



Cultura organizacional y su incidencia en la gestión de talento humano del terminal portuario de Manta

Organizational culture and its impact on human talent management at the Manta port terminal

A cultura organizacional e o seu impacto na gestão de talentos humanos no terminal portuário de Manta

Félix Ignacio Macias Loor ^I

felix.macias@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-0734-5058>

Melannie Carolina Garcia Palma ^{II}

garcia-melannie4045@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0003-2783-8594>

Correspondencia: felix.macias@unesum.edu.ec

Ciencias Técnicas y Aplicadas

Artículo de Investigación

* **Recibido:** 26 de abril de 2025 * **Aceptado:** 24 de mayo de 2025 * **Publicado:** 30 de junio de 2025

- I. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador.
- II. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador.

Resumen

El presente artículo científico tiene como objetivo analizar la incidencia de la cultura organizacional en la gestión del talento humano en el terminal portuario de Manta, una entidad clave para el desarrollo económico de la región. La investigación se desarrollo bajo un enfoque metodológico mixto, combinando el uso de encuestas estructuradas aplicadas al total de los empleados del terminal con el análisis documental y teórico de los modelos culturales y de gestión del talento humano. Los resultados obtenidos muestran una cultura organizacional con predominancia de los tipos clan y jerarquía. El enfoque colaborativo, el sentido de pertenencia y el cumplimiento riguroso de normas se encuentran fuertemente arraigados en la estructura del terminal. Estas características han facilitado una gestión del talento humano funcional y orientada a objetivos estratégicos, con procesos efectivos de reclutamiento, capacitación, desarrollo profesional, evaluación del desempeño y reconocimiento al trabajo realizado. No obstante, se evidenció un desarrollo limitado en aspectos relacionados con la cultura de Adhocracia y de Mercado, tales como la promoción de la innovación, la flexibilidad ante el cambio y la orientación al gro competitivo. Estos componentes, aunque presentes, requieren ser fortalecidos para mejorar la capacidad de respuesta ante los desafíos del entorno portuario nacional e internacional. Se concluye que la cultura organizacional influye directamente en el funcionamiento de los sistemas de gestión del talento humano.

Palabras Clave: cultura organizacional; talento humano; gestión estratégica; cultura clan; cultura jerárquica; innovación.

Abstract

This scientific article aims to analyze the impact of organizational culture on human talent management at the Manta port terminal, a key entity for the economic development of the region. The research was conducted using a mixed-methodological approach, combining the use of structured surveys administered to all terminal employees with documentary and theoretical analysis of cultural and human talent management models. The results obtained reveal an organizational culture dominated by clan and hierarchy. A collaborative approach, a sense of belonging, and rigorous compliance with standards are deeply rooted in the terminal's structure. These characteristics have facilitated functional human talent management oriented toward strategic objectives, with effective processes for recruitment, training, professional development,

performance evaluation, and recognition of work performed. However, limited development was evident in aspects related to Adhocracy and Market culture, such as the promotion of innovation, flexibility in the face of change, and a focus on competitiveness. These components, although present, need to be strengthened to improve the capacity to respond to the challenges of the national and international port environment. It is concluded that organizational culture directly influences the functioning of human talent management systems.

Keywords: Organizational culture; human talent; strategic management; clan culture; hierarchical culture; innovation.

Resumo

Este artigo científico tem como objetivo analisar o impacto da cultura organizacional na gestão do talento humano no terminal portuário da Manta, uma entidade chave para o desenvolvimento económico da região. A investigação foi conduzida utilizando uma abordagem metodológica mista, combinando a utilização de questionários estruturados administrados a todos os colaboradores do terminal com a análise documental e teórica dos modelos de gestão cultural e de talentos humanos. Os resultados obtidos revelam uma cultura organizacional dominada por clãs e hierarquias. Uma abordagem colaborativa, um sentido de pertença e o cumprimento rigoroso das normas estão profundamente enraizados na estrutura do terminal. Estas características facilitaram a gestão funcional do talento humano orientada para objetivos estratégicos, com processos eficazes de recrutamento, formação, desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho e reconhecimento do trabalho desenvolvido. No entanto, observou-se um desenvolvimento limitado em aspetos relacionados com a Adhocracia e a Cultura de Mercado, como a promoção da inovação, a flexibilidade face à mudança e o foco na competitividade. Estas componentes, embora presentes, necessitam de ser reforçadas para melhorar a capacidade de resposta aos desafios do ambiente portuário nacional e internacional. Conclui-se que a cultura organizacional influencia diretamente o funcionamento dos sistemas de gestão do talento humano.

Palavras-chave: Cultura organizacional; talento humano; gestão estratégica; cultura de clã; cultura hierárquica; inovação.

Introducción

En la actualidad, la cultura organizacional ha adquirido un rol protagónico en el análisis del comportamiento institucional, al influir directamente en los procesos estratégicos, la toma de decisiones y, particularmente, en la gestión del talento humano (Schein, 2017; Altagracia, 2022). Esta cultura, entendida como el conjunto de valores, normas, creencias y prácticas que comparten los miembros de una organización, establece el marco dentro del cual se definen las relaciones laborales, la estructura organizacional y los sistemas de motivación y desempeño (Moya & Donado, 2020).

La gestión del talento humano, por su parte, representa un conjunto de políticas y prácticas diseñadas para atraer, desarrollar, evaluar y retener a personas clave dentro de la organización (Gallardo-Gallardo, Thunnissen & Scullion, 2020). Diversos estudios han evidenciado que el éxito en la implementación de dichas prácticas está estrechamente relacionado con la cultura organizacional vigente, ya que esta define tanto las expectativas como la manera en que se conciben el liderazgo, la innovación, la evaluación del rendimiento y la recompensa (Luna et al., 2021; Prophet, 2025).

En el contexto ecuatoriano, y específicamente en el sector portuario, el análisis de esta relación aún es limitado. El terminal portuario de Manta, una de las principales plataformas logísticas del país, no ha sido objeto de estudios profundos que aborden cómo su cultura organizacional influye en la gestión del capital humano. Aunque existen antecedentes relacionados con el clima laboral (Delgado Anchundia, 2023), persiste un vacío investigativo respecto a cómo se manifiestan los distintos tipos de cultura (clan, jerarquía, adhocracia y mercado) y su articulación con las prácticas de talento humano.

Frente a esta realidad, el presente estudio tiene como objetivo analizar la cultura organizacional del terminal portuario de Manta y su incidencia en la gestión del talento humano. Para ello, se utilizará el modelo de Cameron y Quinn (1999), ampliamente reconocido en la literatura por su enfoque en los valores competitivos y se evaluarán dimensiones clave como la selección de personal, la capacitación, la evaluación del desempeño y la compensación. Se espera que los resultados contribuyan tanto al cuerpo teórico del comportamiento organizacional como a la mejora práctica de la gestión del talento humano en organizaciones logísticas de alta complejidad.

MATERIAL Y METODOS

Se utilizó un enfoque metodológico mixto, que combinó técnicas cuantitativas (encuestas estructuradas con escala tipo Likert) y cualitativas (revisión teórica y documental). La población objetivo fue el total de 150 empleados del terminal portuario de Manta, abarcando personal operativo, administrativo, técnico y de seguridad. Para el análisis de la cultura organizacional se utilizó el modelo OCAI de Cameron y Quinn. Las dimensiones de la gestión del talento humano fueron estructuradas con base en la literatura reciente sobre procesos estratégicos en recursos humanos.

Se combinaron estrategias cuantitativas y cualitativas para lograr una comprensión integral de la relación entre la cultura organizacional y la gestión del talento humano en el terminal portuario de Manta. Este enfoque permitió no solo medir variables mediante encuestas estructuradas, sino también interpretar su significado en función de los modelos teóricos existentes (Creswell & Plano Clark, 2018)

Métodos aplicados

Método inductivo: para partir de observaciones específicas (respuestas de los empleados) y construir generalizados sobre el tipo de cultura existente y su influencia en la gestión del talento humano (Cáceres, 2023)

Método deductivo: utilizado en la fase de análisis, partiendo de teorías y modelos previamente establecidos para contrastarlos con los datos empíricos obtenidos (Westreicher, 2020)

Método analítico: al descomponer cada dimensión organizacional en sus componentes operativos para examinar sus relaciones internas y su alineación con los modelos culturales.

Método bibliográfico: para sustentar teóricamente la investigación y seleccionar los instrumentos adecuados, siguiendo criterios de actualidad y relevancia (Yepes-Núñez et al., 2021)

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la cultura organizacional y su incidencia en la gestión del talento humano en el terminal portuario de Manta. Los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a 150 colaboradores permiten identificar características clave de la cultura organizacional predominante y su vinculación con prácticas de gestión de talento.

Cultura organizacional

Los hallazgos evidencian una marcada presencia de una cultura organizacional de tipo clan. El 80% de los empleados percibe su ambiente laboral como una “gran familia” y el 96.67% considera el trabajo en equipo como esencial para el logro de objetivos.

Estos datos reflejan un entorno colaborativo, de alta cohesión y confianza interpersonal, elementos distintivos de este tipo de cultura (Cameron & Quinn, 1999).

Asimismo, el 100% de los encuestados afirmó que existen reglas y procedimientos claros que deben seguirse, mientras que el 86.66% reconoció un énfasis en la eficiencia y estandarización de procesos. Estos resultados muestran también una fuerte influencia de la cultura jerárquica, caracterizada por la formalidad, el orden y el control operativo, aspectos que suelen predominar en organizaciones donde la seguridad y la precisión son fundamentales, como es el caso del sector portuario.

Por otro lado, indicadores vinculados a la cultura adhocrática presentan resultados mixtos. Aunque el 66,67% percibe que se fomenta la creatividad, y el 53.33% considera que la organización se adapta rápidamente a los cambios del entorno, cerca del 46.67% mostro una postura neutral al respecto, lo que sugiere oportunidades de mejora en cuanto a la promoción de la innovación y la agilidad organizacional.

Finalmente, respecto a la cultura de mercado, se observó una percepción ambigua. El 80% de los encuestados optó por una posición neutral sobre si la principal preocupación de la organización es alcanzar objetivos y superar a la competencia, lo que indica una baja internalización de valores relacionados con la orientación a resultados y competitividad externa.

Gestión del talento humano

Los resultados relacionados con las practicas de gestión del talento humano muestran mayoritariamente positiva. El 97.34% de los encuestados considera que los procesos de selección identifican adecuadamente a los candidatos idóneos, mientras que un 90.67% reconoce oportunidades de capacitación. Además, el 100% de los empleados afirma tener oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

En cuanto a la evaluación del desempeño, el 84.66% considera que esta es realizada de manera justa y objetiva. El 93.34% percibe que su salario es justo en relación con su labor y el mercado, y un 89.33% manifiesta que su desempeño es recompensado adecuadamente, lo que refuerza la existencia de mecanismos efectivos de reconocimiento y compensación.

Estos resultados reflejan una gestión del talento humano sólida, alineada con prácticas modernas que valoran el desarrollo profesional, la retención del talento y la equidad en el trato organizacional (Gallardo-Gallardo et al., 2020)

Relación cultura-Gestión

La integración de los datos sugiere una fuerte correlación entre la cultura organizacional predominante – orientada a la cohesión, la estructura y la eficiencia – y las prácticas de gestión del talento humano. La coexistencia de elementos de cultura clan y jerarquía parece haber favorecido un entorno donde el compromiso, la claridad de roles y las oportunidades de desarrollo son altamente valoradas, lo cual impacta positivamente en la motivación y la permanencia del personal. No obstante, la escasa identificación con la cultura de mercado y la limitada percepción de innovación revelan áreas potenciales de mejora para fortalecer la adaptabilidad del terminal en un entorno portuario dinámico y competitivo

a. Resultados de la encuesta realizada al personal del Terminal portuario de Manta

1. En este terminal portuario, se siente un ambiente de trabajo como una gran familia

Tabla 1 Ambiente de trabajo en el terminal portuario de Manta

<i>ALTERNATIVA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	20%
de acuerdo	100	66.67%
Totalmente de Acuerdo	20	13.33%
TOTAL	150	100%

Fuente: Terminal Portuario de Manta

Elaborado por: Melannie Garcia

Interpretación

Los resultados del ítem ¿En este terminal portuario, se siente un ambiente de trabajo como una gran familia? Revelan una clara tendencia al acuerdo entre los empleados. El 66,67% del personal encuestado manifestó estar “De acuerdo” con esta afirmación, mientras que un 13.33% adicional indicó estar “Totalmente de acuerdo”. Esto significa que un 80% de los colaboradores del Terminal Portuario de Manta encuentran un ambiente de trabajo que fomenta la cercanía y las relaciones interpersonales, características asociadas a una cultura de tipo Clan.

2. Se fomenta la creatividad y la búsqueda de nuevas ideas

Tabla 1 *Fomento de la creatividad y búsqueda de nuevas ideas en el Terminal Portuario de Manta*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	25	16.67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	85	56.67%
De acuerdo	15	10%
Totalmente de Acuerdo		
Total	150	100%

Fuente: Terminal Portuario de Manta

Elaborado por: Melannie Garcia

Interpretación

En relación con la afirmación “se fomenta la creatividad y la búsqueda de nuevas ideas”, los datos muestran una tendencia mayoritaria hacia el acuerdo entre los empleados del Terminal Portuario de Manta. El 56.67% del personal se manifestó “De acuerdo”, y un 10% adicional indicó estar “Totalmente de acuerdo”, sumando un 66.67% de colaboradores que encuentran un ambiente favorable a la innovación y al desarrollo de nuevas ideas.

Sin embargo, es importante notar que existe un segmento de la población que muestra menos acuerdo o neutralidad en este aspecto. Un 16.67% de los empleados se encontró “en desacuerdo”,

lo que indica que una parte significativa no siente un fuerte fomento a la creatividad. Adicionalmente, otro 16.67% se posicionó en la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, sugiriendo una postura neutral o una descripción no definida al respecto.

Aunque la mayoría de los colaboradores están de acuerdo con que se fomenta la creatividad, la presencia de un grupo considerable de empleados desacuerdo o neutrales sugiere que aún existen oportunidades para fortalecer las prácticas que promuevan la innovación y la búsqueda de nuevas ideas de manera más consistente en el Terminal Portuario de Manta, un aspecto clave de una cultura de tipo Adhocracia.

3. La principal preocupación es alcanzar los objetivos y superar a la competencia

Tabla 2 *Énfasis en el logro de objetivos y superación de la competencia en el Terminal Portuario de Manta*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	20	13.33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	120	80%
De acuerdo	10	6.67%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	150	100%

Manta

Fuente: Terminal Portuario de Manta

Elaborado por: Melannie Garcia

Interpretación

Aunque una parte minoritaria si se alinea con la orientación al mercado, la cultura del terminal portuario de Manta, este aspecto específico, parece no estar fuertemente marcada por una mentalidad de consecución de objetivos y competencia externa para una gran porción de su personal.

4. Existen reglas y procedimientos claros que todos deben seguir

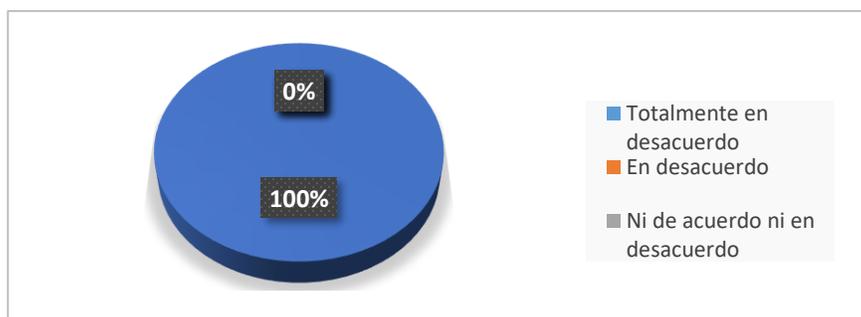
Tabla 3 *Claridad de reglas y procedimientos en el Terminal Portuario de Manta*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	150	100%
Totalmente de acuerdo		
Total	150	100%

Fuente: Terminal Portuario de Manta

Elaborado por: Melannie Garcia

Gráfico 1 Claridad de reglas y procedimientos en el Terminal Portuario de Manta



Interpretación

Este hallazgo es contundente y sugiere que el Terminal Portuario de Manta opera con una estructura altamente definida, donde las normas y los procedimientos son universalmente conocidos y respetados por todo el personal. La total unanimidad en esta respuesta resalta la prevalencia de una cultura organizacional con un fuerte componente de jerarquía, caracterizada por la formalidad, la estandarización y la claridad en las directrices que rigen las operaciones y el comportamiento de los empleados. Este nivel de claridad y seguimiento de normas puede contribuir a la eficiencia y la predictibilidad en las actividades portuarias.

5. Los procesos de selección identifican a los candidatos más adecuados para el puesto

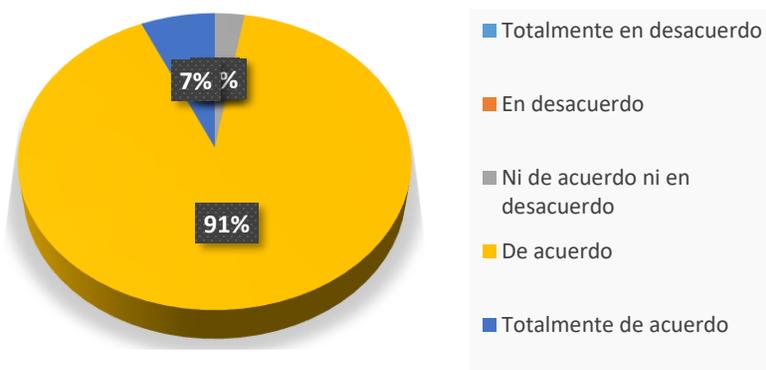
Tabla 4 Eficacia de los procesos de selección en la identificación de candidatos adecuados en el Terminal Portuario de Manta

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	2.67%
De acuerdo	136	90.67%
Totalmente de acuerdo	10	6.67%
Total	150	100%

Fuente: Terminal Portuario de Manta

Elaborado por: Melannie Garcia

Gráfico 2 Eficacia de los procesos de selección en la identificación de candidatos adecuados en el Terminal Portuario de Manta



Interpretación

Los resultados para la afirmación “los procesos de selección identifican a los candidatos más adecuados para el puesto” revelan un consenso extraordinariamente alto entre los empleados del Terminal Portuario de Manta.

6. Siento que tengo oportunidades para crecer dentro del terminal portuario

Tabla 5 Oportunidades de crecimiento interno en el Terminal Portuario de Manta

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0
De acuerdo	75	50%
Totalmente de acuerdo	75	50%
Total	150	100%

Fuente: Terminal Portuario de Manta

Elaborado por: Melannie Garcia

Interpretación

Este hallazgo es fundamental para la gestión del talento humano, específicamente en la dimensión de capacitación y desarrollo, ya que la percepción de oportunidades de crecimiento es un factor clave para la motivación y retención del personal.

7. Siento que mi salario es justo en relación con mi trabajo y el mercado

Tabla 6 Salario en relación con el trabajo y el mercado en el terminal portuario de Manta

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	6.67%
De acuerdo	40	26.67%
Totalmente de acuerdo	100	66.67%
Total	150	100%

Fuente: Terminal Portuario de Manta

Elaborado por: Melannie Garcia

Interpretación

Estos hallazgos demuestran una fortaleza en la dimensión de compensación dentro de la gestión del talento humano del terminal portuario de Manta. La percepción de justicia salarial es un factor crítico para la satisfacción y retención del personal, y estos resultados sugieren que el terminal está alineado con las expectativas de sus empleados en este aspecto fundamental.

CONCLUSIONES

La cultura organizacional del terminal portuario de Manta se caracteriza por una combinación de elementos de tipo clan y jerarquía, lo que ha generado un entorno laboral colaborativo, estructurado y orientado al cumplimiento de normas. Esta configuración cultural favorece la cohesión interna y la eficiencia operativa

La gestión del talento humano muestra un nivel de efectividad, destacándose prácticas bien valoradas por los colaboradores como la selección adecuada del personal, las oportunidades de capacitación y desarrollo, la evaluación justa del desempeño y una compensación percibida como equitativa. Estas acciones están alineadas con la cultura predominante y contribuyen a la motivación y retención del talento.

Existen oportunidades de mejora en la promoción de la innovación a resultados, dimensiones asociadas a culturas de tipo Adhocracia y mercado. Fortalecer estos aspectos permitiría al terminal portuario adaptarse con mayor agilidad a los desafíos del entorno competitivo actual y futuro.

Referencias

- Altgracia, A. (2022). *Gestión del cambio y cultura organizacional*. Editorial Académica Española.
- Cáceres, L. (2023). *Metodología de la investigación: Enfoques inductivos y aplicaciones prácticas*. Editorial Académica Universitaria.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999a). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. (1 a ed) Addison-Wesley.,.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999b). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (1.a ed.). Addison-Wesley.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3.a ed.). SAGE Publications.
- Delgado Anchundia, D. (2023). *Diagnóstico del clima laboral en el Terminal Portuario de Manta* [Tesis de pregrado, Universidad Estatal del Sur de Manabí].
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020a). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020b). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473.
- Luna, L., Sánchez, G., & Ramírez, J. (2021). Impacto de la cultura organizacional en la gestión de personas: Un estudio desde la perspectiva del liderazgo. *Revista Ciencias Sociales*, 27(1), 55–74.
- Moya, L. M., & Donado, M. R. (2020). Cultura organizacional y desempeño empresarial: Un enfoque estratégico. *Revista Latinoamericana de Administración*, 13(2), 19–32.
- Navarro-Astor, E., Sánchez-Molina, J., & Marín-García, J. A. (2020). Cómo calcular el tamaño de muestra en investigaciones aplicadas. *Revista Iberoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 12(2), 75–89.
- Prophet. (2025). *Organizational culture trends: Priorities in talent and transformation*. Prophet Consulting. <https://www.prophet.com/reports/organizational-culture-trends-2025/>.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership*. (5.a ed.). Wiley.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2022). *Global talent management: A strategic perspective*. Routledge.
- Westreicher, G. (2020). *Método deductivo: definición, características y ejemplos*. Economipedia.

Yepes-Núñez, J. J., Urrútia, G., Romero-García, M., & Alonso-Coello, P. (2021). Guía práctica para realizar revisiones sistemáticas y evaluaciones de la calidad de la evidencia. *Revista Española de Salud Pública*, 95, e202103045.

© 2025 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/>).