

Interacciones entre justicia organizacional, cultura organizacional y gestión del talento humano. Una revisión bibliométrica

Interactions between Organizational Justice, Organizational Culture, and Talent Management: A Bibliometric Review

Santiago Javier Ludeña Yaguache

Universidad Nacional de Loja

Email: santiagoludenay@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3285-6447>

Recibido: 06/12/2024

Aprobado: 06/01/2025

Publicado: 07/01/2025

Cómo citar este trabajo:

Ludeña Yaguache, S. J. (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.v1i2.41>



© El autor. Este artículo es publicado por la Revista Reflexiones de la sociedad y economía de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, Perú, como acceso abierto bajo los términos de la Licencia *Creative Commons Atribución* 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Esta licencia permite compartir (copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato) y adaptar (remezclar, transformar y construir a partir del material) el contenido para cualquier propósito, incluido el uso comercial

RESUMEN

Este artículo presenta una revisión bibliométrica sobre las interacciones entre justicia organizacional, cultura organizacional y gestión del talento humano, con el objetivo de identificar patrones y tendencias del abordaje científico en estas áreas a lo largo del tiempo. La investigación responde a preguntas sobre la cantidad de estudios publicados, los autores y revistas más influyentes, las áreas de conocimiento implicadas y el desarrollo temático del fenómeno en estudio. Mediante una búsqueda exhaustiva en la base de datos Scopus, se identificaron 110 documentos, analizados mediante herramientas bibliométricas como *Bibliometrix* y *VOSviewer*. Los resultados evidencian un crecimiento sostenido en la producción científica sobre el tema, destacándose un núcleo de autores recurrentes y una concentración de publicaciones en revistas clave como *Journal of Applied Psychology*. Los hallazgos también revelan que las áreas de medicina, psicología y administración lideran la investigación en este ámbito, mientras que el desarrollo semántico se centra en conceptos

como *organizational justice* y *work engagement*. Temas emergentes, como la diversidad cultural, se perfilan como nichos para futuras investigaciones. Se concluye que la justicia organizacional y la cultura organizacional son fundamentales para la gestión eficaz del talento humano, y se sugiere ampliar los estudios en áreas interdisciplinarias y contextos diversos para enriquecer el conocimiento en este campo.

Palabras clave: justicia organizacional, cultura organizacional, gestión del talento humano, análisis bibliométrico, tendencias de investigación.

ABSTRACT

This article presents a bibliometric review of the interactions between organizational justice, organizational culture, and talent management, aiming to identify scientific patterns and trends in these areas over time. The research addresses questions regarding the number of studies published, the most influential authors and journals, the relevant fields of knowledge, and thematic development around the studied phenomenon. Through an exhaustive search in the Scopus database, 110 documents were identified and analyzed using bibliometric tools such as Bibliometrix and VOSviewer. Results indicate a sustained growth in scientific production on this topic, with a recurrent core of authors and a concentration of publications in key journals such as the Journal of Applied Psychology. Findings also reveal that medicine, psychology, and management are the leading research areas, while semantic development focuses on concepts like organizational justice and work engagement. Emerging themes, such as cultural diversity, appear as niches for future research. The study concludes that organizational justice and culture are essential for effective talent management and suggests expanding research in interdisciplinary areas and diverse contexts to enrich knowledge in this field.

Keywords: organizational justice, organizational culture, talent management, bibliometric analysis, research trends

INTRODUCCIÓN

A nivel global, la interacción entre justicia organizacional, cultura organizacional y gestión del talento humano ha sido ampliamente discutida en la literatura debido a su impacto en el rendimiento y la satisfacción laboral (Flinkman et al., 2023; Xu et al., 2021). Estas variables son esenciales para el fortalecimiento de las organizaciones; por ello se consideran primordiales para establecer un ambiente laboral que fomente el crecimiento y compromiso de los empleados, lo cual es necesario en un mercado global cada vez más competitivo (Heydari Gorji et al., 2023). La justicia organizacional, entendida como la percepción de equidad en las decisiones y procesos organizacionales, y la cultura organizacional, definida como los valores y prácticas compartidos dentro de una empresa, son aspectos básicos de soporte en la gestión eficaz del talento humano y en la retención del personal (Choi y Shin, 2022; Gharbi et al., 2022).

En las últimas décadas, ha crecido el interés por estudiar cómo estos tres factores interactúan y contribuyen a crear entornos laborales saludables, lo cual es decisivo para evitar problemas como la rotación de empleados y el agotamiento profesional. Las investigaciones indican que una cultura organizacional consistente y una gestión equitativa del talento humano pueden minimizar la percepción de injusticia y, en consecuencia, incrementar la satisfacción laboral (Heydari Gorji et al., 2023; Xu et al., 2021). Sin embargo, a pesar de los avances en el campo, los estudios apuntan a que aún existen limitaciones en la comprensión de estos vínculos, en especial respecto a la forma en que las diferentes prácticas de justicia y cultura organizacional influyen en la gestión y el desempeño del talento en diversos contextos y sectores.

Dado este panorama, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los patrones y tendencias del abordaje científico a través del tiempo sobre las interacciones entre la justicia organizacional, la cultura organizacional y la gestión del talento humano? Esta interrogante busca abordar una brecha significativa en la literatura, identificando patrones de investigación y determinando cómo estas variables se han estudiado de manera conjunta, con el fin de esclarecer su evolución y posibles áreas de oportunidad para futuros estudios. Así, se espera que el análisis bibliométrico contribuya a una visión más completa sobre el estado actual del conocimiento en esta temática, así como sus implicaciones prácticas.

La literatura existente señala que las dimensiones de la justicia organizacional, tales como la justicia distributiva y procedimental, se han relacionado constantemente con niveles de compromiso y bienestar laboral (Choi y Shin, 2022; Flinkman et al., 2023). Adicionalmente, se ha observado que una cultura organizacional inclusiva y bien definida mejora la cohesión entre los empleados y facilita la adopción de prácticas efectivas de gestión de talento (Gharbi et al., 2022; Xu et al., 2021). Sin embargo, varios estudios destacan limitaciones en la exploración de estos conceptos en industrias específicas y en contextos culturales diversos, lo cual podría afectar la generalización de sus hallazgos (Heydari Gorji et al., 2023). Estas

limitaciones aluden a la necesidad de un análisis más amplio que contemple tanto aspectos sectoriales como regionales en futuras investigaciones.

El estudio es relevante por su capacidad de contribuir a un entendimiento profundo y sistemático de la literatura, permitiendo identificar vacíos y oportunidades en la investigación. La identificación de los patrones y tendencias en la interacción entre justicia organizacional, cultura organizacional y gestión del talento humano, mediante este estudio, facilitará reconocer los avances y desafíos actuales y a la vez proporcionará una base para desarrollar intervenciones estratégicas en los entornos organizacionales.

METODOLOGÍA

Para desarrollar este estudio se empleó el análisis bibliométrico, que consiste en una técnica de investigación que utiliza métodos estadísticos y matemáticos para analizar la literatura científica (Pritchard, 1969); este se centra en el examen cuantitativo del material bibliográfico, empleando indicadores verificables de la producción científica para identificar patrones y tendencias en la investigación, permitiendo a los investigadores comprender la estructura general de publicación de una disciplina, la evolución de los temas y las brechas en la investigación (Darman et al., 2023).

En este sentido, la investigación pasa por los niveles exploratorio, descriptivo y analítico, en el que no solo se caracteriza el abordaje científico sobre el tema en estudio, sino que se hace una prospección sobre los temas futuros y emergentes, además de analizar las raíces históricas de los conceptos en revisión.

Se elaboró una ecuación canónica de búsqueda con palabras clave, la cual quedó configurada de esta forma: TITLE-ABS-KEY (*"organizational justice"* OR *"justice in organizations"* OR *"distributive justice"* OR *"procedural justice"* OR *"interactional justice"*) AND TITLE-ABS-KEY (*"organizational culture"* OR *"culture in organizations"*) AND TITLE-ABS-KEY (*"human resource management"* OR *"HRM"* OR *"talent management"* OR *"employee satisfaction"* OR *"job satisfaction"*); cabe destacar que no se fijaron límites temporales, dado el interés por encontrar las raíces históricas de los términos en estudio. La búsqueda se realizó en la base de datos Scopus el 18 de septiembre de 2024, conformando una colección de 110 documentos.

Los datos obtenidos en *Scopus*, se importaron a *Bibliometrix*, una herramienta de análisis bibliométrico diseñada para facilitar la evaluación y visualización de la literatura científica, que se basa en el lenguaje de programación R, y permite realizar análisis exhaustivos de datos bibliográficos, incluyendo la importación, transformación y análisis de datos, así como la visualización científica (Aria y Cuccurullo, 2017). Igualmente, se empleó *VOSviewer* en algunas secciones del análisis; este es un software especializado en la construcción y visualización de

redes bibliométricas, desarrollado por el Centro de Estudios de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Leiden, en los Países Bajos, que permite a los investigadores analizar y representar gráficamente las relaciones entre documentos, autores, revistas, instituciones y países, facilitando así la comprensión de la estructura y dinámica de la literatura científica en un área de estudio específica (Liu et al., 2022).

RESULTADOS

La aplicación de las herramientas antes señaladas a la colección de documentos seleccionada arrojó los resultados que se muestran a continuación.

Tabla 1

Principales indicadores bibliométricos

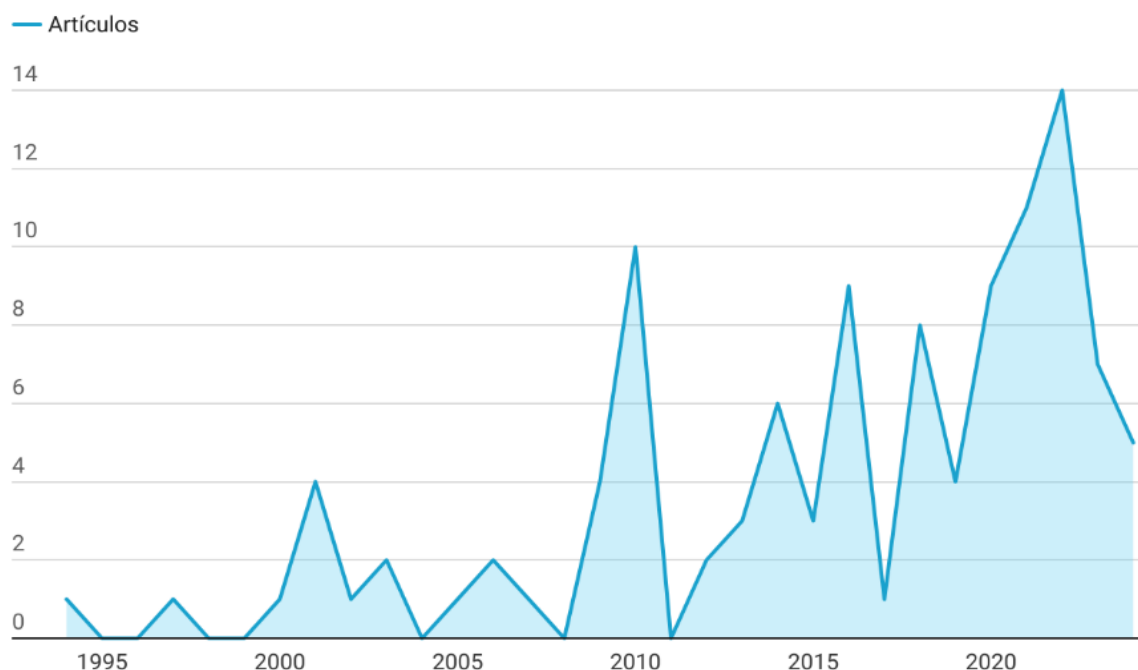
Descripción	Resultados
Información general sobre los datos	
Periodo	1994:2024
Fuentes (Revistas, libros, otros)	73
Documentos	110
Tasa de crecimiento anual %	5.51
Edad promedio de los documentos	8.22
Promedio de citas por documento	96.06
Referencias	6142
Contenido de los documentos	
Palabras clave (Plus)	612
Palabras clave del autor	341
Autores	
Autores	354
Autores de documentos (un solo autor)	7
Colaboración de autores	
Documentos de un solo autor	7
Coautores por documento	3.42
Coautorías internacionales %	27.27
Tipos de documentos	
Artículos	103
Capítulos de libro	1
Nota	1
Revisión	5

Nota: adaptada de Bibliometrix, con data capturada de Scopus

La tabla 1 presenta los principales indicadores bibliométricos que reflejan el comportamiento de esta colección de documentos sobre justicia organizacional, cultura organizacional y gestión del talento humano, a lo largo de un periodo de 30 años (1994-2024). Se destaca que la colección cuenta con 73 fuentes y un total de 110 documentos, con una tasa de crecimiento anual del 5.51%. Han contribuido 354 autores, de los cuales solo 7 han publicado documentos de autoría única, indicando una tendencia hacia la colaboración. Un aspecto relevante es que 27.27% de los documentos han sido elaborados en coautoría internacional, y en promedio, cada documento cuenta con 3.42 autores, lo que resalta el enfoque colaborativo en el estudio de estos temas. La colección incluye 341 palabras clave y 6.142 referencias, lo que plantea una gran diversidad temática y un respaldo teórico considerable. Los documentos tienen una edad promedio de 8,22 años, indicando una vigencia alta de su contenido (Spinak, 1996), y cada uno ha sido citado en promedio 96,06 veces, lo que refleja un alto impacto en la comunidad académica.

Figura 1

Artículos publicados por año



Nota: elaborado con Datawrapper con base en los resultados de Bibliometrix

En la figura 1 se observa la evolución del número de artículos publicados sobre el tema a lo largo del tiempo (1994-2024). A partir de esto, se identifican algunas tendencias, entre ellas se destaca que en los primeros 10 años (1995-2005), la producción de artículos es muy baja, con un número limitado de publicaciones anuales, lo que indica que el tema estaba en una

fase incipiente de desarrollo y atracción académica. Entre 2006 y 2010 se observa un pequeño crecimiento, si bien todavía es fluctuante, con una ligera tendencia al alza, no obstante, en 2010 se produce un pico significativo en el número de artículos, que podría estar relacionado con un cambio en las prioridades investigativas o una mayor conciencia sobre la importancia de la justicia organizacional, la cultura organizacional y la gestión del talento humano en ese contexto histórico.

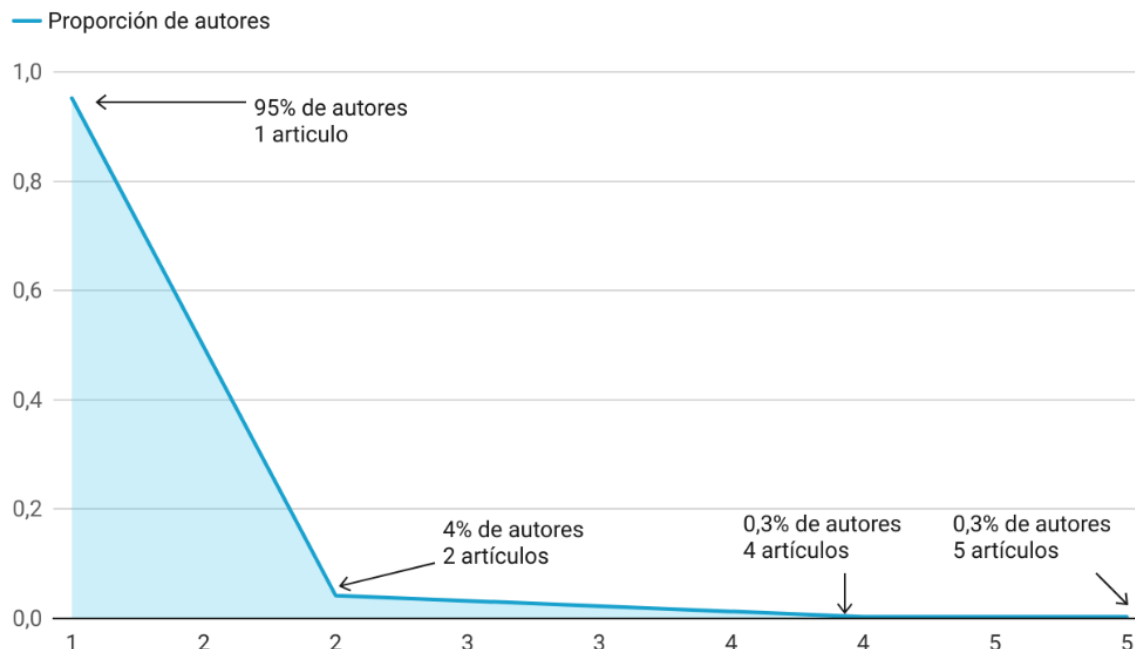
Después de la subida en 2010, se aprecia un patrón de crecimiento más sostenido en la cantidad de publicaciones, aunque con altibajos. Entre 2011 y 2020 la producción se mantiene relativamente constante, con varios picos y caídas a lo largo de la década, lo que indica una consolidación del tema como un área relevante de estudio, pese a que el interés parece haber variado según las investigaciones y los desarrollos en el campo. En la figura 1 se observa que el pico más alto se ubica en 2022, lo que revela que el interés académico en las interacciones entre justicia organizacional, cultura organizacional y la gestión del talento humano alcanzó un punto máximo. Esto podría estar relacionado con el creciente reconocimiento de la importancia de estos factores en el contexto laboral moderno, especialmente debido a los cambios en el entorno de trabajo, por ejemplo, la necesidad de teletrabajo en el contexto de pandemia.

A partir de 2023 se observa una disminución de las publicaciones en el área, esto es un indicador de que el tema estaría llegando a una fase de madurez, donde los estudios fundamentales ya han sido realizados, y ahora la investigación es más específica o enfocada en áreas nuevas dentro del tema; o a cambios en las prioridades investigativas hacia otros temas emergentes en el ámbito de la gestión organizacional y del talento humano.

Como se observa, la tendencia general es de crecimiento, con algunas fluctuaciones notables; el interés en este campo ha aumentado, especialmente en la última década, y parece estar ligado a eventos o cambios importantes en el contexto global de las organizaciones; en este sentido, el pico en 2022 podría estar asociado a factores como la mayor relevancia de la justicia organizacional y la gestión del talento humano en entornos de incertidumbre o transformación, mientras que la caída posterior podría reflejar un desplazamiento hacia nuevos subtemas o la saturación en algunas áreas específicas.

Figura 2

Cumplimiento de la Ley de Lotka



Nota: elaborado con Datawrapper con base en los resultados de Bibliometrix

En cuanto a los autores más activos en estos temas, los datos de la colección reflejan el cumplimiento de la ley de Lotka, la cual declara que el número de autores que han publicado un número determinado de artículos tiende a ser inversamente proporcional al cuadrado del número de artículos (Todeschini y Baccini, 2016). En la figura 2 se observa que hay muchos autores que publican pocos artículos y muy pocos autores que publican muchos artículos.

En este orden de ideas, el campo parece estar diversificado, con muchos autores que hacen contribuciones puntuales, posiblemente debido a la naturaleza interdisciplinaria de la justicia y la cultura organizacionales, donde los investigadores de diferentes áreas pueden participar esporádicamente. Sin embargo, el hecho de que haya pocos autores que publiquen de manera recurrente también podría revelar que hay una necesidad de consolidación y especialización en la investigación sobre estas interacciones.

Aquellos pocos autores que publican múltiples artículos podrían estar estableciendo las bases conceptuales más firmes en el tema, no obstante, el bajo número de autores altamente productivos podría indicar una oportunidad para desarrollar más líderes intelectuales en el área, promoviendo más estudios de largo plazo y colaboraciones más profundas.

Tabla 2

Productividad de los autores

Autores	Índice h	Índice m	Total de citas	Cantidad de publicaciones	Año de inicio de publicaciones
Elovainio M	5	0,20833333	387	5	2001
Rodwell J	3	0,2	58	4	2010
Berta W	2	0,28571429	64	2	2018
Brewer Cs	2	0,16666667	75	2	2013
Djukic M	2	0,16666667	75	2	2013
Eisenberger R	2	0,08333333	1469	2	2001
Flinkman M	2	0,66666667	21	2	2022
Heponiemi T	2	0,13333333	47	2	2010
Herbert M	2	0,28571429	64	2	2018
Karadağ E	2	0,2	16	2	2015

Nota: adaptada de Bibliometrix

En la tabla 2 se incluyen los autores más productivos, con algunos indicadores asociados, como el índice h, que mide la productividad e impacto de un autor, representando el número de artículos que han recibido al menos h citas cada uno (Grupo Scimago, 2006); y el índice m, que mide la velocidad con la que el autor ha alcanzado su índice h, normalizado por los años transcurridos desde la primera publicación (Pham, 2023).

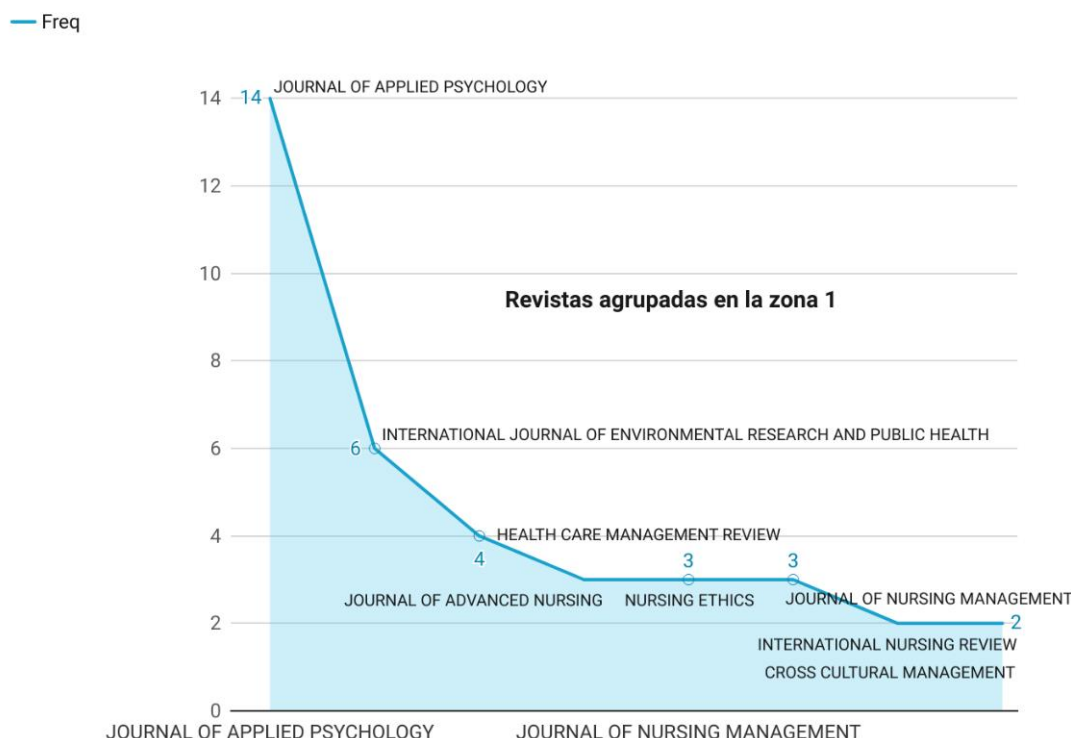
Los datos de la tabla 2 muestran que Elovainio es uno de los autores más influyentes en este campo en términos de productividad e impacto. Su combinación de un alto índice h y un buen número de citas lo posiciona como un investigador consolidado. Por su parte, Eisenberger, aunque tiene solo 2 publicaciones, es extremadamente influyente en el campo, lo que señala que sus contribuciones han sido de alto impacto, acumulando un total de 1469 citas.

Autores como Elovainio y Rodwell han estado publicando durante más tiempo y tienen un impacto sostenido, aunque con un índice m relativamente bajo, lo que indica que su crecimiento en citas ha sido lento pero estable. En contraparte, Flinkman es un autor emergente que está teniendo un impacto significativo en un corto período de tiempo.

El hecho de que muchos autores tengan solo 2 publicaciones, pero un buen número de citas, indica que, aunque no son altamente productivos, sus investigaciones han tenido un impacto significativo, lo que se puede atribuir a la naturaleza interdisciplinaria de los temas, donde los autores pueden tener experiencias o enfoques únicos que son valiosos para el campo de estudio sin requerir un volumen alto de publicaciones.

En general, los datos reunidos de la figura 2 y de la tabla 2, indican que el área temática de las interacciones entre justicia organizacional, cultura organizacional y gestión del talento humano está formada por un pequeño núcleo de investigadores clave y una serie de autores que hacen contribuciones más esporádicas pero significativas.

Figura 3
Ley de Bradford



Nota: elaborado con Datawrapper con base en los resultados de Bibliometrix

Con relación a los indicadores sobre las revistas, la figura 3 ilustra la Ley de Bradford, según la cual, un pequeño núcleo de revistas, conocido como Zona 1, concentra una gran cantidad de artículos relevantes sobre un tema específico, mientras que el resto de las revistas publican de manera más dispersa (Todeschini y Baccini, 2016). En la figura 4, se observa que en la Zona 1, se encuentran las revistas que publican más artículos sobre este tema específico. La *Journal of Applied Psychology* encabeza la lista con 14 artículos, lo que representa una frecuencia significativamente mayor que las demás, por ende, se considera que es la revista más relevante y concentra una gran parte del conocimiento producido en este campo.

Otras revistas importantes que se incluyen en esta zona son: *International Journal of Environmental Research and Public Health*, con 6 artículos; *Health Care Management Review*,

con 4 artículos; *Journal of Advanced Nursing*, *Journal of Nursing Management* y *Nursing Ethics*, con 3 artículos cada una; mientras que *Cross Cultural Management* e *International Nursing Review*, han publicado 2 artículos sobre este tema.

Tabla 3

Indicadores de productividad de las revistas

Revistas	Índice h	Índice m	Total de citas	Número de publicaciones	Año de inicio de las publicaciones
<i>Journal Of Applied Psychology</i>	14	0,50	8131	14	1997
<i>Health Care Management Review</i>	4	0,33	95	4	2013
<i>International Journal Of Environmental Research And Public Health</i>	4	0,80	172	6	2020
<i>Journal Of Advanced Nursing</i>	3	0,25	73	3	2013
<i>Journal Of Nursing Management</i>	3	0,20	89	3	2010
<i>Nursing Ethics</i>	3	0,50	80	3	2019
<i>Cross Cultural Management</i>	2	0,13	38	2	2009
<i>International Nursing Review</i>	2	0,50	17	2	2021

Nota: adaptada de Bibliometrix

En la tabla 3 se reúnen los indicadores de productividad de las revistas que se encuentran en la zona 1, en la que se confirma que la revista *Journal Of Applied Psychology* es la de mayor alcance e influencia en los temas de estudio. Adicionalmente, la revisión de los datos bibliométricos de la colección sobre las interacciones entre la justicia organizacional, la cultura organizacional y la gestión del talento humano, ha permitido identificar las áreas del conocimiento desde las cuales se ha abordado su estudio. En este orden, en la figura 4 se destaca que el 28% de los artículos provienen del área de medicina, el 22,3% de la psicología, y el 17,8% del área de enfermería, indicando que un alto porcentaje de la investigación sobre justicia organizacional, cultura organizacional y gestión del talento humano se está realizando en contextos relacionados con la salud, lo que podría estar vinculado a la importancia de los entornos laborales en la salud de los trabajadores, el bienestar organizacional, y la cultura organizacional en sectores como los hospitales y centros de salud.

Por otra parte, las ciencias sociales y el área de administración, gerencia y contaduría también están bien representadas, con 11,5% y 10,8% de los artículos, respectivamente. Esto es

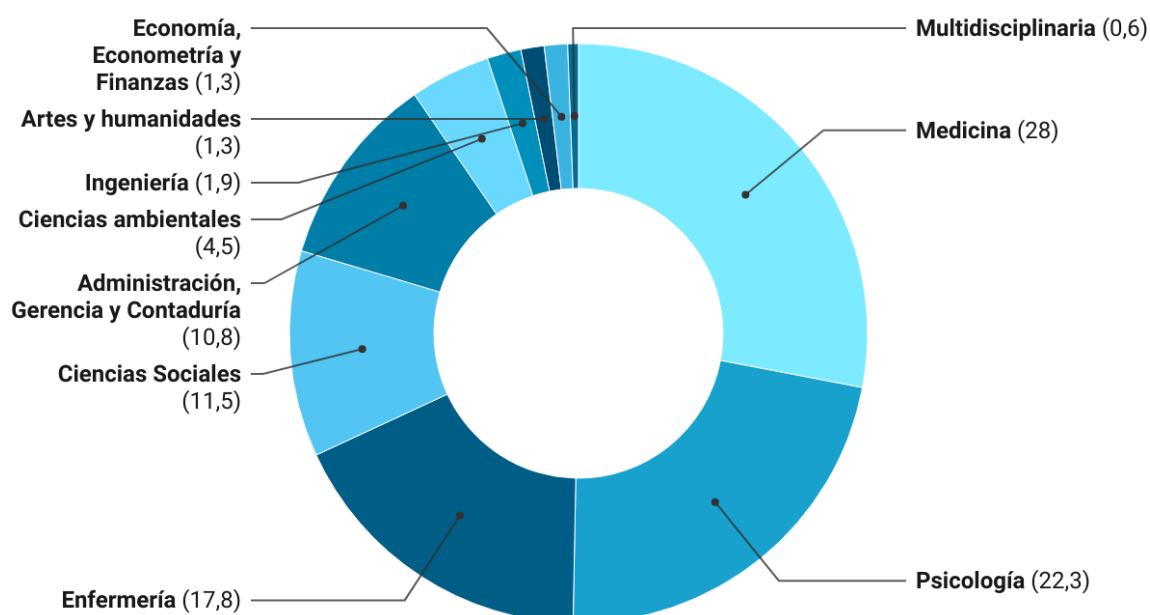
coherente con la relevancia de la justicia organizacional y la cultura organizacional en la gestión empresarial, la gobernanza y el desarrollo de políticas de recursos humanos.

Aunque las ciencias ambientales y la ingeniería representan porcentajes menores (4,5% y 1,9%, respectivamente), su presencia sugiere un interés emergente en cómo la cultura organizacional y la gestión del talento humano pueden impactar la gestión sostenible y la innovación tecnológica.

Asimismo, aunque en menor proporción, el estudio del tema desde las artes y humanidades, y el área de economía, econometría y finanzas, así como los estudios multidisciplinares, revelan que estas áreas se enfocan menos en la interacción entre los tres focos del tema, pero pueden haberlos abordado desde algunos aspectos filosóficos, como la ética.

Figura 4

Documentos por áreas de conocimiento



Nota: elaborada con Datawrapper con base en datos de Scopus

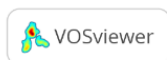
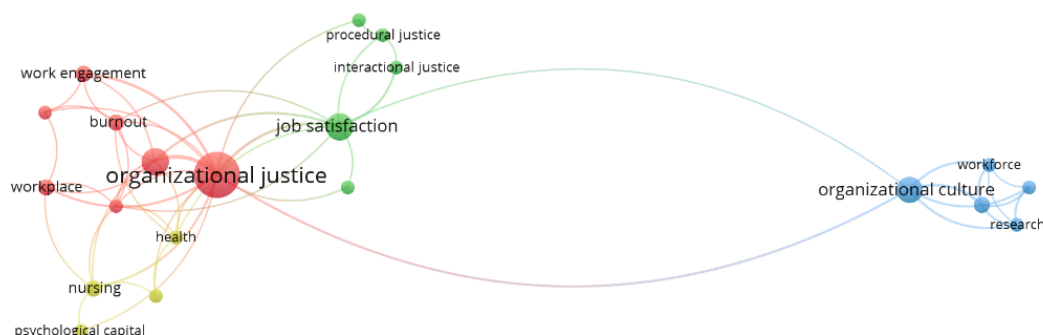
Los resultados anteriores conducen a la revisión sobre el desarrollo semántico en torno al fenómeno de estudio. En este sentido, la figura 5, muestra el mapa semántico donde se identifican 3 clúster. Un primer clúster, que se centra en el término "*organizational justice*" (justicia organizacional), que es el nodo central y más grande del grupo, indicando una alta frecuencia y relevancia en el análisis, en relación con términos como "*work engagement*"

(compromiso laboral), "*burnout*" (agotamiento), "*nursing*" (enfermería), y "*psychological capital*" (capital psicológico), lo que corrobora que la investigación en justicia organizacional se relaciona con la salud mental y emocional de los trabajadores.

El segundo clúster asocia justicia procedimental y satisfacción laboral, indicando que el estudio de la justicia organizacional se vincula estrechamente con la percepción de justicia en los procesos y las interacciones interpersonales, los cuales influyen directamente en la satisfacción laboral. Y el tercer clúster, que conecta el término "*organizational culture*" (cultura organizacional) como nodo central, con palabras como "*workforce*" (fuerza laboral) y "*research*" (investigación); la relación con "*research*" indica que se están desarrollando investigaciones amplias sobre la cultura organizacional como marco de referencia para analizar comportamientos y prácticas dentro de las organizaciones, por lo tanto, es un tema de actualidad.

En general, el mapa semántico revela que las interacciones entre justicia organizacional, cultura organizacional y gestión del talento humano están interconectadas en torno a la satisfacción laboral, el bienestar emocional y la percepción de equidad en el trabajo.

Figura 5
Mapa semántico



Nota: elaborado en VOSviewer con datos de Scopus

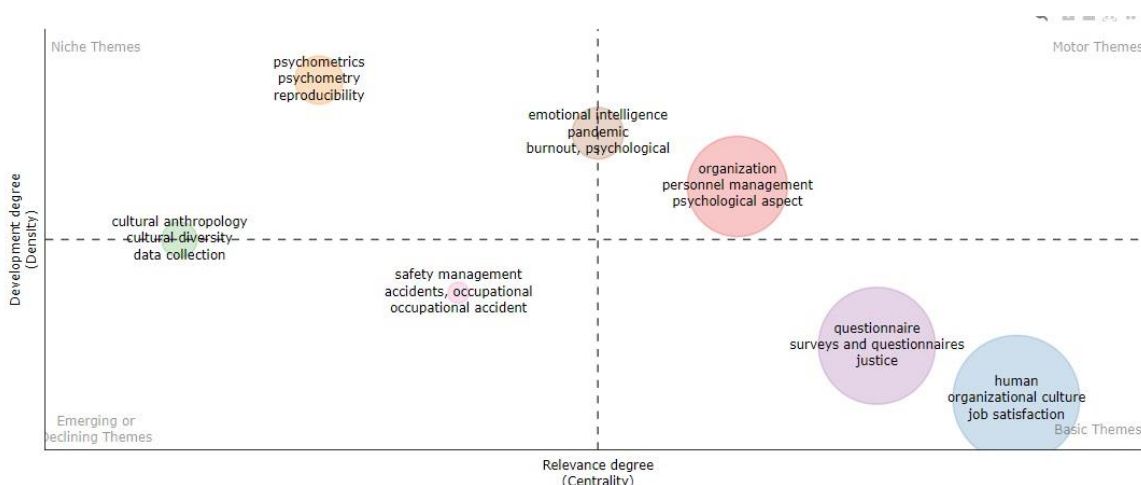
Por otra parte, la figura 6 muestra los temas motores en torno al fenómeno en estudio, perspectivas, nichos, y temas emergentes. Al respecto, puede decirse que este mapa temático revela un interés consolidado en el impacto psicológico de la justicia organizacional y la cultura organizacional, así como en los métodos de evaluación de estos conceptos a través de

encuestas y cuestionarios. Temas emergentes como la diversidad cultural podrían ganar mayor relevancia, especialmente si se conectan mejor con los temas de alta centralidad, como la satisfacción laboral. Las áreas en nicho, como la psicometría, ofrecen enfoques metodológicos avanzados que podrían integrarse más para aumentar la precisión en las mediciones de constructos en estos campos.

La tendencia de investigar la interacción entre factores psicológicos y la gestión del talento humano indica un enfoque creciente en el bienestar y la adaptación de los empleados en diferentes contextos organizacionales, una línea que probablemente seguirá expandiéndose en el futuro cercano.

Figura 6

Mapa temático

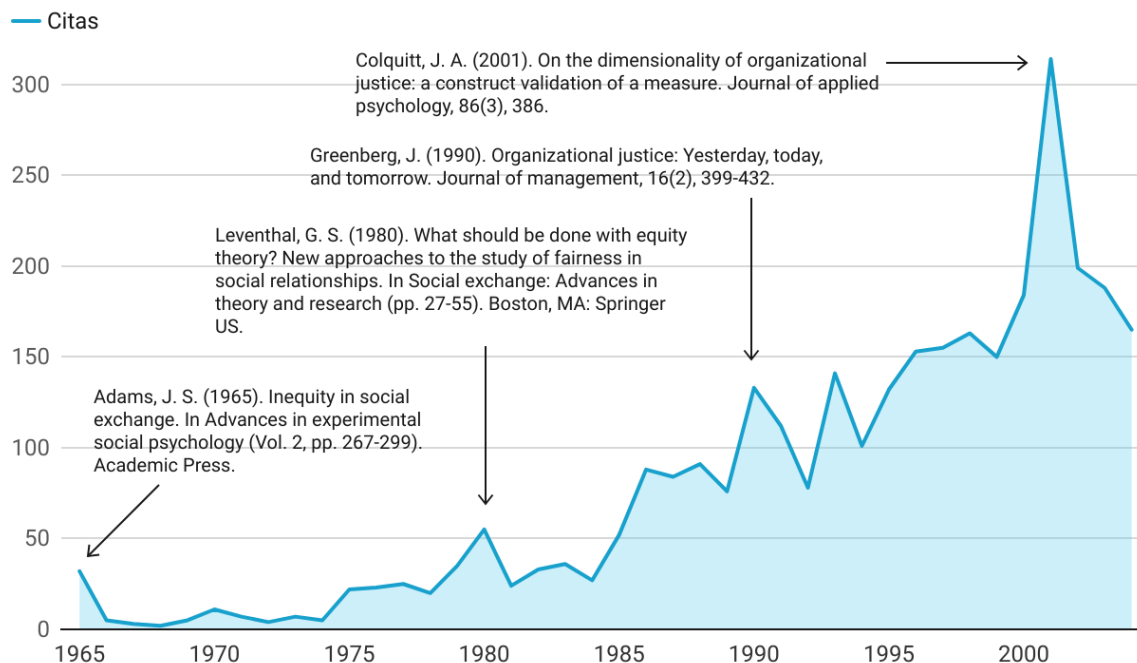


Nota: tomado de Bibliometrix

En adición a lo anterior, para este estudio es relevante establecer cuáles son las raíces históricas de los conceptos centrales de los documentos pertenecientes a la colección seleccionada. Para ello, se aplicó la técnica espectroscopía de la fuente citada (*Reference Publication Year Spectroscopy, RPYS*) (Marx et al., 2014) mediante la cual se identificaron y analizaron los hitos históricos y las raíces conceptuales que han contribuido a la construcción del conocimiento científico en torno a estos temas. La aparición de trabajos seminales sobre la cultura organizacional, la justicia organizacional, y la gestión del talento humano, han marcado hitos que permiten comprender el desarrollo de su estudio. Estos resultados se muestran en la figura 7.

Figura 7

Espectroscopía de la fuente citada



Nota: elaborado con Datawrapper con base en los resultados de Bibliometrix

El primer hito se fija en el año 1965, con el trabajo de Adams sobre la Teoría de la Equidad, que marca uno de los primeros esfuerzos por formalizar la idea de justicia en el contexto de las relaciones laborales. Este estudio ha servido como piedra angular al establecer que las percepciones de equidad influyen directamente en la satisfacción y motivación de los empleados. Este año representa un punto de partida cardinal porque introduce la idea de que la justicia no solo se mide por los resultados (justicia distributiva), sino también por cómo las personas perciben la equidad en su entorno laboral, un concepto que luego sería expandido hacia otros tipos de justicia organizacional.

El segundo hito se ubica en el año 1980, cuando Leventhal profundiza en la justicia procedimental y amplía la teoría original de Adams al proponer que la forma en que se toman las decisiones también es primordial para la percepción de justicia. Este artículo añade una dimensión crítica al concepto de justicia organizacional, que ya no se limita a los resultados, sino que incluye también el proceso de toma de decisiones. La década de 1980, reflejada en este trabajo, evidencia una expansión conceptual que complementa la noción de equidad con una perspectiva procesal, abriendo el camino para futuras investigaciones sobre la justicia organizacional y sus efectos en el ambiente laboral.

Seguidamente, se marca el año 1990, en el que Greenberg contribuye significativamente al campo al definir tres dimensiones de la justicia organizacional: distributiva, procedimental, e interaccional. Este trabajo ayuda a consolidar un marco teórico más firme y complejo para entender cómo los empleados evalúan su ambiente laboral en términos de justicia. Cabe destacar que, a inicios de la década de 1990, el tema comienza a recibir mayor atención, ya que se reconoce que la justicia organizacional afecta no solo la satisfacción laboral, sino también el compromiso y la salud mental de los empleados. El trabajo de Greenberg representa un punto de maduración en el proceso de construcción del interés científico, integrando aspectos de la justicia interpersonal y la equidad percibida en las interacciones cotidianas.

Finalmente, el desarrollo histórico de estos temas alcanza su culmen en 2001 con el trabajo de Colquitt, quien proporciona un método para medir las dimensiones de la justicia organizacional de manera empírica, permitiendo su evaluación en diferentes contextos. Este trabajo no solo valida las dimensiones previamente identificadas, sino que también facilita estudios futuros, ya que proporciona una herramienta que puede aplicarse en distintas organizaciones y contextos. Este momento en la línea de tiempo refleja una transición hacia un enfoque más aplicado y práctico. La creación de instrumentos específicos para medir la justicia organizacional contribuye a que el interés científico no solo sea teórico, sino también empírico y aplicable a la gestión del talento humano y la cultura organizacional.

La espectroscopía de años de publicación permite observar cómo se han ido consolidando líneas de investigación específicas, donde la justicia organizacional se considera un factor determinante para crear una cultura laboral positiva y efectiva, y para diseñar prácticas de gestión del talento que promuevan la satisfacción y el bienestar de los empleados.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la investigación bibliométrica sobre interacciones entre la justicia organizacional, la cultura organizacional y la gestión del talento humano han permitido visibilizar diversas tendencias y patrones relevantes a lo largo de 30 años de publicaciones. En primer lugar, la tendencia general de crecimiento en la producción científica observada en el análisis coincide con lo señalado por Cui et al. (2018) quienes identifican un incremento sostenido en estudios sobre cultura organizacional entre 2005 y 2016; Rabuni y Khalid (2023) quienes indican que, pese a las fluctuaciones, la producción sobre justicia organizacional se ha mantenido en el tiempo, y Yudha et al. (2022) quienes encontraron entre 2018 y 2021 un aumento constante en las publicaciones sobre gestión del talento humano. Estos estudios resaltan un creciente interés en temas relacionados con la equidad y el compromiso laboral en entornos organizacionales, especialmente durante la última década, cuando se ha

incrementado la relevancia de la justicia organizacional para la satisfacción y retención del talento humano.

Respecto a la evolución de las publicaciones, se identificó que la mayor parte de la producción se concentró en la última década, con un pico significativo en 2022. Esto podría estar vinculado, como señalan Choi y Shin (2022), al reconocimiento de la importancia de estos factores en el contexto post-pandemia, donde la justicia organizacional y la gestión del talento humano cobraron relevancia debido a la necesidad de adaptación a nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo. Estos resultados son consistentes con los de Rabuni y Khalid (2023), quienes señalan que entre 2021 y 2023 hubo un aumento considerable en las publicaciones sobre justicia organizacional.

En cuanto a los autores más activos, los datos indican que Elovainio y Eisenberger son influyentes en el campo, un hallazgo que se alinea con otras investigaciones donde se reconoce su contribución significativa en la conceptualización y medición de la justicia organizacional (Aranda et al., 2018; Gluschkoff et al., 2022; Perreira et al., 2018). Este pequeño grupo de autores recurrentes subraya la especialización del campo, a diferencia de la mayoría de los autores que aportan esporádicamente.

Al analizar las revistas principales, *Journal of Applied Psychology* destaca como la publicación más influyente, esta también figura en el estudio de Pedraja et al. (2022) quienes la mencionan por publicar a uno de los autores más citados de su estudio. Esta revista resalta por su alto índice de impacto en áreas relacionadas con la gestión del talento humano. La concentración de artículos en unas pocas revistas clave coincide con la Ley de Bradford, lo cual evidencia una consolidación en términos de fuentes relevantes.

Por otro lado, las áreas de conocimiento identificadas en la investigación muestran que el ámbito de la medicina y la psicología han sido los más activos en la producción de artículos relacionados con cultura organizacional, justicia organizacional y gestión del talento humano, una observación que converge con lo expuesto por Perreira et al. (2018) sobre la importancia de la percepción de justicia en contextos de trabajo relacionados con la salud y la retención de empleados. Esta coincidencia revela que la justicia organizacional es particularmente relevante en sectores donde el bienestar y la satisfacción laboral impactan directamente en los resultados organizacionales y la efectividad del personal.

El análisis del desarrollo semántico y el mapa temático revelan que los términos *organizational justice* y *work engagement* son nodos centrales. Esto coincide con lo reportado por Flinkman et al. (2023), quienes subrayan la conexión entre la justicia organizacional y el

compromiso de los empleados como un determinante clave del bienestar laboral; el estudio de Rabuni y Khalid (2023) también identificó que estos nodos se conectan con equidad y compromiso laboral. Por su parte, el mapa temático también muestra que los temas emergentes, como la diversidad cultural, están comenzando a ganar relevancia, lo cual podría ser una dirección importante para futuras investigaciones, como sugiere el estudio de Choi y Shin (2022).

Por otra parte, los hitos históricos revelados por la espectroscopia de la fuente citada indican que la teoría de la equidad de Adams (1965) y las posteriores contribuciones de Leventhal (1980) y Greenberg (1990) han sido fundamentales para el desarrollo de la justicia organizacional como campo de estudio. Estos resultados concuerdan con las observaciones de Ferreira et al. (2018), quienes resaltan cómo las percepciones de justicia distributiva y procedimental son decisivas para la retención de empleados en el sector salud. La consolidación de estas líneas teóricas ha permitido una mejor comprensión de la relación entre la justicia y el compromiso organizacional, un vínculo también destacado en los estudios de Aranda et al. (2018).

El hito de Colquitt (2001), que introdujo una herramienta empírica para evaluar la justicia organizacional, marca un punto de inflexión hacia un enfoque aplicado. Este desarrollo se relaciona con el trabajo de Gluschkoff et al. (2022), quienes emplean instrumentos de medición para evaluar la relevancia de la justicia organizacional en la mitigación del burnout. En ambos casos, el enfoque en la medición de la justicia organizacional se ha consolidado como una línea clave para evaluar y mejorar las prácticas de gestión del talento humano en diversos contextos.

En lo específico, la contribución principal de este estudio radica en ofrecer una visión integral de la justicia organizacional, la cultura organizacional y la gestión del talento humano, desde una perspectiva bibliométrica, resaltando el crecimiento sostenido de la investigación y la importancia de enfoques colaborativos e interdisciplinarios.

Sin embargo, el estudio se limita al uso de una sola base de datos, lo que podría no capturar completamente la totalidad del conocimiento producido en el área. Adicionalmente, el análisis se centra en metadatos de la colección, lo que puede restringir la profundidad de la revisión semántica y temática. Futuras investigaciones podrían explorar otras bases de datos y ampliar el análisis a publicaciones más recientes para capturar tendencias emergentes en el campo.

En cuanto a futuras orientaciones, es esencial fomentar la consolidación de autores líderes y el desarrollo de áreas emergentes como la diversidad cultural, con miras a enriquecer el entendimiento de la justicia organizacional en un entorno laboral cada vez más globalizado y diverso.

CONCLUSIONES

El análisis de las interacciones entre justicia organizacional, cultura organizacional y gestión del talento humano, basado en un enfoque bibliométrico, revela una tendencia creciente en la producción científica sobre estos temas en las últimas décadas, especialmente desde 2010. Este aumento refleja un interés sostenido y la relevancia de estas áreas en la gestión organizacional contemporánea. Sin embargo, esta producción ha experimentado fluctuaciones relacionadas con cambios contextuales, como la pandemia, que influyeron en el enfoque de las investigaciones hacia la adaptación y el bienestar laboral.

El campo se caracteriza por la colaboración internacional, donde un núcleo de autores recurrentes, como Elovainio y Eisenberger, han contribuido significativamente a la consolidación conceptual del área. Por su parte, la *Journal of Applied Psychology* se destaca como la revista con mayor influencia, lo que evidencia una concentración del conocimiento en unas pocas fuentes clave. Esta consolidación, junto con el enfoque interdisciplinario de la investigación, ha permitido abordar la justicia organizacional y la gestión del talento desde contextos diversos, como la salud, la psicología y la administración.

El desarrollo semántico muestra que términos como *organizational justice* y *work engagement* son centrales, vinculando la justicia organizacional con el compromiso y el bienestar de los empleados. Asimismo, se identifican temas emergentes, como la diversidad cultural, que sugieren nuevas direcciones de investigación. Los hallazgos históricos destacan el impacto de teorías clave, como la Teoría de la Equidad de Adams (1965) y los trabajos de Greenberg (1990) y Colquitt (2001), que han sentado las bases para el estudio de la justicia organizacional desde una perspectiva teórica y empírica.

Para finalizar, esta revisión bibliométrica permite comprender cómo la justicia organizacional y la cultura organizacional se relacionan con la gestión del talento humano, resaltando la importancia de enfoques colaborativos e interdisciplinarios. No obstante, es necesario continuar desarrollando liderazgos en el campo e integrar áreas emergentes, para fortalecer la investigación y su aplicación en contextos organizacionales en constante transformación.

APORTES DE LOS AUTORES

Santiago Javier Ludeña Yaguache: conceptualización, investigación, curación de datos, redacción, (borrador original; revisión y edición).

CONFLICTO DE INTERESES

El autor declara que no existen conflictos de intereses que hayan influido en alguna sección del estudio o la redacción del presente documento.

RESPONSABILIDAD ÉTICA Y LEGAL

Este estudio fue desarrollado respetando las normativas éticas aplicables en investigación en ciencias sociales, siguiendo los principios establecidos en normas internacionales. Se trabajó con documentos capturados de la base de datos Scopus, asegurando la gestión ética de la información, el respeto a los derechos de autor, y la adecuada citación de los materiales utilizados.

DECLARACIÓN SOBRE EL USO DE UNTELIGENCIA ARTIFICIAL - LLM (Large Language Model)

En este estudio se emplearon herramientas de inteligencia artificial, específicamente modelos de lenguaje como ChatGPT, para facilitar tareas como la revisión de literatura, la elaboración de resúmenes y la generación de sugerencias de redacción. No obstante, el autor asume la responsabilidad por la veracidad, integridad y precisión de los datos y argumentos expuestos. Se reconoce que los modelos de lenguaje pueden presentar sesgos o limitaciones inherentes; por ello, todo el contenido fue cuidadosamente revisado y ajustado para garantizar su cumplimiento con los estándares académicos.

FINANCIAMIENTO

Este estudio fue financiado en su totalidad por su autor.

CORRESPONDENCIA

santiagoludenay@gmail.com

REFERENCIAS

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

- Aranda M, Marcos A, Topa G. (2018). Relationship between organizational socialization and attitudes and behaviours in volunteers: the importance of organizational justice / Relación entre la socialización organizacional y las actitudes y conductas en el voluntariado: la importancia de la justicia organizacional. *International Journal of Social Psychology*; 33(3):555-577. <https://doi.org/10.1080/02134748.2018.1482054>
- Aria, M. & Cuccurullo, M. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. <https://ideas.repec.org/a/eee/infome/v11y2017i4p959-975.html>
- Choi, H., & 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>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386-400. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cui, Yi, Liu, Yanping, & Mou, Jian. (2018). Bibliometric analysis of organisational culture using CiteSpace. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-12. <https://dx.doi.org/10.4102/sajems.v21i1.2030>
- Darman, Judijanto, L., Harsono, I., & Putra, A.S. (2023). Bibliometric Analysis of Human Resource Development: Trends, Research Focuses, and Recent Developments. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(11), 329-338. <https://doi.org/10.58812/wsjee.v1i11.373>
- Flinkman, M., Rudman, A., Pasanen, M., & 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. A., & Sobaih, A. E. E. (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>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Grupo Scimago. (2006). El índice h de Hirsch: aportaciones a un debate. *El profesional de la información*, 15(4), 304–306. <https://core.ac.uk/download/pdf/11888823.pdf>

- Heydari Gorji, M. A., Sahebi, A. K., & Yaghoubi, T. (2023). Investigating the link between organisational culture and professional commitment in emergency care settings. *Emergency Nurse*, 31(2), e2134. <https://doi.org/10.7748/en.2022.e2134>
- Gluschkoff, K., Hakanen, J., Elovainio, M., Vänskä, J. & Heponiemi, T. (2018). The relative importance of work-related psychosocial factors in physician burnout. *Occupational Medicine*, 72, (1), 28–33. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqab147>
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). Springer US
- Liu, Z., Ren, L., Xiao, C., Zhang, K., & Demian, P. (2022). Virtual reality aided therapy towards health 4.0: a two-decade bibliometric analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1525. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031525>
- Marx, W., Bornmann, L., Barth, A., & Leydesdorff, L. (2013). Detecting the historical roots of research fields by reference publication year spectroscopy (RPYS). *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 65(4), 751-764. <https://doi.org/10.1002/asi.23089>
- Perreira, T. A., Berta, W., & 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>
- Pham, H. (2023, May 10). ACR-index: A new mathematical measure considering the article's Age, Citations, and Rank (ACR). <https://doi.org/10.31219/osf.io/rfv84>
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal of Documentation*, 25, 348.
- Spinak, E. (1996). *Diccionario enciclopédico de bibliometría, cienciometría e informetría*. Unesco.
- Todeschini, R. y Baccini, A. (2016). *Handbook of Bibliometric Indicators*. Wiley-VCH.
- Xu, J.-M., Kunaviktikul, W., Akkadechanunt, T., & 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>

Yudha, P. S., Udin, U., Widowati, R., & Wahyuningsih, R. S. H. (2022). Talent Management Research Trends in International Market-Based Organizations: A Bibliometric Analysis from 2018 to 2021. *Economics and Business Quarterly Reviews*, 5(4), 212-222.
<https://ssrn.com/abstract=4284895>