabajo, la automatización, la inteligencia artificial y los modelos híbridos de trabajo, la necesidad de comprender estas interrelaciones adquiere una importancia creciente. Las organizaciones enfrentan el desafío de desarrollar estructuras más ágiles, culturas organizacionales inclusivas y estrategias de gestión humana capaces de responder a entornos complejos, dinámicos e inciertos.

En este marco, el presente estudio tiene como propósito analizar la relación existente entre la gestión estratégica de recursos humanos, el comportamiento organizacional y la estructura empresarial desde una perspectiva sistémica, considerando tanto los modelos organizacionales tradicionales como los entornos digitales emergentes. A partir de una revisión documental de la literatura especializada, se busca comprender cómo la interacción entre estos elementos contribuye al desempeño organizacional, la adaptación al cambio y la sostenibilidad institucional en escenarios de transformación permanente.

Objetivo General

Analizar la relación existente entre la gestión estratégica de recursos humanos, el comportamiento organizacional y la estructura empresarial desde una perspectiva sistémica, considerando las diferencias entre los modelos organizacionales tradicionales y los entornos digitales emergentes.

Objetivos Específicos

- Examinar el papel de la gestión de recursos humanos y de la estructura organizacional en los modelos empresariales tradicionales y en las organizaciones digitalizadas.
- Analizar la influencia de la transformación digital sobre variables del comportamiento organizacional, tales como la motivación, el liderazgo, la cultura organizacional y el clima laboral.
- Caracterizar el enfoque sistémico aplicado a las organizaciones, identificando cómo las modificaciones en la gestión humana o en la estructura empresarial repercuten en el funcionamiento global de la organización.
- Sintetizar las principales prácticas de gestión que favorecen la adaptación, transición o coexistencia de modelos organizacionales tradicionales y digitales en contextos de cambio e innovación permanente.

A pesar de la amplia producción científica sobre gestión de recursos humanos, comportamiento organizacional y estructura empresarial, gran parte de las investigaciones han abordado estos componentes de forma independiente, privilegiando análisis centrados en variables específicas o en contextos organizacionales particulares. En contraste, son menos frecuentes los estudios que examinan su interrelación desde una perspectiva sistémica, especialmente en escenarios marcados por la transformación digital, la automatización y la creciente complejidad organizacional. Esta situación limita la comprensión integral de los mecanismos mediante los cuales las prácticas de gestión humana, las dinámicas conductuales y las configuraciones estructurales interactúan para influir en el desempeño, la capacidad de adaptación y la sostenibilidad de las organizaciones. Por ello, resulta pertinente desarrollar análisis integradores que permitan comprender estas relaciones y aportar elementos conceptuales útiles para la toma de decisiones gerenciales en entornos de cambio

permanente.

Para alcanzar estos objetivos, se desarrolló una investigación documental, descriptiva y de enfoque cualitativo, sustentada en la revisión, análisis e interpretación crítica de literatura científica especializada en gestión estratégica de recursos humanos, comportamiento organizacional, estructura organizacional y transformación digital. El estudio adopta una perspectiva sistémica que permite examinar las interacciones existentes entre estas dimensiones y comprender su influencia en el desempeño y la sostenibilidad organizacional en contextos contemporáneos.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a comprender e interpretar las relaciones existentes entre la gestión estratégica de recursos humanos, el comportamiento organizacional y la estructura empresarial desde una perspectiva sistémica. Este enfoque permitió analizar críticamente los aportes teóricos y conceptuales disponibles en la literatura especializada, con el propósito de identificar tendencias, convergencias y transformaciones asociadas a los entornos organizacionales contemporáneos.

Tipo de investigación

El estudio es de carácter documental, analítico, explicativo y propositivo. Se fundamentó en la revisión, selección y análisis de fuentes científicas especializadas relacionadas con la gestión de recursos humanos, el comportamiento organizacional, la estructura empresarial y la transformación digital. Asimismo, buscó explicar las interrelaciones existentes entre estas variables y proponer una visión integradora sustentada en el enfoque sistémico.

Diseño de investigación

Se empleó un diseño de revisión documental de literatura científica, basado en la recopilación y análisis de publicaciones académicas, libros especializados y documentos científicos relevantes. El proceso incluyó la revisión comparativa de enfoques clásicos y contemporáneos, así como la integración de sus principales aportes teóricos para la construcción de una síntesis conceptual orientada a comprender la dinámica organizacional en contextos tradicionales y digitales.

Técnicas de análisis

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- Análisis de contenido: permitió identificar conceptos, categorías y relaciones teóricas presentes en la literatura revisada.
- Triangulación teórica: facilitó la contrastación de distintos enfoques y perspectivas académicas para fortalecer la interpretación de los hallazgos.
- Matrices comparativas: se emplearon para organizar y comparar los aportes de diferentes autores, modelos y corrientes de pensamiento.
- Modelación conceptual: permitió integrar los hallazgos en un esquema explicativo que evidencia la interdependencia entre la gestión de recursos humanos, el comportamiento organizacional y la estructura empresarial en escenarios de transformación digital.

Fuentes de información

Las fuentes utilizadas correspondieron principalmente a artículos científicos indexados, libros académicos, informes de organismos internacionales y documentos especializados publicados por autores reconocidos en los campos de la administración, la gestión organizacional y la transformación digital. Se priorizaron publicaciones de alto impacto y relevancia científica, con el fin de garantizar la solidez conceptual y la actualidad de los contenidos analizados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis de la interdependencia entre gestión de recursos humanos, comportamiento organizacional y estructura empresarial

Los resultados obtenidos a partir del análisis documental y la triangulación teórica evidencian una estrecha interdependencia entre la gestión estratégica de recursos humanos, el comportamiento organizacional y la estructura empresarial. La literatura revisada coincide en señalar que estas dimensiones no operan de manera aislada, sino como componentes de un sistema organizacional integrado cuyo funcionamiento conjunto influye directamente en la capacidad de adaptación, innovación y sostenibilidad institucional.

Uno de los principales hallazgos identifica al entorno organizacional como un factor determinante en la configuración de las estructuras empresariales. En contextos caracterizados por la transformación digital, las organizaciones tienden a adoptar estructuras más flexibles, descentralizadas y orientadas a la colaboración, en contraste con los modelos tradicionales basados en jerarquías rígidas y altos niveles de formalización. Esta transición favorece una mayor capacidad de respuesta ante entornos dinámicos y cambiantes, permitiendo una adaptación más eficiente a las exigencias del mercado y de la innovación tecnológica.

Asimismo, se observa una evolución significativa en la gestión de recursos humanos. La evidencia teórica muestra que esta función ha dejado de centrarse exclusivamente en tareas administrativas para asumir un papel estratégico orientado al desarrollo de competencias, la gestión del conocimiento, la formación continua y el fortalecimiento de capacidades organizacionales. En este sentido, la gestión humana se consolida como un mecanismo fundamental para la generación de valor y el fortalecimiento de ventajas competitivas sostenibles.

El comportamiento organizacional como eje articulador

Los hallazgos permiten identificar al comportamiento organizacional como un elemento articulador entre las prácticas de gestión humana y los resultados organizacionales. Factores como la motivación, el compromiso, la satisfacción laboral, la confianza, la cultura organizacional y la seguridad psicológica aparecen de forma recurrente como variables que condicionan la efectividad de las políticas organizacionales y la capacidad de adaptación institucional.

La revisión evidencia que las prácticas de recursos humanos generan mayores impactos positivos cuando logran fortalecer estas dimensiones conductuales. En consecuencia, el desempeño organizacional no depende únicamente de la implementación de políticas formales o de la incorporación de tecnologías, sino también de la manera en que las personas perciben, aceptan y participan en los procesos de cambio.

De igual forma, se identificó que la adopción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, la automatización y el teletrabajo, requiere condiciones organizacionales que favorezcan el

aprendizaje continuo, la colaboración y la adaptación. En este contexto, el liderazgo transformacional y la construcción de entornos de trabajo basados en la confianza adquieren una importancia estratégica para facilitar la integración efectiva de las innovaciones tecnológicas.

Los resultados sugieren que el comportamiento organizacional actúa como un mecanismo de conexión entre las estrategias institucionales y las respuestas individuales y colectivas de los colaboradores. Por ello, cualquier proceso de transformación organizacional requiere considerar simultáneamente los factores técnicos y humanos que intervienen en la dinámica empresarial.

Factores críticos en los entornos digitales

La literatura revisada identifica diversos factores asociados al éxito organizacional en escenarios de transformación digital. Entre los más relevantes destacan el desarrollo permanente de competencias digitales, el liderazgo orientado al cambio, la cultura organizacional innovadora, el aprendizaje continuo, la flexibilidad estructural y el bienestar laboral.

Estos elementos contribuyen al fortalecimiento de la agilidad organizacional y favorecen la construcción de ventajas competitivas sostenibles en contextos caracterizados por la incertidumbre, la complejidad y la acelerada evolución tecnológica. De igual manera, permiten mejorar la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a los desafíos derivados de la digitalización y la globalización.

Resultados integradores del enfoque sistémico

De manera general, los hallazgos confirman que la gestión estratégica de recursos humanos, el comportamiento organizacional y la estructura empresarial conforman un sistema dinámico e interdependiente. Desde esta perspectiva, las modificaciones producidas en cualquiera de estas dimensiones generan efectos sobre las demás, estableciendo procesos de retroalimentación que impactan directamente en el desempeño organizacional.

La evidencia analizada permite sostener que las organizaciones más exitosas son aquellas que logran integrar de forma coherente sus políticas de gestión humana, sus dinámicas conductuales y sus estructuras organizativas. Esta integración favorece la innovación, fortalece la resiliencia institucional y contribuye a la sostenibilidad organizacional en entornos cada vez más complejos y cambiantes.

En consecuencia, la transformación digital no debe entenderse únicamente como un proceso de incorporación tecnológica, sino como una transformación integral que involucra cambios culturales, estructurales y humanos. La capacidad para armonizar estos elementos constituye uno de los principales factores explicativos de la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones contemporáneas.

Tabla 1. Dimensiones estratégicas y variables organizacionales.

Dimensión	**Variables clave**	**Impacto organizacional**
Gestión de Recursos Humanos (GRH)	Planificación, selección, capacitación y evaluación del desempeño	Desarrollo del talento humano y fortalecimiento de capacidades organizacionales
Comportamiento Organizacional (CO)	Motivación, liderazgo, clima organizacional y cultura organizacional	Compromiso laboral, bienestar y desempeño organizacional
Estructura Organizacional	Jerarquía, procesos, coordinación y flexibilidad	Eficiencia operativa, adaptabilidad e innovación

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada.

Tabla 2. Matriz sistémica de interdependencia.

Interacción	**Resultado organizacional**
Gestión de Recursos Humanos (GRH) ↔ Comportamiento Organizacional (CO)	Fortalecimiento de la motivación, el compromiso laboral y el clima organizacional
Comportamiento Organizacional (CO) ↔ Estructura Organizacional	Incremento de la flexibilidad organizacional y capacidad de adaptación al cambio
Gestión de Recursos Humanos (GRH) ↔ Estructura Organizacional	Mayor eficiencia estratégica y alineación de objetivos institucionales
Integración GRH – CO – Estructura	Desempeño organizacional sostenible, innovación y competitividad

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada.

Tabla 3. Factores críticos en entornos digitales.

Factor	Incidencia organizacional
Digitalización de procesos	Incremento de la agilidad organizacional y optimización de la toma de decisiones
Liderazgo transformacional	Facilitación de la adaptación al cambio y fortalecimiento del compromiso organizacional
Cultura organizacional innovadora	Impulso de la competitividad, la creatividad y la mejora continua
Aprendizaje continuo	Desarrollo de capacidades organizacionales y sostenibilidad institucional

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada.

Figuras conceptuales

Figura 1. Modelo sistémico integrador entre gestión de recursos humanos, comportamiento organizacional y estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada.

Descripción: Modelo dinámico que representa la interacción continua entre la gestión de recursos humanos, el comportamiento organizacional y la estructura empresarial como factores determinantes del desempeño organizacional sostenible.

Figura 2. Transformación digital y comportamiento organizacional.



Descripción: Relación entre las tecnologías digitales, el liderazgo, la cultura organizacional y el desempeño institucional en entornos de transformación digital.

Figura 3. Modelo estratégico integrado en entornos digitales



Descripción: Integración sistémica entre talento humano, tecnología digital y estructura organizacional flexible como base para la generación de valor organizacional.

Tabla 4. Comparativa de variables según el entorno organizacional

Variable	**Entorno Clásico**	**Entorno Digital**
Estructura organizacional	Jerárquica, centralizada y formalizada	Flexible, descentralizada y colaborativa

Variable	Entorno Clásico	Entorno Digital
Gestión de recursos humanos	Orientada al control y administración de personal	Orientada al desarrollo del talento y la gestión estratégica
Cultura organizacional	Estabilidad, cumplimiento normativo y control	Innovación, aprendizaje y adaptabilidad
Liderazgo	Predominio de estilos transaccionales	Liderazgo transformacional y participativo

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada.

Los hallazgos obtenidos permiten observar que la transformación digital influye en la configuración de estructuras organizacionales más flexibles y colaborativas. Asimismo, evidencian que el comportamiento organizacional desempeña un papel fundamental en la manera en que las organizaciones incorporan nuevas tecnologías y gestionan los procesos de cambio. En este contexto, factores como la motivación, el compromiso, la confianza y el aprendizaje continuo emergen como elementos clave para potenciar los beneficios de la gestión estratégica de recursos humanos y favorecer el desempeño organizacional sostenible.

Los resultados coinciden con los planteamientos de la teoría general de sistemas de Bertalanffy (1968), según la cual las organizaciones funcionan como sistemas abiertos en permanente interacción con su entorno. En este sentido, la gestión de recursos humanos, el comportamiento organizacional y la estructura empresarial pueden entenderse como subsistemas interdependientes que contribuyen conjuntamente a la adaptación y al equilibrio organizacional.

Desde la perspectiva de la gestión estratégica de recursos humanos, la literatura revisada confirma que las prácticas orientadas al desarrollo de competencias, la formación continua, la gestión del desempeño y el fortalecimiento del talento humano generan efectos positivos sobre variables organizacionales como la motivación, el compromiso y la productividad. Estos hallazgos son consistentes con los planteamientos de Ulrich et al. (2012), quienes sostienen que la función de

recursos humanos debe trascender las tareas administrativas para convertirse en un socio estratégico capaz de generar valor organizacional. Asimismo, respaldan las aportaciones de Becker y Huselid (1998, 2001), quienes demostraron que los sistemas de trabajo de alto rendimiento contribuyen significativamente a mejorar los resultados institucionales.

De igual manera, los resultados apoyan los postulados de la teoría basada en los recursos y capacidades. Tal como plantea Barney (1991), el capital humano constituye una fuente de ventaja competitiva sostenible cuando es gestionado estratégicamente y se integra adecuadamente a los objetivos organizacionales. En los entornos digitales, esta capacidad adquiere una relevancia aún mayor, ya que el valor diferencial no depende exclusivamente de la disponibilidad tecnológica, sino de la capacidad de las personas para utilizarla, adaptarla e innovar a partir de ella.

En relación con el comportamiento organizacional, la evidencia revisada muestra que variables como la motivación, el liderazgo, la cultura organizacional, la confianza y la seguridad psicológica actúan como mecanismos mediadores entre las prácticas de gestión humana y los resultados organizacionales. Este hallazgo coincide con las propuestas de Robbins y Judge (2022), quienes destacan la influencia de los factores individuales y grupales en la efectividad institucional. Particularmente, el liderazgo transformacional emerge como un elemento relevante para facilitar los procesos de adaptación, promover la innovación y reducir la resistencia al cambio en contextos caracterizados por la incertidumbre y la transformación tecnológica.

Respecto a la estructura empresarial, los hallazgos evidencian una transición progresiva desde modelos altamente jerarquizados y centralizados hacia configuraciones más flexibles, colaborativas y orientadas al aprendizaje continuo. Esta tendencia coincide con los planteamientos de Mintzberg (1993, 2005, 2018), así como con las aportaciones de Burns y Stalker (1961), quienes señalaron que las estructuras orgánicas presentan mayores capacidades de adaptación frente a entornos dinámicos y complejos.

En el contexto de la transformación digital, los resultados sugieren que la incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial, la automatización, el análisis de datos y el teletrabajo no solo modifica

los procesos operativos, sino también las formas de liderazgo, comunicación, coordinación y gestión del talento humano. Estos hallazgos se encuentran en consonancia con Brynjolfsson y McAfee (2014), quienes sostienen que la digitalización está redefiniendo la naturaleza del trabajo y las relaciones organizacionales.

En conjunto, la revisión permite sostener que la sostenibilidad organizacional depende de la capacidad de integrar de manera coherente las prácticas de gestión humana, las dinámicas del comportamiento organizacional y las estructuras empresariales. La evidencia analizada indica que las organizaciones que logran armonizar estos componentes poseen mayores posibilidades de adaptación, innovación y competitividad en escenarios caracterizados por la complejidad, la incertidumbre y el cambio permanente.

Finalmente, el estudio aporta una visión integradora que permite comprender la transformación organizacional desde una perspectiva sistémica. Más que analizar cada variable por separado, se destaca la importancia de comprender las interacciones existentes entre la gestión de recursos humanos, el comportamiento organizacional y la estructura empresarial como un mecanismo fundamental para fortalecer el desempeño y la resiliencia organizacional en la era digital.

Tabla 5. Matriz de relación sistémica: enfoque de la investigación.

Elemento sistémico	Enfoque clásico	Enfoque digital
Entradas (Inputs)	Mano de obra especializada, capital físico	Talento digital, datos y capacidades tecnológicas
Procesos (Throughput)	Procesos estandarizados y jerarquías rígidas	Flujos de trabajo colaborativos, ágiles y descentralizados
Salidas (Outputs)	Productos y servicios orientados al control y la eficiencia operativa	Soluciones innovadoras, experiencia del cliente y generación de valor
Retroalimentación (Feedback)	Evaluaciones periódicas e informes administrativos	Analítica de datos, monitoreo continuo y retroalimentación en tiempo real

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada.

La Tabla 5 sintetiza la transformación de las organizaciones desde una perspectiva sistémica. Los hallazgos evidencian que la digitalización modifica cada uno de los componentes del sistema organizacional. En los modelos tradicionales predominan estructuras jerárquicas, procesos estandarizados y mecanismos de control orientados a la estabilidad. En contraste, los entornos digitales demandan estructuras flexibles, capacidad de adaptación continua y sistemas de retroalimentación sustentados en el análisis de datos en tiempo real. Esta evolución confirma que las organizaciones contemporáneas deben gestionar simultáneamente factores tecnológicos, humanos y estructurales para mantener niveles adecuados de competitividad y sostenibilidad.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió analizar la relación existente entre la gestión estratégica de recursos humanos, el comportamiento organizacional y la estructura empresarial desde una perspectiva sistémica, considerando los desafíos que plantea la transformación digital para las organizaciones contemporáneas. La revisión de la literatura evidencia que estas dimensiones mantienen una relación de interdependencia permanente, por lo que las modificaciones en cualquiera de ellas generan efectos sobre el funcionamiento global del sistema organizacional.

Desde el enfoque sistémico, los hallazgos respaldan la concepción de la organización como un sistema abierto y dinámico, en el que los componentes humanos, estructurales y tecnológicos interactúan de manera continua para favorecer la adaptación, el aprendizaje y la sostenibilidad institucional. En este sentido, la transformación digital no debe interpretarse únicamente como un proceso de incorporación tecnológica, sino como un fenómeno que implica cambios simultáneos en la gestión del talento, las dinámicas de comportamiento y las estructuras organizacionales.

Asimismo, la literatura revisada muestra que la gestión estratégica de recursos humanos ha evolucionado desde funciones predominantemente administrativas hacia un rol orientado a la generación de valor organizacional. El desarrollo de competencias, la formación continua, la gestión del desempeño y la promoción del bienestar laboral emergen como factores fundamentales para

fortalecer la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a entornos caracterizados por la incertidumbre y el cambio permanente.

Respecto al comportamiento organizacional, se identificó que variables como la motivación, el compromiso, el liderazgo, la cultura organizacional y la seguridad psicológica desempeñan un papel fundamental en la efectividad de las políticas de gestión humana. La evidencia analizada sugiere que la incorporación de tecnologías digitales produce mejores resultados cuando se encuentra acompañada por entornos organizacionales que promueven la confianza, la colaboración y el aprendizaje continuo.

En relación con la estructura empresarial, los hallazgos muestran una tendencia hacia modelos organizacionales más flexibles, descentralizados y orientados a la innovación. Estas configuraciones facilitan la capacidad de respuesta frente a escenarios complejos y favorecen procesos de adaptación más ágiles que los observados en estructuras altamente jerarquizadas y rígidas.

De igual manera, la revisión destaca la importancia del liderazgo transformacional en los procesos de transformación digital. La capacidad para gestionar el cambio, promover la participación, fortalecer la confianza y desarrollar culturas organizacionales innovadoras se presenta como un elemento clave para la sostenibilidad y competitividad institucional.

En síntesis, la evidencia examinada permite concluir que la sostenibilidad organizacional en la era digital depende de la integración coherente entre la gestión estratégica de recursos humanos, el comportamiento organizacional y la estructura empresarial. Las organizaciones que logren armonizar estas dimensiones estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos de la transformación tecnológica, fortalecer sus capacidades de innovación y consolidar ventajas competitivas sostenibles en entornos cada vez más dinámicos y complejos.

Limitaciones y líneas futuras de investigación

Dado que el estudio se desarrolló mediante una revisión documental de literatura especializada, sus resultados se sustentan en evidencia teórica y empírica previamente publicada. En consecuencia, futuras investigaciones podrían complementar estos hallazgos mediante estudios empíricos, análisis

comparativos sectoriales o investigaciones longitudinales que permitan examinar de manera más específica la interacción entre gestión humana, comportamiento organizacional y estructura empresarial en diferentes contextos organizacionales. Asimismo, resulta pertinente profundizar en el impacto de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, la analítica de datos y los modelos híbridos de trabajo sobre las dinámicas organizacionales contemporáneas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3.ª ed.). Granica.

Arias Galicia, F., & Heredia Espinosa, V. (2016). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. Trillas.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Academy of Management Journal, 41*(1), 8–29. https://doi.org/10.2307/256712

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.

Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (10.ª ed.). McGraw-Hill.

Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review, 96*(1), 108–116.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.

Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.

Mintzberg, H. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.

Mintzberg, H. (2018). *Managing the myths of health care: Bridging the separations between care, cure, control, and community*. Berrett-Koehler.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *Working from home: From invisibility to decent work*. OIT.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. OMS.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Digital transformation and productivity*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264314266-en

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review, 86*(1), 78–93.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 51*(1), 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations, 4*(1), 3–38. https://doi.org/10.1177/001872675100400101

Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management, 27*(6), 701–721. https://doi.org/10.1177/014920630102700607