

El impacto de la cultura organizacional en la satisfacción laboral y la productividad de los empleados en empresas de la ciudad de Medellín en el sector Salud

Cristian David Vega Castañeda

Administración de Empresas, Institución Universitaria Escolme, Medellín, Colombia, cdvegac@escolme.edu.co

Katherine Restrepo Zapata

Tecnología en Gestión de Empresas de Salud, Institución Universitaria Escolme, Medellín, Colombia, krestrepoz@escolme.edu.co

Jonathan Bermúdez Hernández

Docente investigador, Institución Universitaria Escolme, Medellín, Colombia, ciesadministracion2@escolme.edu.co

Recibido: 5/06/2025 - **Aceptado:** 15/07/2025 - **Publicado:** 24/09/2025

RESUMEN

La cultura organizacional se volvió un factor determinante en la satisfacción laboral y la productividad, especialmente en el sector de la salud, donde las condiciones de trabajo incidieron directamente en la calidad de la prestación del servicio. Este estudio tuvo como objetivo general analizar el impacto de la cultura organizacional en la satisfacción laboral y la productividad de los empleados en empresas del sector salud (IPS) en la ciudad de Medellín. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo basado en encuestas a trabajadores del sector, lo que proporcionó una visión detallada del impacto de estos factores. Como resultado principal, se identificó que una cultura organizacional sólida mejora significativamente la satisfacción laboral y la productividad, al fomentar motivación, reconocimiento, liderazgo efectivo y comunicación clara, lo cual genera compromiso y bienestar en los empleados de las IPS en Medellín. En conclusión, se determinó que la cultura organizacional influye de manera directa y significativa en la satisfacción laboral y el rendimiento del personal en el sector salud de la ciudad. Las instituciones que promueven valores como el respeto, la comunicación efectiva, el liderazgo participativo y el reconocimiento al desempeño obtienen mejores resultados en el clima organizacional y en la productividad de sus colaboradores, evidenciando así la necesidad de fortalecer la cultura institucional como una estrategia clave para el éxito organizacional.

Palabras clave: cultura organizacional; satisfacción laboral; productividad.

ABSTRACT

Organizational culture has become a determining factor in job satisfaction and productivity, especially in the healthcare sector, where working conditions directly impact the quality of service delivery. The general objective of this study was to analyze the impact of organizational culture on job satisfaction and employee productivity in healthcare companies (IPS) in the city of Medellín. A quantitative approach was used, based on surveys administered to workers in

the sector, which provided a detailed view of the impact of these factors. As the main finding, it was identified that a strong organizational culture significantly improves job satisfaction and productivity by fostering motivation, recognition, effective leadership, and clear communication, which in turn generates commitment and well-being among employees in Medellín's IPS institutions. In conclusion, it was determined that organizational culture has a direct and significant influence on job satisfaction and employee performance in the city's healthcare sector. Institutions that promote values such as respect, effective communication, participative leadership, and performance recognition achieve better results in organizational climate and employee productivity, thereby highlighting the need to strengthen institutional culture as a key strategy for organizational success.

Keywords: organizational culture; job satisfaction; productivity.

1. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es un factor clave para el desempeño de las empresas, ya que influye en la manera en que los empleados perciben su entorno de trabajo y en su nivel de compromiso con la organización. En el sector salud, donde los niveles de estrés suelen ser elevados y la calidad del servicio es un aspecto crítico, contar con una cultura organizacional sólida es fundamental para garantizar la satisfacción laboral y mejorar la productividad de los empleados (Apriani y Santosa, 2025).

Diversos estudios han demostrado que la cultura organizacional impacta significativamente tanto la motivación como el desempeño de los trabajadores. Según Tohidi y Jabbari (2012), la cultura organizacional está compuesta por valores, normas y buenas prácticas que determinan el comportamiento de los empleados dentro de una organización. En el contexto del sector salud, una cultura organizacional positiva puede generar un ambiente de trabajo más armonioso, reducir la rotación de personal y mejorar la calidad del servicio brindado a los pacientes (Denison et al., 2013).

En Colombia, particularmente en la ciudad de Medellín, se han realizado diversas investigaciones sobre la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en instituciones de salud. Estudios previos han identificado que factores como el liderazgo, la comunicación interna y el reconocimiento laboral son determinantes en la percepción de bienestar de los empleados (Acosta Fernández et al., 2006). No obstante, a pesar de los avances en este campo, aún existen vacíos de información que requieren un análisis más detallado.

Uno de los principales vacíos en la literatura sobre cultura organizacional en el sector salud en Medellín es la falta de estudios que relacionen de manera directa la cultura organizacional con la productividad laboral. Si bien existe evidencia de que una cultura organizacional positiva impacta la satisfacción laboral, no hay suficiente información sobre cómo esta satisfacción se traduce en mejoras en la eficiencia y el desempeño de los empleados en este sector. Es decir, aún no se han establecido con claridad los mecanismos a través de los cuales la cultura organizacional contribuye al aumento de la productividad en el sector salud (Acosta Fernández et al., 2006).

Otro aspecto que no ha sido explorado a profundidad es la diferencia en la cultura organizacional entre instituciones de salud públicas y privadas en la ciudad de Medellín. La mayoría de las investigaciones se han centrado en un solo tipo de institución, dejando de lado las posibles diferencias y similitudes en la configuración de la cultura organizacional en estos

dos contextos. Comprender estas diferencias permitiría identificar mejores prácticas aplicables a distintos entornos para mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados (Hofstede, 2011).

Asimismo, la literatura existente no ha abordado con suficiente detalle el impacto de los factores culturales propios de la región en la cultura organizacional de las empresas de salud en Medellín. La cultura paisa, caracterizada por su alto nivel de emprendimiento y sentido de pertenencia, podría estar influyendo en la manera en que los empleados perciben su ambiente de trabajo y en cómo responden a los valores organizacionales (Céspedes Gil et al., 2021).

Otro aspecto relevante que requiere mayor investigación es el papel de la tecnología y la innovación en la cultura organizacional dentro del sector salud. Con la creciente digitalización de los procesos hospitalarios y administrativos, es fundamental analizar cómo estas transformaciones afectan la cultura organizacional y si estas innovaciones contribuyen a mejorar la satisfacción laboral y la productividad de los empleados. En Medellín, una ciudad reconocida por sus avances en tecnología e innovación, resulta pertinente explorar cómo las instituciones de salud están adaptando su cultura organizacional a estos cambios (Cuba Diaz y Cárdenas Condori, 2024).

Dada la importancia del sector salud y la necesidad de garantizar condiciones laborales óptimas para los empleados, resulta fundamental continuar investigando sobre la cultura organizacional en este contexto. A partir de una investigación más detallada y basada en evidencia empírica, podrían proponerse estrategias para fortalecer la cultura organizacional en las instituciones de salud de Medellín, mejorando así la satisfacción laboral y la productividad de los empleados. Como pregunta de investigación para este trabajo se definió: ¿De qué manera la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral y la productividad de los empleados en las instituciones de salud de la ciudad de Medellín?

2. MARCO TEÓRICO Y/O ANTECEDENTES

La cultura organizacional juega un papel crucial en el desempeño y la satisfacción de los empleados dentro de una empresa. Esta cultura establece los valores, creencias y comportamientos compartidos que influyen en la manera en que se llevan a cabo las actividades laborales y que moldean la percepción del entorno de trabajo (Schein, 2010). Una gestión efectiva de la cultura organizacional no solo contribuye a un mejor clima laboral, sino que también tiene un impacto significativo en la productividad y el compromiso de los trabajadores (Robbins y Judge, 2017). Este marco teórico presenta el concepto de cultura organizacional, sus componentes esenciales y su vinculación con la satisfacción y la productividad laboral, centrándose en el contexto empresarial de Medellín.

Definición y tipologías de cultura organizacional

La cultura organizacional ha sido objeto de análisis por diferentes autores desde diversas perspectivas. Según Schein (2010), se entiende como un conjunto de supuestos fundamentales que orientan la forma en que los empleados perciben su entorno y actúan dentro de la organización. Por otro lado, Danilovic y Winroth, (2014) subrayan su impacto en la motivación y el rendimiento laboral, afirmando que una cultura sólida es un factor clave para el éxito empresarial.

Un modelo ampliamente reconocido para clasificar la cultura organizacional es el propuesto por Cameron y Quinn (2005) que identifican cuatro tipos principales:

- Cultura de clan: se basa en la colaboración y el sentido de comunidad, lo que propicia un ambiente de trabajo armonioso y centrado en las relaciones interpersonales.
- Cultura adhocrática: promueve la innovación y la flexibilidad, favoreciendo la creatividad y la experimentación en la toma de decisiones.
- Cultura de mercado: se orienta hacia la competitividad y los resultados, donde el enfoque principal es el rendimiento tanto individual como colectivo.
- Cultura jerárquica: se caracteriza por su estructura y control, en la cual predominan las normas, los procesos y una jerarquía bien definida.

Cada uno de estos tipos de cultura organizacional tiene diferentes implicaciones en la satisfacción y productividad de los empleados, variando según el sector y la estrategia adoptada por la organización (Cameron y Quinn, 2005).

Elementos claves de la cultura organizacional

De acuerdo a Schein (2010) la cultura organizacional se articula en tres niveles esenciales:

- ✓ Artefactos: son los elementos visibles que se manifiestan en la organización, como estructuras, normas, lenguaje y rituales.
- ✓ Valores compartidos: se refieren a los principios y creencias que orientan las decisiones y conductas de los miembros de la empresa.
- ✓ Supuestos básicos: son creencias profundas que moldean la identidad organizacional y, en muchas ocasiones, operan de manera inconsciente.

Por otro lado, Hofstede (2011) identificó diversas dimensiones culturales que impactan la dinámica organizacional y la percepción de justicia en el entorno laboral, tales como la distancia del poder, el individualismo frente al colectivismo y la aversión a la incertidumbre. Estas dimensiones juegan un papel crucial en la forma en que los empleados comprenden su entorno y se relacionan con la organización.

Asimismo, el liderazgo se erige como un elemento fundamental en la configuración de la cultura organizacional. Bass y Avolio (1994) distinguen entre dos estilos de liderazgo: el transformacional, que impulsa la participación y el compromiso de los empleados a través de la inspiración y el estímulo intelectual, y el transaccional, que se centra en el cumplimiento de normas y estructuras mediante recompensas y sanciones. La elección de un estilo de liderazgo específico puede influir significativamente en la motivación y el rendimiento de los trabajadores.

Cultura organizacional y su relación con la satisfacción laboral

La satisfacción laboral se refiere al grado de bienestar que experimentan los empleados en su entorno laboral (Robbins y Judge, 2017). Denison et al. (2013), sostienen que una cultura organizacional sólida contribuye a aumentar la satisfacción laboral al fomentar un ambiente de transparencia, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional.

Entre los elementos que conectan la cultura organizacional con la satisfacción laboral, destacan los siguientes:

- Percepción de equidad: cuando las decisiones tomadas en la organización se consideran justas, los empleados tienden a experimentar un mayor nivel de satisfacción (Greenberg, 1990).
- Conciliación vida-trabajo: Las empresas que ofrecen flexibilidad horaria y beneficios relacionados con el bienestar logran mejorar el equilibrio entre la vida personal y laboral de sus colaboradores (Apriani y Santosa, 2025).
- Comunicación efectiva: Una cultura que promueve la retroalimentación y el diálogo abierto refuerza la confianza y el sentido de pertenencia entre los empleados (Apriani y Santosa, 2025).

Cultura organizacional y su impacto en la productividad

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el rendimiento laboral y la eficiencia operativa de las empresas. Tal como lo señalan Cameron y Quinn (2005), una cultura que esté alineada con la estrategia empresarial tiene el potencial de mejorar considerablemente la productividad. Por otra parte, descubrieron que las organizaciones con culturas adaptativas son más rentables y experimentan un mayor crecimiento, lo que subraya la importancia de la flexibilidad y la capacidad de cambio para alcanzar el éxito.

Varios factores afectan la relación entre la cultura organizacional y la productividad, entre los cuales se destacan:

- Retención del talento: Una cultura organizacional positiva contribuye a disminuir la rotación de empleados y los costos asociados al reclutamiento (Apriani y Santosa, 2025).
- Sistemas de incentivos: el reconocimiento del buen desempeño es un motivador clave que impulsa a los empleados a mantener altos niveles de productividad (Céspedes Gil et al., 2021).
- Fomento de la innovación: una cultura que valora la creatividad y la mejora continua no solo promueve un ambiente dinámico, sino que también potencia la competitividad empresarial (Céspedes Gil et al., 2021).

Cultura organizacional en empresas de Medellín

El entorno empresarial de Medellín se distingue por su dinamismo y su capacidad de adaptación a las nuevas tendencias en gestión organizacional. La cultura organizacional en esta ciudad ha evolucionado en respuesta a diversos factores, tales como la globalización, la transformación digital y el fortalecimiento del tejido empresarial. Según García Solarte (2009) muchas empresas han adoptado modelos de gestión centrados en la innovación, el liderazgo participativo y el bienestar de los empleados, reconociendo que estos aspectos son fundamentales para elevar la satisfacción laboral y, en consecuencia, la productividad.

En este contexto, se ha fomentado una cultura laboral que prioriza la comunicación interna, la gestión del talento y el desarrollo de competencias, elementos esenciales para consolidar entornos organizacionales sólidos y eficientes.

El sector tecnológico ha sido uno de los que más ha evolucionado en cuanto a cultura organizacional. En este ámbito, las empresas han implementado estrategias como el teletrabajo, horarios flexibles y espacios colaborativos, lo que ha contribuido a aumentar la motivación de los empleados y a fortalecer su compromiso con la organización. Como lo indican Parra y Barreto (2020), estas prácticas han sido claves para mejorar la eficiencia operativa y reducir la

rotación de personal, lo que, a su vez, favorece la estabilidad de los equipos de trabajo. Además, la adopción de metodologías ágiles, lo que hace que se facilite la optimización de procesos y promovido un modelo organizacional basado en la adaptabilidad y la mejora continua. Estas estrategias no solo han influido positivamente en el desempeño individual de los colaboradores, sino que también han permitido a las empresas responder de manera más eficiente a los cambios del mercado y las exigencias del sector.

En el sector manufacturero, la cultura organizacional se ha caracterizado por la implementación de metodologías de mejora continua y el fortalecimiento de las capacidades del talento humano. Diversos estudios destacan que la adopción de estrategias como las propuestas por Valencia Jarama et al. (2025) ha sido fundamental para incrementar la eficiencia operativa y estandarizar los procesos productivos.

Estas iniciativas han permitido reducir costos, optimizar el uso de recursos y mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las empresas del sector. Además, la capacitación constante de los empleados ha sido un elemento crucial en la consolidación de una cultura organizacional que valora la excelencia, el compromiso y la innovación. La inversión en formación y desarrollo profesional no solo ha fortalecido la competitividad de las empresas, sino que también ha tenido un impacto positivo en la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores.

El bienestar de los empleados ha adquirido una importancia notable en la evolución de la cultura organizacional en Medellín. Tal como lo señala Sánchez Restrepo (2022) muchas empresas han comenzado a implementar estrategias que buscan equilibrar la vida personal y laboral, como programas de salud ocupacional, incentivos por rendimiento y la creación de entornos laborales más dinámicos y colaborativos. Estas iniciativas han demostrado ser efectivas para aumentar la satisfacción de los empleados y promover un ambiente de trabajo más saludable y productivo.

Además, se ha podido observar que las organizaciones que priorizan el bienestar de sus colaboradores suelen experimentar un mayor compromiso y lealtad, lo que se traduce en una reducción del ausentismo y una mayor estabilidad en su talento humano.

Por otro lado, la adopción de nuevas tecnologías ha sido un factor crucial en la transformación cultural de las empresas en Medellín. La digitalización de procesos, la implementación de herramientas de análisis de datos y la automatización han permitido optimizar operaciones y mejorar la toma de decisiones estratégicas. Según Sánchez Restrepo (2022) aquellas organizaciones que han incorporado estos avances tecnológicos en sus modelos de gestión no solo han logrado incrementar su productividad, sino también fortalecer su posición competitiva en el mercado.

La integración de soluciones digitales ha facilitado la comunicación interna, el acceso a información en tiempo real y la elaboración de estrategias más eficientes para gestionar el talento humano.

En resumen, la cultura organizacional en las empresas de Medellín ha evolucionado hacia modelos de gestión más flexibles, innovadores y centrados en el bienestar de los empleados. La combinación de un liderazgo participativo, iniciativas de mejora continua y la adopción de nuevas tecnologías ha permitido crear entornos laborales más productivos y sostenibles.

Esta transformación no solo ha tenido un impacto positivo en la competitividad y rentabilidad de las organizaciones, sino que también ha contribuido al desarrollo económico y social de la región, consolidando a Medellín como un referente en la implementación de estrategias de gestión organizacional modernas y efectivas.

3. METODOLOGÍA O DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Para analizar el impacto de la cultura organizacional en la satisfacción laboral y la productividad de los empleados en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) en la ciudad de Medellín, se diseñó una metodología basada en un enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación no experimental y de tipo transversal.

El enfoque cuantitativo permitió obtener datos medibles y objetivos que posibilitaron el análisis de las relaciones entre las variables estudiadas. Se optó por un diseño no experimental, dado que no se manipularon las variables independientes, sino que se observaron tal como ocurrían en su contexto natural. Además, la investigación fue de tipo transversal, ya que los datos se recopilaron en un solo momento en el tiempo, permitiendo un análisis del estado actual de la cultura organizacional, la satisfacción laboral y la productividad en las IPS de Medellín.

La población objeto de estudio estuvo conformada por empleados que laboran en IPS ubicadas en la ciudad de Medellín, sin distinción de cargo o nivel jerárquico. Para la recolección de datos, se utilizó la encuesta como instrumento principal, diseñada con preguntas estructuradas que permitieron medir la percepción de los empleados sobre la cultura organizacional, su nivel de satisfacción laboral y su productividad. La encuesta se diseñó a partir de escalas previamente validadas en estudios similares, adaptándolas al contexto de las IPS en Medellín.

Etapas metodológicas

Las etapas metodológicas se desarrollaron en tres fases principales. Primero, se identificaron los elementos clave de la cultura organizacional en las IPS mediante encuestas que abordaron aspectos como liderazgo, comunicación interna y políticas de gestión. Luego, se evaluó la relación entre cultura organizacional y productividad mediante análisis estadísticos correlacionales. Finalmente, con base en los hallazgos obtenidos, se propusieron estrategias de mejora alineadas con modelos teóricos y mejores prácticas en gestión organizacional.

Además, cada una de estas etapas incluyó un análisis descriptivo de los datos recolectados para identificar tendencias y patrones en la percepción de los empleados. Se emplearon herramientas estadísticas para representar los resultados de manera clara, como tablas de frecuencia, diagramas de dispersión y análisis comparativos entre diferentes grupos dentro de las IPS estudiadas. Esto permitió una interpretación más profunda de los hallazgos y la formulación de recomendaciones más precisas para el mejoramiento de la cultura organizacional y su impacto en la satisfacción y productividad laboral.

Consideraciones éticas

Se garantizó la confidencialidad y anonimato de los participantes, obteniendo su consentimiento informado antes de la aplicación de la encuesta. Además, los datos fueron utilizados exclusivamente para fines académicos y analizados con estrictos criterios de rigor científico.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS O HALLAZGOS

Los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas con el fin de analizar el impacto de la cultura organizacional en la satisfacción laboral y la productividad de los empleados en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) en la ciudad de Medellín, evidencian que una cultura organizacional sólida y coherente se relaciona positivamente con altos niveles de satisfacción laboral y un mejor desempeño por parte del personal, lo que resalta la importancia de fomentar entornos laborales saludables y valores organizacionales compartidos dentro de estas instituciones

La recolección de datos mediante estas encuestas permitió obtener una visión detallada y cuantificable sobre las percepciones, experiencias y niveles de satisfacción de los participantes. Se realizó una encuesta a 100 personas de las diferentes IPS de la ciudad, y a partir de los resultados se puede analizar lo siguiente:

La caracterización de los encuestados evidencia dos variables clave: el tipo de cargo que ocupan en las IPS'S y el sexo de los colaboradores, aspectos que influyen directamente en la forma en que se vive y percibe la cultura organizacional.

La distribución de los encuestados según el cargo en la empresa muestra que el 67% pertenece al área administrativa, el 26% al área asistencial y solo un 7% (Tabla 1) desempeña funciones operativas. Esta predominancia administrativa puede influir en la manera en que se perciben aspectos de la cultura organizacional, dado que quienes ocupan cargos administrativos suelen estar más expuestos a los lineamientos estratégicos, la comunicación organizacional y las decisiones de liderazgo.

Por otro lado, la representación por sexo indica una mayor participación femenina (65%) frente a la masculina (35%) (Tabla 2). Este dato resulta especialmente relevante en el contexto del sector salud, donde históricamente ha habido una fuerte presencia de mujeres en áreas asistenciales y administrativas.

Estas distribuciones muestran una mayor participación de mujeres en los cargos administrativos, lo cual puede influir en la manera en que se experimenta la cultura organizacional dentro de las IPS. Sin embargo, es importante señalar que los datos recogidos no permiten establecer inferencias específicas sobre cómo el género o el tipo de cargo afectan la percepción de dicha cultura, por lo que cualquier análisis más profundo requeriría información adicional.

Tabla 1

Cargo en la empresa que tienen los encuestados

<i>¿Cargo en la empresa?</i>	
<i>Administrativo</i>	<i>67%</i>
<i>Asistencial</i>	<i>26%</i>
<i>Operativo</i>	<i>7%</i>
<i>Total</i>	<i>100%</i>

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2

Sexo de identificación de los encuestados

<i>¿Sexo?</i>

Masculino	35%
Femenino	65%
Prefiero no decirlo	0%
Total	100%

Nota. Elaboración propia.

El análisis de los datos demográficos muestra que el 65% de los encuestados son mujeres y el 35% son hombres (Tabla 2), lo cual coincide con la alta participación femenina que caracteriza históricamente al sector salud. Si bien esta composición de género puede ser un factor relevante en estudios futuros sobre la cultura organizacional, los datos disponibles no permiten establecer diferencias en la percepción de dicha cultura según el sexo de los colaboradores

Por otra parte, el 80% de los encuestados cuenta con contratos a término indefinido, lo que indica una relación laboral estable y de largo plazo con las instituciones (Tabla 3). Este tipo de contrato puede generar mayor compromiso con la organización y facilitar la apropiación de valores culturales corporativos. Sin embargo, un 20% restante tiene vínculos menos estables: 10% con contrato temporal, 9% por prestación de servicios y 1% como tercero. Estas formas de contratación, por su naturaleza inestable, pueden influir negativamente en la percepción del clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral, lo cual podría reflejarse en una productividad más baja o en un menor sentido de pertenencia

La combinación de una alta participación femenina y una mayoría de contratos indefinidos sugiere un entorno que podría beneficiarse de políticas organizacionales con enfoque de género y estabilidad laboral. La cultura organizacional, en este contexto, debe ser inclusiva, equitativa y promotora del bienestar emocional y profesional. Además, es fundamental que se desarrollen estrategias específicas para integrar al personal con vínculos temporales o por servicios, a fin de evitar segmentaciones internas que afectan la cohesión organizacional y, por ende, la productividad general

Este panorama reafirma la necesidad de fortalecer una cultura organizacional sólida y empática, que promueva la satisfacción de todos los empleados sin importar el tipo de contrato ni el género.

Tabla 3

Tipo de contrato que tienen los encuestados

¿Tipo de contrato?	
Indefinido	80%
Temporal	10%
Prestación de servicios	9%
Tercero	1%
Total	100%

Nota. Elaboración propia.

En esta parte del trabajo se analizaron siete preguntas clave relacionadas con la cultura organizacional en las IPS de Medellín, con un enfoque en la percepción que tienen los trabajadores sobre aspectos como la comunicación, los valores, el liderazgo, la carga laboral y el reconocimiento, los cuales influyen directamente en su satisfacción y productividad.

La mayoría de los trabajadores reconoce una identidad organizacional clara, lo que genera mayor alineación con los objetivos institucionales (Tabla 4). A pesar de que la mayoría de los encuestados manifestó una percepción general positiva sobre la cultura organizacional, un 32% indicó no considerarla efectiva. Este resultado pone en evidencia la necesidad de fortalecer ciertos aspectos internos de la organización, ya que una percepción negativa, aunque no mayoritaria, representa un riesgo para la cohesión y el compromiso del equipo de trabajo

En cuanto a la aplicación de los valores institucionales, se observa una percepción de coherencia entre lo que se promueve y lo que se practica. Sin embargo, también se identificaron casos en los que dichos valores no se reflejan consistentemente en las acciones cotidianas. Esta brecha puede afectar la credibilidad institucional y la identificación de los empleados con la organización

Por otro lado, un porcentaje significativo de los trabajadores adoptó una postura neutral frente a varios aspectos evaluados, lo que podría interpretarse como una señal de desmotivación o desconexión con la cultura organizacional. Esta falta de posicionamiento puede ser un síntoma de un ambiente laboral que no logra generar suficiente compromiso o claridad en sus dinámicas internas

En relación con el liderazgo, los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva. Sin embargo, algunos colaboradores manifestaron no identificar comportamientos de liderazgo alineados con la cultura organizacional por parte de sus jefes directos. Esta inconsistencia puede generar confusión y dificultar la transmisión efectiva de los valores organizacionales desde los niveles jerárquicos superiores

Uno de los hallazgos más relevantes está relacionado con la carga laboral. Se reporta un alto nivel de exigencia o una distribución desigual del trabajo, lo que podría impactar negativamente tanto en la salud mental de los empleados como en su rendimiento. Esta situación demanda una revisión de los procesos operativos y de asignación de tareas, con el fin de promover un entorno laboral más equilibrado

Finalmente, se identificó que las prácticas de reconocimiento no son constantes ni equitativas entre los diferentes colaboradores. Esta falta de sistematicidad puede generar desmotivación, afectar el clima organizacional y disminuir los niveles de productividad, especialmente cuando los esfuerzos individuales no son valorados de manera justa y visible

Tabla 4

Resultados de la evaluación de la cultura organizacional según percepción del personal encuestado

Por favor, indique con una X en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones: (Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)

	1 = Totalmen te en desacuerd o	2 = En desacuerd o	3 = Neutral	4 = De acuerdo	5 = Totalment e de acuerdo
Preguntas					

La empresa tiene una visión y misión claramente definidas	11%	3%	4%	21%	61%
La comunicación interna es efectiva y permite expresar opiniones	9%	7%	16%	36%	32%
Los valores organizacionales son promovidos y aplicados en el entorno laboral	7%	7%	15%	33%	38%
Existe un ambiente de confianza y respeto entre los compañeros de trabajo	7%	4%	28%	27%	34%
Los líderes de la empresa fomentan una cultura de innovación y mejora continua	5%	11%	15%	30%	39%

Nota. Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta revelan información clave sobre cómo se perciben distintos aspectos del trabajo dentro de las organizaciones del sector salud en Medellín, en relación con el cargo ocupado. La mayoría de los encuestados (67%) pertenece al área administrativa, mientras que el 26% tiene funciones asistenciales y apenas un 7% realiza labores operativas (Tabla 1). Esta distribución influye directamente en la lectura de los niveles de satisfacción laboral, ya que las experiencias, expectativas y condiciones varían entre áreas.

En términos generales, se evidencia una tendencia positiva, aunque matizada, en la percepción de diversos aspectos en el entorno laboral. Por ejemplo, el 58% de los encuestados considera que su carga laboral es manejable (sumando satisfechos y muy satisfechos) (Tabla 5), y un 60% se siente valorado por sus superiores y compañeros. Sin embargo, hay alertas importantes: un 22% se muestra neutral frente al manejo de la carga laboral, lo cual podría indicar una percepción de desequilibrio o falta de claridad en las funciones asignadas, especialmente en áreas asistenciales o con menor visibilidad.

Asimismo, las respuestas muestran un área crítica en cuanto a oportunidades de desarrollo: un 28% se muestra neutral y un 22% insatisfecho, lo que revela una posible carencia en planes de carrera y promoción interna, aspectos fundamentales de una cultura organizacional que busca ser sólida. La percepción de justicia en la remuneración también está dividida, con un 20% expresando insatisfacción.

Tabla 5

Percepción de los encuestados sobre su entorno laboral

Indique con una X su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos de su trabajo: (Escala: 1 = Muy insatisfecho, 2 = Insatisfecho, 3 = Neutral, 4 = Satisfecho, 5 = Muy satisfecho)					
Preguntas	1 = Muy insatisfecho	2 = Insatisfecho	3 = Neutral	4 = Satisfecho	5 = Muy satisfecho
Mi carga laboral es adecuada y manejable	9%	11%	22%	38%	20%
Recibo el reconocimiento adecuado por mi trabajo	8%	14%	21%	35%	22%

Siento que tengo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa	8%	14%	28%	27%	23%
La remuneración y beneficios que recibo son justos	6%	14%	6%	43%	31%
Mi trabajo es valorado por mis superiores y compañeros	3%	8%	30%	34%	25%

Nota. Elaboración propia.

Los resultados de esta encuesta permiten observar cómo elementos fundamentales de la cultura organizacional influyen en la percepción de productividad entre los empleados del sector salud en Medellín. El perfil de los participantes muestra una alta representación del personal administrativo (67%) y de colaboradores con contrato indefinido (80%) (Tabla 3), lo cual puede incidir positivamente en la percepción de estabilidad y compromiso organizacional.

Un dato significativo es que el 66% de los encuestados considera que la cultura organizacional los motiva “bastante” o “mucho” a ser más productivos (Tabla 6), reflejando el papel determinante que juegan los valores, normas y prácticas institucionales en el desempeño diario de los trabajadores. Este indicador respalda la idea de que una cultura organizacional sólida no solo mejora el clima laboral, sino que también promueve un mayor rendimiento.

La comunicación efectiva dentro de la empresa también obtuvo una alta valoración, con el 70% de los participantes, señalando que influye positivamente en su desempeño. Esto subraya la importancia de mantener canales claros, accesibles y transparentes, especialmente en entornos complejos como lo es sector salud, donde la coordinación es vital para garantizar la calidad del servicio prestado.

Por otra parte, la satisfacción laboral fue identificada como un factor directamente relacionado con la productividad: el 41% de los trabajadores considera que influye “mucho” en su desempeño, y un 26% adicional lo valora como influencia “bastante” relevante. Esta percepción evidencia la necesidad de promover ambientes laborales donde se fomente el bienestar, el reconocimiento y el sentido de pertenencia por las instituciones.

El liderazgo también fue destacado como un factor influyente: un 74% de los encuestados considera que el liderazgo en la empresa impacta “bastante” o “mucho” en su nivel de productividad. Finalmente, los incentivos y reconocimientos muestran el mayor nivel de influencia con un 84% de respuestas positivas (sumando “bastante” y “mucho”), lo cual indica que el refuerzo positivo sigue siendo un motivador clave para el desempeño de las actividades.

Tabla 6

Factores que influyen en la productividad del personal encuestado

Marque con una X el nivel en que considera que su productividad se ve influenciada por los siguientes factores:					
(Escala: 1 = Nada, 2 = Poco, 3 = Regular, 4 = Bastante, 5 = Mucho)					
Preguntas	1 = Nada	2 = Poco	3 = Regular	4 = Bastante	5 = Mucho

La cultura organizacional me motiva a ser más productivo	5%	10%	19%	39%	27%
La comunicación efectiva en la empresa mejora mi desempeño	2%	7%	21%	45%	25%
Mi satisfacción laboral influye directamente en mi productividad	0%	2%	11%	46%	41%
El liderazgo en la empresa impacta mi nivel de productividad	0%	5%	17%	44%	34%
Los incentivos y reconocimientos influyen en mi desempeño	2%	5%	9%	47%	37%

Nota. Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

La cultura organizacional influye de manera directa y significativa en la satisfacción laboral y la productividad de los empleados en el sector salud de Medellín. Las instituciones que promueven valores como el respeto, la comunicación efectiva, el liderazgo participativo y el reconocimiento al desempeño logran mejores resultados tanto en el clima laboral como en el rendimiento de sus colaboradores.

La satisfacción laboral no depende de un solo factor, sino de una combinación de elementos culturales clave que motivan, comprometen y retienen al personal. Cuando los empleados se sienten valorados y escuchados, muestran un mayor nivel de compromiso y productividad, lo que impacta positivamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este contexto, invertir en una cultura organizacional sólida no solo mejora el bienestar de los trabajadores, sino que también impulsa el éxito sostenible de las IPS. Por ello, fortalecer la cultura organizacional debe ser una prioridad estratégica para estas entidades.

Se recomienda implementar estrategias como programas estructurados de reconocimiento, desarrollo de competencias en liderazgo participativo, y la creación de canales efectivos de comunicación interna. Estas acciones permitirán construir entornos laborales más saludables, motivadores y productivos.

6. REFERENCIAS

- Acosta Fernández, M., Aldrete Rodríguez, M. G., Alvarado Hernández, C. M. y Aranda Beltrán, C. (2006). *Factores psicosociales y salud mental en el trabajo*. Universidad de Guadalajara.
- Apriani, G. A. P. D. y Santosa, A. (2025). Pengaruh Stres Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Tabanan. *Journal of Humanities Education Management Accounting and Transportation*, 2(1), 807-817. <https://doi.org/10.57235/hemat.v2i1.5263>
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

- Céspedes Gil, A., Díaz Ariza, D. M., Aguilar Galeano, E. y Figueroa Espinel, J. F. (2021). Influencia de apoyos públicos y privados en la cultura organizacional de los negocios verdes en la Región Administrativa y de Planificación Especial Central. *Cooperativismo & Desarrollo*, 29(120), 1-25. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2021.02.09>
- Cuba Diaz, A. E. y Cárdenas Condori, C. R. (2024). Transformación digital y gestión financiera en la administración hospitalaria en una institución pública de salud, 2023. *Revista Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i2.4028>
- Danilovic, M., y Winroth, M. (2014). Managing Dynamics in Corporate Networks. *World Journal of Engineering and Technology*, 2(1), 32-40. <https://doi.org/10.4236/wjet.2014.21004>
- Denison, D. R., Hooijberg, R. y Lane, N. (2013). Leading Culture Change in Global Organizations. *Management Decision*, 51(5), 1108-1110. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2012-0788>
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Parra, S. P. y Barreto, R. (2020). *El teletrabajo una transformación del entorno laboral y una oportunidad de cambio frente a la prospectiva Organizacional* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/40624>
- Robbins, S. P. y Judge, T. (2017). *Organizational behavior*. (Trad. L. E. Pineda Ayala). 17a ed. Pearson.
- Sánchez Restrepo, J. A. (2022). *La gestión del bienestar laboral y social del talento humano en las instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia, 2007-2022: una revisión documental* [Trabajo de especialización, Universidad de Antioquia]. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/entities/publication/29492a0a-35a5-406d-a92f-a5692314261f>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4a ed. Jossey-Bass.
- Tohidi, H. y Jabbari, M. M. (2012). Organizational culture and leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 856-860. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156>

Valencia Jarama, J. L., Gutierrez Canchasto, G. A. y Flores Marchán, V. M. (2025). *Lean Manufacturing en el mejoramiento continuo de la productividad*. Revista InveCom, 5(2). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632025000202105