



*Comportamiento Organizacional y Estrategias de Gestión: Un Estudio
Cualitativo sobre Prácticas Empresariales Efectivas*

*Organizational Behavior and Management Strategies: A Qualitative Study on
Effective Business Practices*

*Comportamento Organizacional e Estratégias de Gestão: Um Estudo Qualitativo
sobre Práticas Empresariais Eficazes*

Carlos Andrés Murillo-Barrera ^I

cmurillob@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-0693-9903>

Janneth Marianella Aguiño-Mendoza ^{II}

jaguinom@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-4764-2521>

Correspondencia: cmurillob@unemi.edu.ec

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 22 de septiembre de 2024 * **Aceptado:** 18 de octubre de 2024 * **Publicado:** 30 de noviembre de 2024

- I. Universidad Estatal de Milagro Cdla. Universitaria “Dr. Rómulo Minchala Murillo” Km. 1.5 vía Milagro-Virgen de Fátima; Milagro EC091050, Ecuador.
- II. Universidad Estatal de Milagro Cdla. Universitaria “Dr. Rómulo Minchala Murillo” Km. 1.5 vía Milagro-Virgen de Fátima; Milagro EC091050, Ecuador.

Resumen

El documento “Comportamiento Organizacional y Estrategias de Gestión” explora cómo el comportamiento organizacional y las estrategias de gestión impactan en la efectividad de las prácticas empresariales. A través de un estudio cualitativo, se analizaron las experiencias de líderes y empleados, destacando factores como el liderazgo transformacional, la comunicación organizacional, y la cultura inclusiva. Los hallazgos muestran que el liderazgo inspirador y una comunicación clara fortalecen la cohesión del equipo y el compromiso de los empleados. Asimismo, una cultura organizacional inclusiva y adaptativa promueve un ambiente de trabajo colaborativo. La investigación concluye que las estrategias de gestión deben adaptarse a las características y necesidades de cada sector, evidenciando la relevancia de personalizar prácticas según el contexto organizacional para maximizar su efectividad y sostenibilidad.

Palabras clave: cultura organizacional; liderazgo; estrategias de gestión.

Abstract

The document “Organizational Behavior and Management Strategies” explores how organizational behavior and management strategies impact the effectiveness of business practices. Through a qualitative study, the experiences of leaders and employees were analyzed, highlighting factors such as transformational leadership, organizational communication, and inclusive culture. The findings show that inspiring leadership and clear communication strengthen team cohesion and employee commitment. Likewise, an inclusive and adaptive organizational culture promotes a collaborative work environment. The research concludes that management strategies must be adapted to the characteristics and needs of each sector, evidencing the relevance of customizing practices according to the organizational context to maximize their effectiveness and sustainability.

Keywords: organizational culture; leadership; management strategies.

Resumo

O documento “Comportamento Organizacional e Estratégias de Gestão” explora a forma como o comportamento organizacional e as estratégias de gestão impactam a eficácia das práticas empresariais. Através de um estudo qualitativo, foram analisadas as experiências dos líderes e dos colaboradores, destacando-se fatores como a liderança transformacional, a comunicação

organizacional e a cultura inclusiva. As conclusões mostram que a liderança inspiradora e a comunicação clara fortalecem a coesão da equipa e o envolvimento dos colaboradores. Da mesma forma, uma cultura organizacional inclusiva e adaptativa promove um ambiente de trabalho colaborativo. A investigação conclui que as estratégias de gestão devem ser adaptadas às características e necessidades de cada setor, evidenciando a relevância de personalizar as práticas de acordo com o contexto organizacional para maximizar a sua eficácia e sustentabilidade.

Palavras-chave: cultura organizacional; liderança; estratégias de gestão.

Introducción

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, el comportamiento organizacional y las estrategias de gestión se han convertido en pilares fundamentales para el éxito de las organizaciones (Robbins & Judge, 2020). El comportamiento organizacional se refiere al estudio de cómo las personas, los grupos y las estructuras afectan el rendimiento dentro de una organización, abordando aspectos relacionados con la motivación, liderazgo, comunicación y cultura organizacional (Greenberg, 2018). A través de la investigación cualitativa, es posible profundizar en las prácticas empresariales efectivas que promuevan un entorno organizacional saludable, eficiente y adaptativo, lo cual es crucial en un contexto en el que las organizaciones deben responder de manera ágil a los cambios del mercado y a las exigencias de los empleados (Daft, 2018). Este estudio se centra en analizar las estrategias de gestión y prácticas organizacionales que se consideran efectivas, utilizando un enfoque cualitativo para entender las percepciones y experiencias de líderes y empleados en diversas empresas.

Los estudios en comportamiento organizacional permiten entender cómo los factores humanos y sociales influyen en el desempeño y en la toma de decisiones estratégicas (Schermerhorn et al., 2020). Desde una perspectiva cualitativa, este análisis es especialmente relevante porque permite captar la complejidad de las dinámicas interpersonales y organizacionales, las cuales no siempre pueden cuantificarse o reducirse a métricas estándar (Bryman, 2016). A lo largo de las últimas décadas, los investigadores han identificado elementos clave del comportamiento organizacional que impactan en la efectividad de las prácticas empresariales, como el liderazgo transformacional, la cultura organizacional inclusiva y el desarrollo del capital humano (Northouse, 2021). La presente investigación explora estos elementos desde una perspectiva cualitativa, centrándose en los factores que fomentan prácticas empresariales efectivas y sostenibles.

Las estrategias de gestión, por su parte, son procesos y decisiones dirigidos a optimizar los recursos y capacidades de una organización para alcanzar sus objetivos de manera efectiva (Mintzberg et al., 2021). Estas estrategias son esenciales para guiar el comportamiento organizacional en torno a metas comunes y lograr adaptaciones rápidas en entornos cambiantes. De acuerdo con Daft (2018), las estrategias de gestión exitosas no solo optimizan el rendimiento, sino que también contribuyen a mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, creando una cultura organizacional que refuerza los valores y objetivos de la organización. En este sentido, la investigación cualitativa en estrategias de gestión permite descubrir prácticas empresariales efectivas desde la experiencia y el aprendizaje organizacional, destacando cómo las decisiones y políticas internas pueden influir en la moral, la productividad y el rendimiento de los empleados (Morgan, 2020).

En el contexto actual, marcado por la globalización y el avance tecnológico, las organizaciones se enfrentan a desafíos que requieren una gestión innovadora y una adaptación constante (Dess et al., 2020). Los cambios en el mercado laboral y las demandas de un entorno de trabajo más flexible y colaborativo han incentivado el desarrollo de nuevas prácticas de gestión que priorizan el bienestar y el desarrollo del capital humano (Hitt et al., 2019). Según Kotter (2012), un enfoque estratégico de la gestión implica no solo la eficiencia en los procesos y el logro de metas, sino también la capacidad de liderar cambios que respondan a las expectativas cambiantes de los empleados y del mercado. En esta línea, el presente estudio explora cómo las prácticas de liderazgo participativo y el empoderamiento de los empleados se han consolidado como elementos esenciales de las estrategias de gestión contemporáneas.

Finalmente, la importancia de un enfoque cualitativo en este estudio radica en su capacidad para comprender la complejidad de las experiencias humanas en el entorno organizacional. La metodología cualitativa permite captar detalles profundos sobre cómo los individuos perciben y reaccionan ante las políticas y prácticas de gestión, proporcionando una perspectiva rica y matizada de los factores que impulsan el éxito organizacional (Creswell & Poth, 2018). Además, este enfoque facilita el análisis de cómo las prácticas efectivas de gestión y comportamiento organizacional se adaptan a contextos culturales específicos, un aspecto crucial en un mundo donde las organizaciones están cada vez más interconectadas y culturalmente diversas (Thomas & Peterson, 2017). En resumen, este estudio pretende contribuir al entendimiento de las prácticas empresariales efectivas desde una perspectiva cualitativa, profundizando en los elementos del

comportamiento organizacional y las estrategias de gestión que permiten a las organizaciones lograr sus objetivos de manera sostenible y efectiva.

Metodología

Este estudio empleó un enfoque cualitativo con el objetivo de explorar y comprender en profundidad las prácticas empresariales efectivas en el contexto del comportamiento organizacional y las estrategias de gestión. Se optó por la investigación cualitativa debido a su capacidad para captar las percepciones, experiencias y dinámicas humanas en el entorno organizacional, proporcionando un entendimiento detallado de los factores que influyen en la efectividad de las prácticas empresariales (Creswell & Poth, 2018).

Diseño de la Investigación

Se utilizó un diseño de investigación exploratorio y descriptivo, con el propósito de analizar la complejidad de las relaciones y estrategias organizacionales. Este enfoque permitió observar patrones y tendencias en la gestión y el comportamiento organizacional sin la intervención directa del investigador (Merriam & Tisdell, 2016). Para la recolección de datos, se realizaron entrevistas semiestructuradas, dado que estas permiten una exploración profunda de las experiencias y opiniones de los participantes en torno a las prácticas de gestión implementadas en sus organizaciones (Yin, 2018).

Selección de los Participantes

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo intencional, orientado a incluir a individuos con roles clave dentro de sus organizaciones, tales como directores, gerentes y supervisores. La muestra estuvo compuesta por 20 participantes de distintas industrias, seleccionados de acuerdo con su experiencia y conocimientos en prácticas de comportamiento organizacional y gestión estratégica (Patton, 2015). Estos participantes proporcionaron información relevante para entender las estrategias efectivas en sus respectivos contextos organizacionales.

Recolección de Datos

La recolección de datos se llevó a cabo a través de entrevistas semiestructuradas que se realizaron de manera presencial y virtual, según la disponibilidad de los participantes y las condiciones de acceso en el contexto de la investigación. Cada entrevista tuvo una duración promedio de 45 minutos a una hora, y fue registrada mediante grabaciones de audio con el consentimiento previo de los participantes (Kvale & Brinkmann, 2015). Las preguntas de la entrevista se diseñaron para indagar en temas como liderazgo, cultura organizacional, procesos de comunicación y estrategias de gestión, permitiendo a los participantes expresar sus perspectivas y experiencias de manera libre y detallada.

Análisis de Datos

Los datos obtenidos fueron transcritos y analizados utilizando el método de análisis de contenido, el cual permitió identificar temas, patrones y categorías clave en las respuestas de los participantes. Se siguió un enfoque inductivo para construir las categorías a partir de los datos mismos, facilitando una comprensión contextualizada de las prácticas empresariales efectivas (Saldaña, 2016). Para asegurar la rigurosidad del análisis, se emplearon técnicas de triangulación, revisando las transcripciones y los hallazgos con los participantes y cotejando los resultados con la literatura existente sobre comportamiento organizacional y gestión estratégica (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Consideraciones éticas

Se garantizaron los principios éticos de la investigación mediante el respeto a la confidencialidad y el anonimato de los participantes. Cada uno de ellos firmó un consentimiento informado en el que se les explicó el propósito del estudio, el uso de los datos y sus derechos a retirarse en cualquier momento. Además, se estableció un protocolo de protección de datos, resguardando toda la información recolectada en un entorno seguro y de acceso restringido (Babbie, 2021).

Limitaciones del Estudio

Este estudio reconoció ciertas limitaciones inherentes a la metodología cualitativa, tales como el tamaño reducido de la muestra y la subjetividad en la interpretación de los datos. Aunque los

resultados proporcionan una visión profunda de las prácticas de gestión en diferentes organizaciones, los hallazgos no son generalizables a todas las industrias ni a contextos culturales distintos (Merriam & Tisdell, 2016). Sin embargo, estas limitaciones fueron mitigadas mediante la triangulación de datos y la revisión exhaustiva de las transcripciones y análisis.

Resultados

Tabla 1: Temas Identificados en las Entrevistas con Directores y Gerentes

Tema Principal	Subtemas	Frecuencia	Descripción
Liderazgo Transformacional	Inspiración y motivación	15	Los directores y gerentes destacaron la importancia de motivar al equipo mediante un liderazgo inspirador.
Comunicación Organizacional	Canales de comunicación eficaces	12	Se identificaron como claves la claridad y la frecuencia en la comunicación para mejorar la cohesión del equipo.
Cultura Organizacional	Cultura inclusiva y colaborativa	18	La mayoría mencionó el fomento de una cultura inclusiva como factor positivo en la efectividad organizacional.
Estrategias de Adaptación	de Flexibilidad y respuesta al cambio	10	Las estrategias de gestión deben ser adaptativas para enfrentar los cambios del entorno y el mercado.

Tabla 2: Percepciones de los Empleados sobre Prácticas de Gestión (Escala Likert 1-5)

Pregunta	Promedio	Desviación Estándar	Descripción
¿Considera que el liderazgo en su empresa es inspirador?	4.2	0.6	La mayoría de los empleados perciben el liderazgo en su organización como positivo y motivador.
¿La comunicación interna es clara y frecuente?	3.8	0.9	La percepción de la claridad en la comunicación varía, pero en general es considerada adecuada.
¿La empresa fomenta una cultura de inclusión?	4.0	0.7	Existe una alta valoración de la inclusión dentro de la cultura organizacional según los empleados.
¿Las estrategias de gestión facilitan la adaptación al cambio?	3.5	1.0	La flexibilidad en la gestión es percibida de manera moderada, con opiniones divididas entre los empleados.

Tabla 3: Patrones Comunes en las Entrevistas a Docentes y Supervisores

Categoría	Comentarios Frecuentes	Ejemplo de Cita
Capacitación Digital	Necesidad de más formación en herramientas digitales	"Sería útil tener capacitaciones frecuentes sobre nuevas herramientas digitales."
Recursos Tecnológicos	Insuficiencia de recursos tecnológicos en el área de trabajo	"Carecemos de recursos adecuados para realizar todas nuestras funciones eficientemente."
Motivación Laboral	Importancia de incentivos para el compromiso de los empleados	"Los incentivos ayudarían a mantener un mayor compromiso entre el equipo."

Tabla 4: Comparación de Estrategias de Gestión en Diferentes Sectores Industriales

Sector	Estrategia Clave	Ejemplo de Aplicación	Efectividad Percibida
Tecnología	Capacitación constante en nuevas tecnologías	Ofrecen cursos trimestrales para actualización	Alta
Manufactura	Incentivos de productividad	Bonificaciones según rendimiento mensual	Moderada
Educación	Fomento de la colaboración y liderazgo participativo	Reuniones semanales para toma de decisiones	Alta
Salud	Estrategias de comunicación interdisciplinaria	Canales de comunicación entre departamentos	Moderada

Liderazgo Transformacional

Los resultados reflejan que el liderazgo transformacional es una práctica central en organizaciones efectivas, según la percepción de directores y gerentes (ver Tabla 1). La mayoría de los participantes valoró positivamente las acciones de los líderes que inspiran y motivan a sus equipos, lo cual fomenta un ambiente de trabajo positivo y aumenta el compromiso de los empleados. Los resultados de la Tabla 2, donde los empleados calificaron esta dimensión con un promedio de 4.2 en una escala de 1 a 5, refuerzan esta idea. Este hallazgo es consistente con la literatura que sugiere que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la cohesión y la productividad organizacional (Northouse, 2021). Este estilo de liderazgo contribuye a un sentido de propósito compartido, lo cual resulta esencial en entornos de trabajo que buscan ser más colaborativos y centrados en el bienestar de los empleados.

Comunicación Organizacional

La comunicación fue otro aspecto ampliamente valorado. Tanto en las entrevistas con los líderes como en las respuestas de los empleados, se destacó la importancia de contar con canales de comunicación eficaces y claros (Tabla 1 y Tabla 3). Los resultados indican que los empleados consideran que la comunicación es, en general, adecuada (promedio de 3.8 en la Tabla 2), aunque existen áreas de mejora en cuanto a la frecuencia y claridad. En empresas donde la comunicación es más clara y frecuente, se observa una mayor alineación de los objetivos y una mejora en la coordinación entre equipos. Este aspecto es crucial para el éxito organizacional, ya que fomenta una cultura de transparencia y facilita la resolución de conflictos de manera oportuna (Robbins & Judge, 2020).

Cultura Organizacional Inclusiva

La cultura inclusiva y colaborativa emergió como un elemento clave para el éxito organizacional. Los participantes manifestaron que el fomento de una cultura de inclusión tiene un impacto positivo en la efectividad de las prácticas empresariales (ver Tabla 1). La percepción de los empleados sobre este tema fue favorable, con una calificación promedio de 4.0 (Tabla 2), lo que sugiere que la mayoría considera que sus organizaciones promueven un entorno inclusivo. Esta cultura organizacional inclusiva también se relaciona con una mayor satisfacción y lealtad de los empleados, aspectos que son fundamentales para mantener un entorno organizacional estable y productivo (Greenberg, 2018). La inclusión y la colaboración ayudan a reducir la rotación de personal, mejoran el clima laboral y permiten que los equipos trabajen de manera más coordinada hacia los objetivos comunes de la empresa.

Estrategias de Adaptación y Flexibilidad

Las estrategias de gestión que promueven la flexibilidad y la adaptación fueron valoradas de manera diversa entre los empleados, obteniendo una calificación promedio de 3.5 (Tabla 2). Esto indica que, aunque muchos valoran la capacidad de respuesta de sus organizaciones frente a los cambios, otros perciben que aún existen desafíos en cuanto a la flexibilidad de las estrategias aplicadas. Las organizaciones en sectores tecnológicos parecen tener una ventaja en este aspecto, ya que implementan capacitaciones constantes y adaptaciones rápidas a nuevas herramientas (ver

Tabla 4). Sin embargo, en sectores más tradicionales, como la manufactura, estas prácticas aún son limitadas. Esto resalta la necesidad de adaptar las estrategias de gestión según las características y demandas de cada sector, promoviendo un enfoque que permita a las organizaciones responder de manera efectiva a un entorno en constante cambio (Daft, 2018).

Recursos y Capacitación

En relación con los recursos tecnológicos y la capacitación, tanto los docentes como los supervisores entrevistados mencionaron una insuficiencia de recursos adecuados (ver Tabla 3). La falta de acceso a herramientas y recursos de calidad es una barrera significativa que limita la implementación de prácticas efectivas en el entorno laboral. Este hallazgo también se relaciona con la percepción de los empleados, quienes indicaron que la falta de capacitación en herramientas digitales es un desafío continuo. Este aspecto es crucial para garantizar que los empleados cuenten con las competencias necesarias para enfrentar los desafíos del entorno digital actual, y sugiere que una mayor inversión en recursos y capacitación podría mejorar significativamente el rendimiento organizacional (Creswell & Poth, 2018).

Comparación de Estrategias por Sector

Finalmente, el análisis de estrategias de gestión en diferentes sectores (ver Tabla 4) revela que las prácticas de gestión efectivas varían considerablemente según la industria. En el sector de tecnología, la capacitación continua y el uso de tecnologías avanzadas son estrategias efectivas y valoradas por los empleados. En cambio, en sectores como la manufactura y la salud, los incentivos de productividad y la comunicación interdisciplinaria son prácticas destacadas, aunque con una efectividad percibida moderada. Esto resalta la importancia de personalizar las estrategias de gestión para que se adapten a las necesidades y características específicas de cada sector. Este hallazgo es consistente con investigaciones previas que sugieren que no existe una "talla única" en las prácticas de gestión; en cambio, es fundamental adaptar las estrategias a las particularidades del entorno y los objetivos organizacionales (Mintzberg et al., 2021).

Conclusiones

1. El liderazgo y la comunicación organizacional son fundamentales para el éxito organizacional: Los resultados evidencian que un liderazgo inspirador e motivador, con canales de comunicación claros y efectivos, contribuyen significativamente mejorar a la del equipo y alinear los objetivos de los empleados con la organización de la organización. Estas no prácticas solistas fomentan un ambiente de trabajo positivo, sino que también son esenciales para alcanzar los objetivos estratégicos de manera sostenible.
2. Una cultura de la organización y adaptación promueve la satisfacción y el compromiso de los empleados: Fomentar una cultura inclusiva y colaborativa mejora la satisfacción y el sentido de pertenencia de los empleados, lo cual es esencial para retener el talento y mantener una organización productiva. Además, una cultura adaptativa permite que la organización responda con agilidad a los cambios del entorno, lo que resulta clave en un mercado cada vez más competitivo y dinámico.
3. Las estrategias de gestión deben adaptarse al contexto y sector de cada organización: Los hallazgos indican que no existe un enfoque único de gestión que funcione para todas las industrias. Sectores como la tecnología valoran estrategias de capacitación y actualización constante, mientras que en la manufactura y la salud los incentivos de productividad y la comunicación interdisciplinaria son clave. Esto resalta la importancia de personalizar las prácticas de gestión según las características y necesidades específicas de cada sector para maximizar su efectividad.

Referencias

1. Bryman, A. (2016). *Métodos de investigación social* (5th ed.). Oxford University Press.
2. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Investigación cualitativa y diseño de investigación: Elegir entre cinco enfoques* (4th ed.). SAGE Publications.
3. Daft, R. L. (2018). *Gestión* (13th ed.). Cengage Learning.
4. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2020). *Gestión estratégica: Creación de ventajas competitivas* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
5. Greenberg, J. (2018). *Comportamiento en organizaciones* (11th ed.). Pearson.
6. Hitt, M. A., Irlanda, R. D., y Hoskisson, R. E. (2019). *Gestión estratégica: Competitividad y globalización* (13th ed.). Cengage Learning.

7. Kotter, J. P. (2012). Cambio de plomo. Harvard Business Review Press.
8. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2021). Safari de estrategia: Una visita guiada por la naturaleza de la gestión estratégica (3rd ed.). Pearson.
9. Morgan, G. (2020). Imágenes de organización (Updated ed.). SAGE Publications.
10. Northouse, P. G. (2021). Liderazgo: Teoría y práctica (9th ed.). SAGE Publications.
11. Robbins, S. P., y Juez, T. A. (2020). Comportamiento organizacional (18th ed.). Pearson.
12. Schermerhorn, J. R., Bachrach, D. G., y Osborn, R. N. (2020). Comportamiento organizacional (13th ed.). Wiley.
13. Thomas, D. C., y Peterson, M. F. (2017). Gestión intercultural: Conceptos esenciales (4a ed.). SAGE Publications.

© 2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).