

ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL JUSTICE AND HUMAN TALENT MANAGEMENT IN ECUADORIAN COMPANIES

CULTURA ORGANIZACIONAL, JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS ECUATORIANAS



Ludeña, Santiago

RESUMEN

El objetivo fue explicar la interacción entre la cultura organizacional, la justicia organizacional y la satisfacción con las prácticas de gestión del talento humano en empresas ecuatorianas del sector eléctrico. El tipo de estudio es explicativo, con diseño de campo transeccional contemporáneo. La muestra estará conformada por 385 empleados de empresas del sector. Los datos se analizarán con estadísticas descriptivas y correlacionales. Se espera que los resultados revelen las interacciones entre la cultura organizacional saludable, la percepción de justicia organizacional y la satisfacción con la gestión del talento humano, que permitan construir un modelo explicativo sobre estas en el contexto de las empresas eléctricas ecuatorianas.

Palabras clave: Cultura organizacional, Justicia organizacional, Gestión del talento humano, Empresas del sector eléctrico, Ecuador.

ABSTRACT

The objective was to explain the interaction between organizational culture, organizational justice and satisfaction with human talent management practices in Ecuadorian companies in the electricity sector. The type of study is explanatory, with a contemporary transectional field design. The sample will be made up of 385 employees from companies in the sector. The data will be analyzed with descriptive and correlational statistics. It is expected that the results will reveal the interactions between healthy organizational culture, the perception of organizational justice and satisfaction with human talent management, which will allow the construction of an explanatory model on these in the context of Ecuadorian electric companies.

Key words: Organizational culture, Organizational justice, Human talent management, Electricity sector companies, Ecuador.

Fecha de recepción: 17-07-2024

Fecha de aprobación: 01-11-2024

Fecha de publicación online: 02-11-2024

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15662638>

¹ Este reporte de investigación forma parte de la tesis doctoral titulada Interacciones entre cultura organizacional, justicia organizacional y gestión del talento humano en las empresas ecuatorianas del sector eléctrico.

² Ecuador. Ingeniero Comercial. Máster en Planificación y Prospectiva Multisectorial. Participante del doctorado en Administración de empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar. Docente Universidad Nacional de Loja, Ecuador. Email: santiagoludenay@gmail.com ID ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3285-6447>

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las empresas afrontan una creciente problemática relacionada con la articulación entre la cultura organizacional, la justicia organizacional y la gestión del talento humano. Estas tres dimensiones están interconectadas y contribuyen al bienestar laboral, la satisfacción y el compromiso de los empleados (Flinkman et al., 2023; Xu et al., 2021). La cultura organizacional, entendida como el conjunto de supuestos básicos, implícitos o explícitos, que guían el comportamiento de los miembros de la organización y se convierten en normas, valores y creencias compartidas, (Schein, 2016), influye directamente en la percepción de justicia organizacional, a su vez, la justicia organizacional afecta la gestión del talento humano, promoviendo la retención y el desempeño de los empleados (Choi y Shin, 2022; Gharbi et al., 2022).

En el contexto ecuatoriano, las empresas del sector eléctrico enfrentan desafíos significativos estrechamente vinculados a las problemáticas presentes en la administración pública del país; la gestión pública presenta dificultades, notablemente por la corrupción y la falta de transparencia, que socavan la confianza de los ciudadanos en las instituciones estatales (Aguilera et al., 2024); esta situación se agudiza con la ineficacia en la implementación de normativas y el manejo de recursos públicos, lo que afecta la operatividad de las instituciones gubernamentales y limita la capacidad de las empresas públicas para operar eficientemente (Quintero, 2023).

En este orden de ideas, los modelos contemporáneos de gestión pública en Ecuador han intentado integrar prácticas del sector privado para optimizar los procesos administrativos y mejorar los servicios públicos, sin embargo, los errores comunes en la contratación pública y en la evaluación de estos procesos han exacerbado los problemas existentes (Logroño et al., 2022). El sector eléctrico, dependiente de una gestión gubernamental eficaz, se ve afectado por la falta de claridad en los marcos normativos, lo que dificulta el avance de proyectos críticos para garantizar la producción y distribución de energía (Aguilera et al., 2024; Quintero, 2023).

Ante este panorama, este estudio busca responder a la pregunta: ¿cómo interactúan la cultura organizacional, la justicia organizacional y la satisfacción con las prácticas de gestión del talento humano en empresas ecuatorianas del sector eléctrico?, la cual conduce al objetivo de: explicar la interacción entre la cultura organizacional, la justicia organizacional y la satisfacción con las prácticas de gestión del talento humano en empresas ecuatorianas del sector eléctrico.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La fundamentación teórica de esta investigación se basa en tres conceptos clave: cultura organizacional, justicia organizacional y satisfacción con la gestión del talento humano. Denison y Mishra (1996) plantean que la cultura organizacional es un conjunto de supuestos básicos, valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento dentro de una organización. Estos elementos culturales influyen en cómo los miembros de la organización perciben, interpretan y responden a su entorno (Schein, 2016). Según Cancino y Vial (2022), a pesar de la diversidad de definiciones sobre la cultura organizacional, existe un acuerdo universal respecto a su importancia dentro de cualquier organización, de hecho, se le considera el atributo más destacado y complejo, pues tiene una permanencia superior a los productos, servicios y otros elementos tangibles que conforman una organización.

Con respecto a la justicia organizacional, según Colquitt (como se citó Duque, Ortega y Grueso, 2018), este es un constructo multidimensional que abarca cuatro dimensiones clave: la justicia distributiva, que se refiere a la equidad percibida en los resultados o recursos distribuidos; la justicia procedural, que evalúa la percepción de equidad en los procesos utilizados para tomar decisiones, incluyendo aspectos como la imparcialidad y la consistencia; la justicia interpersonal, centrada en el trato respetuoso, cortés y digno hacia los empleados durante las interacciones; y la justicia informativa, enfocada en la calidad, oportunidad y claridad de la información compartida. Estas dimensiones están interrelacionadas y afectan significativamente la percepción de equidad dentro de una organización, influyendo en resultados como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el bienestar emocional de los empleados.

Por su parte, la gestión del talento humano se concibe como un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, que tiene como función facilitar la colaboración entre las personas para lograr los objetivos de la organización y de los individuos que la conforman (Chiavenato, 2020).

La revisión de la literatura informa que estos tres conceptos están interrelacionados y generan un ciclo virtuoso que beneficia tanto a los empleados como a la organización, de modo que una cultura organizacional positiva puede promover la percepción de justicia, lo que a su vez mejora la satisfacción con la gestión del talento humano (Ludeña, 2025).

MATERIALES Y MÉTODOS

Con base en el objetivo general formulado para esta investigación, ésta se concibió como de tipo explicativo, el cual se enfoca en encontrar posibles explicaciones a los eventos de estudio, intentando descubrir leyes y principios que pueden conformar modelos explicativos y teorías en general (Hurtado, 2012). Para desarrollar el estudio, se estableció un diseño de campo, transeccional contemporáneo, no experimental, en el cual se recogen los datos del contexto natural donde se encuentran las fuentes de información, en un solo momento del presente, y no se manipulan las variables del estudio (Hurtado, 2012).

La población de este estudio la conforman los empleados de las empresas eléctricas de Ecuador; debido a que no se conoce el tamaño exacto de la población, se calculó el tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, obteniendo una muestra de 385 empleados.

Esta muestra se abordará con la técnica de la encuesta, aplicada mediante un cuestionario de tres partes que indaga sobre las tres variables organizacionales en torno a las cuales gira este estudio. La primera parte corresponde al Cuestionario de Cultura organizacional de Denison 2000 (Bonavia, Prado y García, 2010), la segunda parte es la Escala de Justicia organizacional de Colquitt 2001 (Duque, Ortega y Grueso, 2018), y la tercera parte es la Escala de Satisfacción con la Gestión del talento humano, desarrollada *ad hoc* para esta investigación.

El análisis de los datos se realizará mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales para dar respuesta a los distintos objetivos específicos formulados en el estudio, y finalmente explicar la interacción entre las variables sobre las que se indaga.

RESULTADOS ESPERADOS

Una vez aplicados los procedimientos metodológicos antes descritos, se espera confirmar la hipótesis de la investigación, la cual señala que existe una relación positiva entre la cultura organizacional, la percepción de justicia organizacional y la satisfacción con la gestión del talento humano, en la que la justicia organizacional actúa como variable moderadora. Estos resultados permitirán construir un modelo explicativo que sirva como base para futuras investigaciones y para el diseño de estrategias organizacionales orientadas a mejorar el desempeño empresarial; asimismo, pueden ser un insumo relevante para futuros estudios en áreas emergentes, como la diversidad cultural, el bienestar psicológico y la gestión del cambio organizacional.

Se considera que los resultados de este estudio serán relevantes por cuanto permitirán ampliar el conocimiento científico sobre las interacciones entre estas tres variables organizacionales clave, contribuyendo a un entendimiento profundo y sistemático de cómo estos factores interactúan para crear entornos laborales saludables. Adicionalmente, los resultados pueden contribuir a la validación de modelos multidimensionales de las variables y dimensiones que intervienen en la efectividad de las organizaciones.

Por otra parte, los hallazgos de este estudio podrían ofrecer soluciones prácticas para mejorar la gestión del talento humano, fortalecer la cultura organizacional y fomentar percepciones de justicia organizacional en empresas ecuatorianas, especialmente en sectores como el eléctrico, esto es relevante por su enfoque en el contexto ecuatoriano, donde las organizaciones públicas y privadas enfrentan desafíos significativos relacionados con la rotación de personal, la satisfacción laboral y la eficiencia operativa. Desde una mirada social, los resultados tienen el potencial de beneficiar tanto a las organizaciones como a sus empleados.

DISCUSIÓN

La revisión documental realizada para la fundamentación de este estudio permitió la identificación de patrones de interacción entre cultura organizacional, justicia organizacional y gestión del talento humano, y reveló que estos constructos no operan de manera aislada; por el contrario, están profundamente interrelacionados. De este modo, una cultura organizacional positiva puede promover percepciones de justicia organizacional, lo que a su vez mejora la efectividad de la gestión del talento humano. Este ciclo virtuoso es particularmente relevante en entornos donde la colaboración y el compromiso son esenciales para el éxito organizacional, tal como sucede en las empresas ecuatorianas del sector eléctrico.

En este orden de ideas, la cultura organizacional emerge como un elemento clave dentro de las organizaciones, que define los valores y creencias compartidos, al mismo tiempo que actúa como un factor determinante en la efectividad organizacional, y a la vez puede servir como base para promover prácticas de justicia organizacional y mejorar la satisfacción de los empleados con la gestión del talento humano.

Por su parte, la justicia organizacional, influye en la percepción de equidad, y también afecta directamente la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de permanencia, tal como lo señalan Perreira et al. (2018). En el contexto ecuatoriano, donde las empresas públicas del sector eléctrico enfrentan desafíos relacionados con la gestión del talento humano, es prioritario abordar la

justicia organizacional desde una perspectiva integral, promoviendo procesos transparentes, trato respetuoso y comunicación clara; fortaleciendo la confianza en la organización y mejorando la percepción de equidad, lo que a su vez impacta positivamente en la gestión del talento humano.

Finalmente, la gestión del talento humano se presenta como un componente estratégico que conecta la cultura organizacional y la justicia organizacional. La revisión bibliográfica reveló que las áreas de investigación en este campo han evolucionado hacia un enfoque más holístico, que incluye no solo la atracción y retención de talento, sino también su desarrollo y bienestar integral. Esto está en línea con los hallazgos de Pedraja et al. (2022), quienes destacan la importancia de prácticas de recursos humanos innovadoras y sostenibles en contextos iberoamericanos.

En el caso del sector eléctrico ecuatoriano, la gestión del talento humano debe adaptarse a las limitaciones propias de la administración pública, como la burocracia excesiva y la resistencia al cambio cultural. Bajo esta óptica que provee la literatura revisada, es fundamental alinear las prácticas de gestión del talento con los valores y objetivos de la organización, tal como lo sugiere el modelo de Denison (Denison y Neal, 2000).

CONCLUSIONES

Esta investigación se realiza desde la necesidad de comprender cuáles son los factores que pueden estar incidiendo en el panorama actual que presentan las empresas ecuatorianas del sector eléctrico, en las que se observan problemáticas comunes en las empresas públicas, especialmente en cuanto a las prácticas de gestión del talento humano. De este modo, el análisis documental facilitó dilucidar algunas de las variables organizacionales más relevantes que intervienen en las problemáticas encontradas, permitiendo identificar tres variables clave en estos entornos: la cultura organizacional como eje articulador de los procesos realizados en el interior de las empresas; la gestión del talento humano como una expresión de esta cultura; y la justicia organizacional como elemento mediador entre los dos anteriores.

Cabe destacar que estas variables han cobrado relevancia recientemente en la literatura científica sobre las organizaciones, evolucionando desde estudios teóricos iniciales hacia enfoques más aplicados y prácticos, especialmente en contextos dinámicos como el latinoamericano, donde las organizaciones enfrentan desafíos específicos relacionados con la gestión del talento humano, la satisfacción laboral y la eficiencia operativa.

Por lo anterior, este estudio busca llenar vacíos en la investigación al analizar cómo estas variables interactúan en un entorno específico, como el sector eléctrico ecuatoriano, contribuyendo así a una mejor comprensión de su impacto en el desempeño organizacional y el bienestar laboral.

FINANCIAMIENTO

Este trabajo no fue financiado.

CONFLICTO DE INTERESES

El autor declara no tener conflictos de intereses financieros ni personales que puedan influir inapropiadamente en el desarrollo de este artículo.

REFERENCIAS

- Aguilera, R., Cedeño, D., Zambrano, H. y Tumbaco, A. (2024). La gestión pública desde el enfoque de la aplicación de normativas en el Ecuador. *Revista científica Ciencia y Desarrollo*, 27(2), 205-216. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i2.2614>
- Bonavia, T., Prado, V. y García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7(1), 15-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3294911>
- Cancino, V. y Vial, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(97), 107-126. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. (5^{ta}. ed.). Mc Graw Hill.
- Choi, H., y Shin, S. (2022). The factors that affect turnover intention across the generation of nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3515. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063515>
- Denison, D. R. y Mishra, A. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Denison, D. R. y Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.
- Duque, E., Ortega, J. y Grueso, M. (2018). Propiedades psicométricas de la escala de justicia organizacional de Colquitt para el contexto latinoamericano. Una aplicación en el Ecuador. *Revista Espacios*, 39(52), 35-40. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n52/18395235.html>
- Flinkman, M., Rudman, A., Pasanen, M., y Leino-Kilpi, H. (2023). Psychological capital, grit and organizational justice: New directions in nursing workforce retention. *Nursing Open*, 10(8), 5314. <https://doi.org/10.1002/nop2.1769>

Gharbi, H., Aliane, N., Al Falah, K., y Sobaih, A. (2022). You really affect me: The role of social influence and procedural justice in fostering work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5162. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095162>

Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación* (7^{ma} ed.). Ediciones Quirón.

Logroño, M., Morillo, E., y Pavón, L. (2022). La nueva gestión pública ecuatoriana y la optimización de recursos a través de la contratación pública. *Economía Y Negocios*, 13(1), 101-118. <https://doi.org/10.29019/eyn.v13i1.936>

Ludeña, S. (2025). Interacciones entre justicia organizacional, cultura organizacional y gestión del talento humano. Una revisión bibliométrica. *Revista Reflexiones De La Sociedad Y Economía*, 2(1), 28–50. <https://doi.org/10.62776/rse.v2i1.41>

Pedraja, L., Rodríguez, E. y Muñoz, C. (2022). Human resource management and performance in Ibero-America: Bibliometric analysis of scientific production. *Management Letters / Cuadernos de Gestión* 22(2), 123-137. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8481034>

Perreira, T. A., Berta, W., y Herbert, M. (2018). The employee retention triad in health care: Exploring relationships amongst organisational justice, affective commitment and turnover intention. *Journal of clinical nursing*, 27(7-8), e1451–e1461. <https://doi.org/10.1111/jocn.14263>

Quintero, G. (2023). Optimización de procesos en la gestión pública ecuatoriana. *Mqrinvestigar*, 7(2), 1703-1732. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.7.2.2023.1703-1732>

Schein, E. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. (5th ed.). Willey.

Xu, J.-M., Kunaviktikul, W., Akkadechanunt, T., y Nantsupawat, A. (2021). Factors influencing workplace social capital and organizational justice in healthcare environments. *International Nursing Review*, 68(3), 372. <https://doi.org/10.1111/inr.12666>