

**Elementos esenciales para el mejoramiento de la cultura y el clima organizacional en el sector público.**

Corporación Universitaria Remington.  
Ciencias Empresariales.  
Alta Gerencia, cohorte 23.

Luisa Fernanda Quiceno Murillo y Luzmy Marín  
Docente: Oscar Eduardo Duque Restrepo  
Seminario de Grado  
2025

## **Dedicatoria**

Quiero agradecer primero a Dios que es mi guía y mi fortaleza en este camino pedregoso, toda la gloria para ti Dios. Gracias, gracias infinitas a la vida, a cada amanecer y anochecer que me permiten continuar luchando. Gracias a mí por no rendirme, quiero exaltarme, cosa que no procuro a menuda, pero que en esta dedicatoria quiero hacer, por ser una mujer fuerte y capaz, por ser una mujer buena, por eso esta especialización e informe de grado lo dedico a mí.

Luisa Fernanda

Para mis hijas María Fernanda y Sofia, con todo mi amor y la esperanza de que este ejemplo las motive a perseguir sus sueños. A mi esposo, por su amor y apoyo inquebrantable. Y a nuestro peludo amigo, por su compañía leal. Gracias, familia.

Luzmy

## Tabla De Contenido

Pregunta Orientadora De La Búsqueda.....	5
Metodología De Búsqueda De La Información .....	9
Sustentación Teórica De La Pregunta.....	11
Cultura Organizacional.....	14
Clima organizacional.....	15
Interrelación entre cultura y clima organizacional .....	18
Particularidades Del Sector Público .....	20
El Servidor Público 4.0.....	21
Estrategias Para El Mejoramiento De La Cultura Y El Clima Organizacional En El Sector Público....	23
Conclusiones .....	24
Referencias.....	25

## Resumen

La cultura y el clima organizacional se consolidan como pilares fundamentales en la construcción de instituciones públicas sólidas, éticas y sostenibles, y su influencia trasciende lo simbólico para manifestarse en el desempeño laboral, la cohesión interna y la legitimidad estatal, por eso, a través de un análisis reflexivo y sustentado en fuentes confiables, se abordan los elementos esenciales que permiten comprender y fortalecer estas dimensiones en el contexto del sector público, examinando las definiciones y sus interrelaciones, a la par que se analizan las particularidades estructurales y emocionales que distinguen a las entidades estatales, como la rigidez normativa, los ciclos políticos y las tensiones relacionales. De otro lado, y partiendo de la base que expresa que “son los servidores públicos quienes piensan, diseñan, implementan y evalúan las políticas públicas en todos los ámbitos y son ellos los que, mediante sus competencias, capacidades técnicas y vocación de servicio acercan el Estado a los ciudadanos” (Camargo Salas, 2022), se destaca el perfil del servidor público 4.0 como agente clave para liderar procesos de transformación cultural, articulando competencias técnicas, digitales y éticas con una vocación de servicio, entendiendo que mejorar la cultura y el clima organizacional exige una mirada integral que combine liderazgo humanizado, participación, reconocimiento, formación continua y gestión emocional. Estos factores, gestionados con coherencia, no sólo mejoran el ambiente interno, sino que inciden en la calidad del servicio y en la confianza ciudadana, haciendo que la cultura institucional y el clima laboral dejen de ser vistos como un reflejo del funcionamiento del Estado, para empezar a comprenderse como su expresión más humana y el punto de partida para cualquier transformación genuina.

### **Palabras clave**

Cultura organizacional. Clima organizacional. Gestión pública. Servidor público 4.0.

Transformación institucional

### **Pregunta Orientadora De La Búsqueda**

Toda organización, más allá de lo visible, posee gran cantidad de elementos no visibles pero determinantes, y dos muy importantes son su cultura y su clima, y es que son estos dos elementos, aunque parecieran irrelevantes en materia administrativa, los que configuran las relaciones afectivas sobre las que se edifican, o sobre las que se deterioran, los proyectos institucionales o corporativos, partiendo de la premisa manifestada por Aarons y Sawitzk, al ser mencionados por Salazar-Estrada y Cañedo Andalia (2009), cuando expresan que “un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella” (Salazar-Estrada & Cañedo Andalia, 2009, pág. 71). La realidad descrita no se limita sólo a entidades privadas, sino que en el ámbito del sector público también hay una gran influencia de esos elementos, porque en el momento en que el Estado se hace uno con sus agentes, sus prácticas y sus discursos, la cultura y el clima organizacional llegan, no sólo a condicionar el desempeño funcional de sus trabajadores, sino a reflejar también el tipo de Estado que se construye, a pesar de sus aciertos, sus tensiones y sus contradicciones.

Hacer alusión cultura organizacional, en lo público, es hablar de los valores que circulan en los espacios de trabajo, de la lealtad que forma los equipos, de los modos en que se ejerce la autoridad, se soluciona el conflicto o se interpreta la norma, es, en otras palabras, hablar de la ya conocida, al menos de nombre, ética profesional, o en el caso de las instituciones, ética

institucional, de ahí que el sentido de pertenencia, el compromiso ético y la disposición al cambio se relacionen con los modos en que la cultura se transmite y se reproduce, en muchos casos, sin necesidad de reglas explícitas, estando eso en concordancia con lo que expone Chiavenato (2009), cuando manifiesta que “formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa” (Chiavenato, 2009, pág. 123), es decir, que en la medida que cada miembro del equipo se apropia de esa cultura, se disminuyen los procesos mecánicos, ya que cada persona está realizando una inmersión progresiva en los códigos simbólicos de la institución, en sus formas de relación, en su cotidianidad y en sus expectativas implícitas. En el caso concreto del sector público, esta cultura de la que se habla no sólo define cómo se hacen las cosas, sino que también debe considerar lo que es aceptable, deseable o incluso legítimo en nombre del bien común y las leyes.

Junto a la cultura, el clima organizacional empieza a tener un rol relevante en la medida en que se entiende como su forma más inmediata y sensible, ya que cuando la cultura se entiende como la memoria colectiva que moldea la identidad institucional, el clima empieza a ser el estado emocional de esa memoria, entendiéndose en una forma más coloquial como el aire que se respira en los espacios de trabajo, el humor compartido, la percepción generalizada del ambiente, el cooperativismo, la comunión armónica, y es entonces cuando se entiende que el clima organizacional no es una consecuencia del funcionamiento institucional, sino un elemento que configura, de manera directa, el crecimiento, o en su defecto, el deterioro de las organizaciones, todo esto dando sentido a lo que manifiesta Louffat (2025), cuando dice que “el clima organizacional (...) actúa como un indicador sensible del estado emocional y motivacional del equipo humano dentro de la organización” (Louffat, 2025), sin desconocer que el recurso

humano es el que permite el crecimiento o detrimento de los procesos organizacionales. En este sentido, resulta ineludible recordar las palabras de Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez y Bustamante Uzcátegui, quienes advierten con claridad que si se desea un cambio o evolución positiva al interior de las instituciones se requiere un clima que permita que eso suceda, y que “por esto es que el clima organizacional pasa a ser uno de los aspectos que con mayor frecuencia se alude al hacer referencia a un diagnóstico organizacional” (Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez, & Bustamante Uzcátegui, 2006, pág. 244), y dicha observación resulta pertinente en la medida en que la historia reciente de muchas reformas públicas muestra que los intentos de transformación estructural fracasan, no por su contenido normativo o técnico, sino porque se llega a desconocer el entorno humano e institucional en que esas reformas deben desarrollarse, centrándose en muchas ocasiones en los tecnicismos, mientras se olvida que sin un clima que acoja el cambio, todo intento de innovación queda reducido a una documentación sin ejecución eficaz, desconociendo en muchas ocasiones que en gran medida el buen desarrollo de los propósitos institucionales se encuentra ligado al sentido de pertenencia, mismo que se fortalece en ambientes sanos.

En el sector público, las condiciones del clima laboral se encuentran, en gran medida, atravesadas por tensiones múltiples, como puede ser la presión burocrática, las relaciones ligadas a los campos políticos, la inestabilidad contractual, los liderazgos verticalistas, la ausencia de reconocimiento, entre otros aspectos, contribuyendo eso en la generación de climas laborales caracterizados por la apatía, el individualismo o la falta de calidez, más sin embargo, no se puede generalizar en dicha afirmación ya que también existen experiencias que muestran lo contrario, instituciones públicas donde se cultiva la cooperación, se promueve la creatividad, se respetan las trayectorias, y se reconoce el valor del trabajo bien hecho, ocasionando la duda respecto a lo

que marca la diferencia entre unas y otras instituciones, o sobre cuáles son las condiciones que permiten que ciertas organizaciones estatales desarrollen culturas vivas, abiertas éticas, mientras que otras caen en la inercia, la fragmentación y el malestar crónico, como es el caso de lo hallado por Roque y Windmüller Palacio (2018), cuando en su estudio logran determinar que “existen aspectos esenciales como las relaciones sociales en el trabajo y calidad del liderazgo, que aportan en mayor medida a lograr percepciones favorables” (Roque & Windmüller Palacio, 2018, pág. 47), abriendo así una luz en torno a los elementos que permiten las variaciones en las formas de percepción de los climas organizacionales.

Responder a esos cuestionamientos no es sólo un asunto de eficacia organizacional, sino que debe ser una apuesta política en el sentido más profundo del término, es decir, no desde las corrientes ideológicas sino entendiendo el concepto política como la construcción de lo común, como el ejercicio de responsabilidad de la sociedad, ante la sociedad misma, como una garantía de derechos y legitimidad, comprendiendo, además, que la cultura y el clima organizacional en el sector público no afectan de manera única a los trabajadores públicos, sino que también impactan de forma directa en los ciudadanos que interactúan con ellos, en la calidad de las políticas públicas, en la transparencia de los procedimientos, en la confianza institucional y, en definitiva, en la imagen del Estado como interlocutor digno y garante de una sociedad de derechos y equidad.

Por todo lo anterior, resulta impostergable ahondar con seriedad, rigurosidad y compromiso crítico en cuáles son los factores que contribuyen al fortalecimiento de culturas organizacionales saludables, comprometidas y coherentes con los principios democráticos, así como de climas laborales que favorezcan la pertenencia, el respeto mutuo, la innovación y el sentido del trabajo público, no dejando dicho asunto reducido al plano técnico, sino implementando una mirada

analítica e integral que articule dimensiones simbólicas, emocionales, estructurales y éticas, de ahí que formule la pregunta orientadora de la búsqueda, que permitirá guiar tanto la reflexión académica como la intervención institucional, procurando profundizar sobre ¿Cuáles son los elementos esenciales para el mejoramiento de la cultura y el clima organizacional en el sector público?

### **Metodología De Búsqueda De La Información**

Para responder la pregunta orientadora, se hace lectura de datos a través del uso de fuentes académicas especializadas, material técnico y conocimientos enseñados en la universidad. Se inicia por encontrar palabras importantes como "clima organizacional", "cultura organizacional" e "instituciones del sector público", para asegurarse que el contenido sea correcto y profundo. Las búsquedas se hacen más que todo en lugares conocido por sus trabajos académicos como Redalyc, Scielo, Dialnet y Google Académico; también bibliotecas digitales universitarias lo que ayuda a encontrar artículos, investigaciones y ensayos que tratan el tema desde diferentes puntos de vista teóricos incluyendo artículos en revistas académicas, así como libros clave en el campo de la administración pública y el manejo del grupo.

También se tienen en cuenta lo aprendido durante las sesiones de clase, integrando un enfoque que articula la información externa con los saberes construidos en el proceso académico, lo que permite tener una mirada crítica y contextualizada sobre el tema, basada en evidencias y en marcos teóricos actualizados, facilitando el abordaje de la temática, dilucidando y dando origen a ideas relacionadas, que permiten el planteamiento de la propuesta.

Dentro de la diversa variedad de autores que se han tenido en cuenta como referentes conceptuales, académicos y teóricos, a la hora de estructurar este escrito, todos ellos de gran

valor, se destaca en gran medida el pensamiento de Idalberto Chiavenato (2009), que representa un compendio teórico importante para comprender el comportamiento humano dentro de las organizaciones, además del enfoque que presenta en lo que respecta a la gestión del talento humano, permitiendo entender la cultura y el clima organizacional como construcciones influenciadas en gran medida por los estilos de liderazgo, la motivación y la comunicación, estableciendo una relación directa con la percepción que tienen los individuos de su entorno laboral.

De otro lado, el aporte de Jaile Ramón Miranda Roque (2021) a esta propuesta, resulta valioso, ya que muestra con su postura la necesidad de comprender el clima organizacional no sólo como un medidor de satisfacción o conflicto, sino también como una manifestación de las estructuras institucionales y de las emociones que en estas se comparten. Es importante tener presente que su investigación permite apreciar cómo las condiciones laborales, la gestión del reconocimiento y la claridad de los roles, como elementos derivados del liderazgo, influyen en la percepción del ambiente de trabajo, destacando que cualquier intento de mejora debe partir de una comprensión profunda de lo humano en las organizaciones.

Por su parte, la perspectiva de Evelyn Aracely Reina-Andrade (2024) sobre la cultura organizacional es un aporte clave para este trabajo, ya que reconoce el papel que juegan los valores institucionales y las prácticas simbólicas en la configuración del clima organizacional, advirtiendo que el cambio cultural no puede ser un proceso dado desde lo normativo, sino que necesita procesos de transformación participativos, sostenidos y orientados de manera ética, permitiendo con su enfoque comprender cómo la cultura organizacional modela actitudes, conductas y decisiones cotidianas, y cómo, al transformar ese campo, se pueden dar posibilidades de mejora e innovación.

Al igual que los anteriores, la contribución de Enrique Louffat (2025) al relacionar el desarrollo organizacional con la calidad del servicio en el sector público, haciendo énfasis en que el mejoramiento institucional se logra mediante un trabajo constante sobre la cultura interna y el bienestar del recurso humano, aporta una postura que permite entender que el clima organizacional es un componente indispensable para generar compromiso, para aminorar la resistencia al cambio y para fortalecer la capacidad de respuesta de las instituciones, recalcando la importancia de crear entornos laborales en los que predomine la confianza, la comunicación horizontal y el desarrollo de competencias, como elementos necesarios para una administración pública más sensible, coherente y sostenible.

Por último, Jaime Torres Fragoso (2024) invita a sobre pensar el papel del servidor público en el contexto de los desafíos que vive el Estado en la actualidad, llevando su análisis más allá del enfoque técnico para proponer una comprensión del servidor como un agente con capacidad de pensamiento complejo, sensibilidad social y compromiso ético, destacando que el verdadero cambio institucional ocurre cuando se alinea el sentido del servicio con una cultura organizacional basada en valores y con un clima laboral que promueva la cooperación y la creatividad, planteamiento que resulta clave para este trabajo, ya que ofrece herramientas conceptuales a nivel de lo organizacional.

### **Sustentación Teórica De La Pregunta**

Las instituciones públicas no sólo se constituyen desde las normas, funciones y jerarquías, también se configuran con elementos más complejos e intangibles, donde circulan sentidos compartidos, emociones colectivas y prácticas simbólicas que marcan la cotidianidad del quehacer institucional, y es en ese plano menos visible, pero decisivo, donde se tejen las

verdaderas dinámicas del trabajo público, el cómo se comunica, cómo se ejerce el liderazgo, cómo se gestiona el conflicto, y cómo se interpreta el deber. Estas dinámicas no se imponen desde afuera, sino que son el resultado de una construcción cultural interna que, con el tiempo, genera climas específicos de relación y convivencia organizacional.

Teniendo en cuenta los desafíos que enfrenta el Estado contemporáneo, como es la crisis de legitimidad, exigencia de eficiencia, presión tecnológica y complejidad social, se vuelve cada vez más evidente que la transformación del sector público no puede depender sólo de reformas administrativas o normativas, que si bien son importantes en materia de legalidad y constitucionalidad, deben articularse con aspectos más sustantivos que se dan en otro nivel, que no es más que en la manera en que las instituciones construyen su identidad cultural, en cómo sus integrantes experimentan el ambiente laboral, y en qué condiciones se forjan o se derriban los vínculos de confianza, pertenencia y sentido, por lo tanto, comprender a profundidad estos aspectos es también comprender las posibilidades reales de mejora, innovación y sostenibilidad en el ámbito público, que no es algo diferente a lo que plantea Torres Fragoso (2024), cuando manifiesta que “la reforma estatal (...) promueve cambios tanto estructurales como comportamentales, lo que incluye la adecuación de la cultura organizacional que, por medio de valores como la eficiencia, el servicio y la calidad, permita una mejor vinculación y legitimidad con la sociedad” (Torres Fragoso, 2024, pág. 384).

Si bien se tiende a pensar que los problemas institucionales obedecen a la rigidez de estructuras o a la escasez de recursos, en muchos casos surgen factores menos evidentes, pero más determinantes, como son los elementos culturales enraizados, climas laborales desgastados, modelos de liderazgo obsoletos, o la falta de horizontes éticos compartidos, y al observar con atención, puede notarse que donde hay una cultura deteriorada, hay desafección, y donde el

clima es tóxico, el compromiso se pierde, lo que permite entender que si se cultiva un ambiente institucional sano y se promueven valores consistentes con el servicio público, surgen nuevas posibilidades de acción transformadora. En este contexto, la reflexión sobre la cultura y el clima organizacional en el sector público adquiere una importancia estratégica, abordando realidades vividas que afectan la calidad del desempeño institucional, y asimismo, surge con fuerza la figura del servidor público contemporáneo, cuya labor ya no puede limitarse al cumplimiento mecánico de funciones, sino que requiere competencias complejas, pensamiento crítico, apertura al cambio y sensibilidad ética, haciendo que comprender el ecosistema en el que se desempeñan estos nuevos perfiles profesionales resulte indispensable para trazar rutas de mejoramiento genuinas, todo en concordancia con lo plasmado por el departamento de la función pública, que al referirse a la gerencia pública expresa que quien desempeña dicho cargo, entre otras cualidades, “debe contar con habilidades y competencias desde el sentido humano, con el desarrollo y/o fortalecimiento de habilidades socioemocionales, con el fin de lograr inspirar a sus colaboradores y que compartan espacios como líder efectivo e integral” (Camargo Salas & Ardila Cubides, 2022).

Desde esta perspectiva, lo que se plantea no es sólo un abordaje de conceptos, sino una intención de profundizar en el tejido simbólico, humano y estructural que sostiene a las organizaciones públicas, explorando definiciones, relaciones e implicaciones de fondo, en el que la cultura, el clima, el compromiso público y la innovación se entrelazan como piezas de una arquitectura institucional más viva, consciente y transformadora.

## **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional no es invento institucional ni un conjunto de normas, sino que se trata de un cúmulo profundo de elementos que configuran la identidad misma de una institución pública, no en vano, Edgar Schein, uno de los principales referentes en este campo, al ser citado por Miranda Roque (2021), define la cultura organizacional como “un modelo de presunciones básicas (...) que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Miranda Roque, 2021), lo que sugiere que la cultura organizacional va más allá de lo que parece básico o elemental, para entenderse como una construcción histórica que moldea de manera profunda la percepción de la realidad dentro del grupo, y que determina qué se considera aceptable, deseable o incluso posible en términos de comportamiento, toma de decisiones y formas de vinculación, llegando a fomentar la reproducción de valores y creando una identidad.

En concordancia con lo anterior, se observa que la cultura no sólo moldea los comportamientos, sino también las formas simbólicas de pensar el servicio público, de ahí que se pueda sostener que “la cultura es un elemento intrínseco de una organización, ya que define o influye en normas y el comportamiento incorporando significados aceptados pública y colectivamente para un grupo en un momento dado” (Marulanda Echeverry, Giraldo García, & Serna Gómez, 2017, pág. 31), lo que muestra que la cultura no es un marco externo impuesto, sino un proceso dinámico que se construye y legitima dentro de la propia institución, orientando la toma de decisiones, el ejercicio del poder y la manera de abordar el bien común.

La cultura organizacional como un compendio de valores establecidos es una forma superficial de ser entendida, ya que lo profundo en cuanto a ese aspecto se entiende en la medida

en que se generan comportamientos, interpretaciones de la autoridad y el deber, y otros aspectos que definen tanto la identidad institucional como su capacidad de proyectarse hacia el futuro con propósito y coherencia. Desde esta perspectiva, comprender la cultura institucional significa asumir que su transformación requiere una reconfiguración, un proceso que va más allá de la lógica técnica para adentrarse en la dimensión emocional y narrativa de lo que una organización representa, y en ese sentido, los líderes desempeñan un papel fundamental, ya que son los artífices que rediseñan los valores compartidos y, sobre todo, que sostienen el hacer institucional.

Más aún, el diálogo entre cultura y liderazgo permite analizar la cultura institucional como una construcción colectiva que, aunque invisible, tiene efectos muy concretos en el desempeño grupal y personal de cada integrante, haciendo que los líderes la aprehendan y apropien, para evitar caer en el error de implementar reformas eficaces en apariencia, pero insuficientes en su impacto real, en su esencia.

### **Clima organizacional**

El clima organizacional constituye el tejido emocional que envuelve a toda institución, y en materia de servidores públicos se configura como el diálogo tácito que establecen los servidores del Estado con su entorno laboral, revelando cómo se sienten, qué perciben, qué esperan y cómo interpretan su cotidianidad institucional. Esta dimensión, a menudo subvalorada, revela la sustancia emocional que sustenta o fractura los procesos administrativos, los flujos de decisión y las prácticas de servicio, a tal punto que estudios en el sector salud latinoamericano han demostrado que existe una relación estrecha entre clima organizacional y calidad del servicio, tal como lo plantea Solís-Saavedra (2024), al detallar que el clima organizacional llega a “lograr la satisfacción de los trabajadores con su entorno y con lo que realizan, propiciando a su vez, su

repercusión en el adecuado servicio que se brinde a los ciudadanos” (Solís-Saavedra, 2024, pág. 64), reforzando la hipótesis de que un ambiente laboral propicio mejora resultados institucionales, y aunque la ejemplificación con el sector salud no es más que una forma ilustrativa de presentar la temática, permite evidenciar que cuando los funcionarios perciben un entorno que favorece la participación, la comunicación fluida, el respeto mutuo y el desarrollo profesional, su desempeño no es solo más eficiente, sino también más comprometido con la misión pública.

La naturaleza del clima organizacional es doble, entrando a jugar el factor subjetivo, porque depende de las interpretaciones y emociones individuales, junto al estructural, porque está condicionado por las prácticas organizacionales, los estilos de mando, las condiciones de trabajo y los sistemas de reconocimiento, permitiendo de esa forma entender que cuando se interrelacionan ambos elementos y se conectan de manera positiva, se logra un mejoramiento en el clima organizacional, mismo que termina por irradiar, incluso, a los agentes externos. Lo anterior da firmeza al postulado que afirma que “un ambiente laboral positivo, donde los funcionarios están motivados, se identifican con los objetivos institucionales y existe un buen relacionamiento entre jefaturas y equipos de trabajo, es esencial para brindar servicios de excelencia a la comunidad” (Reina-Andrade & Macías-Zambrano, 2024, pág. 715), dejando ver que el carácter relacional y emocional del clima organizacional, que incide de manera directa en el ánimo colectivo y en la disposición de los servidores a involucrarse de forma activa en los procesos institucionales, no sólo influye en el bienestar interno del personal, sino también en la percepción que la ciudadanía tiene del Estado, cerrando el círculo entre experiencia interna y confianza externa.

Teniendo en cuenta la importancia de un buen clima laboral a nivel institucional, resulta indispensable identificar los elementos que componen un clima organizacional saludable, hallando que en estos se destaca el liderazgo empático, los canales de comunicación efectivos, las oportunidades reales de desarrollo, el reconocimiento significativo, la participación en decisiones y la gestión adecuada del conflicto, no siendo estos los únicos pero si los más destacados, y cuando alguna de estas condiciones falla, por ejemplo, cuando la supervisión es autoritaria o la comunicación se restringe a órdenes inconexas, el clima se ve deteriorado de manera significativa, lo que genera desmotivación, rotación alta, inconformidad institucional o pérdida de sentido. Es de tal importancia el clima organizacional, que la tendencia actual en gestión pública reconoce que el estudio del clima organizacional ha dejado de ser opcional para convertirse en un elemento intrínseco, por ejemplo, en países como República Dominicana se viene trabajando desde varios años atrás en el modelo de gestión de los servicios públicos, incluyendo sistemas de monitoreo institucional, a tal punto que en el informe generado en el año 2014 sobre modelos de gestión, se incluye como recomendación

Desarrollar evaluaciones del clima organizacional de las entidades públicas a fin de conocer la satisfacción y opiniones de los servidores públicos acerca del funcionamiento de sus propias instituciones. Esto permitiría identificar oportunidades de mejora y planes de mejora institucional en beneficio de las entidades que apliquen el Modelo. Se sugiere tomar en consideración la experiencia de la “Encuesta de Clima y Cultura Organizacional de la Administración Pública Federal” desarrollada por la Secretaría de la Función Pública de México. (Secretaría de Asuntos Políticos – SAP, Departamento para la Gestión Pública Efectiva - DGPE, 2014)

lo que demuestra que no sólo se trata de un indicador técnico, sino de un elemento operativo fundamental para medir, comprender y mejorar la funcionalidad del Estado, comprendiendo que el clima organizacional en el sector público es la experiencia emocional colectiva que condiciona la eficacia institucional, la calidad del servicio, la cohesión interna y la confianza ciudadana, y comprenderlo, evaluarlo y transformarlo no es un lujo, sino una estrategia indispensable para cualquier reforma genuina.

### **Interrelación entre cultura y clima organizacional**

La cultura y el clima no son dimensiones aisladas del entramado institucional, sino que están tejidas en una misma trama simbólica y emocional, ya que la cultura, entendida como el conjunto de valores, normas y supuestos básicos, establece el marco narrativo que orienta el sentido del trabajo y el modo de actuar, y el clima, por su parte, es la experiencia vivida de ese marco, es cómo las personas lo perciben a diario, lo interpretan de manera emocional y lo traducen en acciones concretas, y la lógica que conecta a ambos se sostiene en una cadena causal, entendiendo que una cultura fuerte y coherente genera climas saludables, y un clima sólido retroalimenta iniciativas culturales, consolidando patrones organizacionales duraderos. Desde una perspectiva conceptual más amplia, la multidimensionalidad del clima, sus raíces emocionales y estructurales, se explica porque las percepciones compartidas sobre políticas, liderazgo, relaciones interpersonales y reconocimiento modelan tanto la conducta individual como la colectiva, es decir, el clima traduce en sensaciones lo que la cultura plantea en términos de normas, valores y supuestos, por ejemplo, cuando la cultura institucional valora la transparencia, se esperaría que el clima manifestara confianza y apertura, o cuando la cultura premia la obediencia rígida, es probable que el clima se perciba como opresivo o estresante.

En concordancia con lo anterior, se afirma que “la existencia de un buen ambiente laboral donde un trabajador desempeña su trabajo día con día, (...) conforman el clima laboral que puede ser un enlace para un buen desempeño de la organización” (Favila Flores, Tortolero Portugal, Figueroa González, & Gómez Romero, 2022, pág. 2747), mostrándose así la existencia de una correlación positiva, entre cultura y clima organizacional, en donde la experiencia colectiva, es decir, el clima, actúa como reflejo de los rasgos culturales compartidos. Pero la relación entre ambos factores no ocurre por azar, sino que la cultura crea expectativas y el clima mide si esas expectativas se activan o se frustran en el entorno laboral, de allí que identificar y fortalecer los elementos de la cultura, como la comunicación, el reconocimiento o la participación, tenga un impacto directo en la salud emocional de los integrantes de la institución.

En el sector público, estas interconexiones son aún más relevantes, ya que la cultura estatal incorpora valores como el servicio, la legalidad, la austeridad y la imparcialidad, y cuando el clima no logra reflejar estos valores, por problemas de liderazgo, falta de apoyo o ambientes jerárquicos rígidos, por ejemplo, aparecen servidores que declaran compromiso cívico pero se enfrentan a climas que deterioran su sentido de pertenencia y de compromiso ético, y como reflejo, proyectos transformadores fracasan, no por falta de talento o recursos, sino porque el territorio emocional se ve frustrado ante la carencia de una buena cultura y clima organizacional, repercutiendo en todos aquellos que se ven abocados a requerir los servicios de la institución. Por tanto, comprender la interrelación entre cultura y clima en lo público exige mirar cómo los supuestos culturales se encarnan en experiencias laborales compartidas, y cómo, al revés, las experiencias de clima pueden reforzar o desafiar esos supuestos, así cuando ambos planos se alinean, una cultura inspiradora y un clima congruente, la transformación institucional deja de ser ilusoria y se convierte en una realidad viable y sostenible.

## **Particularidades Del Sector Público**

En el sector público, la gestión del clima organizacional adquiere una dimensión única y compleja, al entrelazarse con la estructura política, las expectativas ciudadanas y las prácticas burocráticas, pero aun así es un tema que no deja de interesar a la institucionalidad, tanto que el Departamento Administrativo de la Función Pública, al referirse al clima organizacional, manifiesta que es “el conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento” (Departamento Administrativo de la Función Pública, s.f.), y este enfoque pone de relieve que, para el Estado, el clima no es sólo un entorno emocional sino un fenómeno institucional que articula dimensiones normativas, relacionales y simbólicas propias del sistema público. De otro lado, esa definición implica que, al analizar el clima en lo público, se debe considerar no sólo las percepciones individuales, sino los procesos colectivos que esas percepciones generan, ya que se habla de servidores públicos que conviven en una realidad regida por mandatos legales, ciclos políticos y estructuras jerárquicas, y a su vez, participan en una cultura institucional que define roles, estilos de liderazgo y modos de relación, elementos que condicionan los modos en los que opera el servicio público.

En ese escenario, el clima institucional influye en los resultados de gestión, en la innovación, en el compromiso y hasta en la percepción ciudadana del Estado, de ahí que las percepciones positivas sobre el clima, marcadas por liderazgo cercano, comunicación abierta, reconocimiento y ambientes de respeto mutuo, se correlacionan con mejoras en desempeño institucional, retención del talento y confianza social, mientras que un clima negativo, definido por jerarquías rígidas, aislamiento informativo o falta de comunicación, deja desmotivación, alta rotación, o

apertura mínima al cambio. En el sector público, el clima no es uniforme dentro de una misma institución, sino que puede coexistir un clima abierto en áreas técnicas, mientras que oficinas con fuerte control político o administrativo exhiben entornos más cerrados, lo que genera tensiones internas y contradicciones, donde la cultura institucional promueve valores de servicio, pero los procedimientos y prácticas administrativas refuerzan el miedo o la sospecha, lo que hace que comprender y gestionar estas dinámicas requiera de canales de comunicación asertiva y liderazgo ético, en donde el servidor público sienta que su voz cuenta y que el sistema no actúa contra él, sino con él.

Por último, la condición pública del clima organizacional añade un elemento estratégico fundamental ya mencionado, y es que su influencia trasciende las oficinas y llega al ciudadano, por lo que un Estado con servidores motivados, valorados y conectados con la misión institucional será capaz de responder mejor a necesidades sociales, innovar con responsabilidad y generar confianza frente a la ciudadanía, entendiendo que el Estado no es sólo un proveedor de servicios, es una organización simbólica que debe sanar y regenerar su propio interior para cumplir su promesa de justicia, transparencia y bienestar.

#### **El Servidor Público 4.0**

El servidor público 4.0, como nuevo modelo de servidor en respuesta a los procesos de administración pública relacionados con la cuarta revolución industrial, se configura como la figura profesional apta para hacer frente a los desafíos que impone dicho fenómeno revolucionario, no sólo como un ejecutor de normas, sino como un agente transformador, orientado a resultados, ético y capaz de liderar procesos colectivos, entendiéndose como “aquel cuyas capacidades y habilidades sociales, actitudinales, cognitivas y digitales, le permiten

adaptarse exitosamente a entornos laborales cambiantes para realizar sus funciones, con la vivencia de la integridad y la filosofía del servicio” (Escuela Superior de Administración Pública y Comisión Nacional del Servicio Civil, 2022, pág. 14).

En Colombia, el departamento Administrativo de Función Pública ha consolidado un modelo gerencial 4.0 que articula cuatro pilares que son: productividad social, integridad, gestión cultural y desarrollo de personas y equipos, enfatizando con eso que el gerente público, y, por consiguiente, cualquier servidor público 4.0, debe encarnar una gestión cultural holística, identificando creencias, hábitos y valores vigentes, determinando brechas con la cultura deseada e implementando rutas de desarrollo cultural dentro de la institución. Para cumplir su rol, el servidor público 4.0 necesita contar con competencias socioemocionales, valores éticos y habilidades para trabajar en entornos interconectados, requiriendo también un liderazgo efectivo y un pensamiento sistémico. Por su parte, el gerente público 4.0 debe inspirar a sus equipos, construir confianza, gestionar la diversidad y acompañar sus proyectos con un lenguaje respetuoso y colaborativo, y asimismo, se requiere una estructura organizacional flexible y por procesos, en la que el servidor pueda transitar entre roles, asumir responsabilidades y contribuir desde su experiencia al desarrollo institucional, reconociéndolo como un actor competente, capaz de conjugar sus habilidades y el desarrollo de sus labores en función del bien común, materializándose de esa forma la promesa de un Estado conectado con las demandas de la sociedad y con las exigencias de un mundo en transformación.

## **Estrategias Para El Mejoramiento De La Cultura Y El Clima Organizacional En El Sector Público**

Para fortalecer la cultura y el clima organizacional en el sector público, se requiere una aproximación integral que combine intervenciones simbólicas, estructurales y relacionales, en un marco humano y sensible, para lo cual, en primer lugar, la comunicación interna debe convertirse en un canal bidireccional y confiable, estableciendo espacios regulares de escucha activa, reflexión compartida y retroalimentación, donde los servidores puedan expresarse con libertad y respeto. Esta postura se respalda en el planteamiento dado por el equipo de mercadeo FinxS (2022), que sugiere que para generar un buen clima organizacional se requiere que se fomente el cooperativismo o ambientes de apoyo, el reconocimiento de los logros y el otorgamiento de autonomía, al igual que sugieren que para conseguir una buena cultura organizacional es importante mantener principios o valores claros, promover una buena atmosfera en el equipo y actuar con transparencia.

De manera complementaria, es indispensable consolidar la formación continua, con énfasis en competencias técnicas, habilidades socioemocionales y pensamiento ético y crítico, teniendo en cuenta que una inversión sostenida en el desarrollo profesional no sólo mejora el desempeño, sino que fortalece la percepción de que la institución cree en sus servidores y los apoya para crecer, sin dejar de lado la importancia de definir y difundir de manera clara el propósito institucional, alineando el quehacer y las prácticas con esa visión, con un acompañamiento emocional a los servidores durante las transiciones, reconociendo que todo cambio genera incertidumbre. Por último, la promoción de la diversidad, la inclusión y el bienestar emocional son componentes esenciales, por lo que es importante crear plataformas de apoyo emocional, espacios colaborativos e iniciativas que reconozcan la diversidad de género, edad y pensamiento,

generando ambientes donde las diferencias enriquecen y no desestabilizan. Todo lo mencionado de forma previa, desde una integración total, acaba por convertirse en una hoja de ruta viable y realista para edificar una cultura pública coherente con valores democráticos y un clima laboral saludable, condición sin la cual no será posible la implementación de reformas, ni que la innovación institucional encuentre raíces profundas y sostenibles.

### **Conclusiones**

El análisis realizado a lo largo de este trabajo permite afirmar que el mejoramiento de la cultura y el clima organizacional en el sector público constituye una condición esencial para avanzar hacia instituciones más humanas, eficientes y comprometidas con el interés general, evidenciando que tanto la cultura como el clima organizacional no son aspectos secundarios de la gestión pública, sino que representan dimensiones estructurantes que inciden en la forma en que las organizaciones del Estado funcionan, se relacionan con sus servidores y se proyectan hacia la ciudadanía.

La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, prácticas y significados compartidos, da forma a las conductas, a los modos de relación y al sentido de pertenencia institucional, mientras que el clima organizacional, por su parte, refleja cómo se percibe y se vive esa cultura en lo cotidiano, en las emociones y en las dinámicas laborales de los equipos, por lo que mejorar ambos aspectos implica revisar las prácticas existentes, abrir espacios para la participación y el diálogo, promover liderazgos cercanos, y generar condiciones reales para el desarrollo profesional y humano de quienes prestan su servicio en el sector público.

A la luz de la pregunta orientadora, se concluye que los elementos esenciales para dicho mejoramiento no son sólo de orden técnico o normativo, sino que involucran transformaciones en la forma de gestionar las emociones, de construir sentido institucional y de fortalecer las relaciones interpersonales dentro de cada entidad, de esa forma, comprender y actuar sobre dichos factores, no sólo impacta el rendimiento organizacional, sino que también contribuye a la legitimidad del Estado y a la confianza que la sociedad deposita en sus instituciones.

### Referencias

Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Revista Elsevier*, 8 - 19.

Camargo Salas, F. (5 de agosto de 2022). *Empleo público en Colombia: ¿qué hemos hecho y hacia dónde vamos?* Obtenido de Función pública: <https://www1.funcionpublica.gov.co/-/empleo-publico-en-colombia-que-hemos-hecho-y-hacia-donde-vamos?>

Camargo Salas, F. A., & Ardila Cubides, S. M. (2022). *Lineamientos del programa servidor público 4.0*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (14 de febrero de 2024). *Función Pública presento el nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión: hacia la gerencia pública 4.0*. Obtenido de Función pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/-/funcion-publica-presento-el-nuevo-modelo-de-gerencia-publica-y-de-acuerdos-de-gestion-hacia-la-gerencia-publica-4.0>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f.). *La importancia de un apropiado diagnóstico del clima organizacional*. Obtenido de Función pública: [https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/la-importancia-de-un-apropiado-diagnostico-del-clima-](https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/la-importancia-de-un-apropiado-diagnostico-del-clima-)

organizacional/28585938?\_com\_liferay\_asset\_publisher\_web\_portlet\_AssetPublisherPortlet\_I  
NSTANCE\_sqxafjubsrE

Escuela Superior de Administración Pública y Comisión Nacional del Servicio Civil.

(2022). *Competencias laborales para el servicio público 4.0 en Colombia*. Bogotá.

Favila Flores, S. L., Tortolero Portugal, R., Figueroa González, E. G., & Gómez Romero, J. I. (2022). Relación de la cultura organizacional con el clima laboral en una estación de servicio de la ciudad de Durango México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2736 - 2749.

González, H. E., & González, L. E. (21 de Octubre de 2020). *Sedici*. Obtenido de Repositorio Institucional de la UNLP: <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/107480>

Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. A. (2022). *Gobierno Organizacional en el Sector Público: Recomendaciones para Entidades Públicas*. Bogotá: Colegio de estudios superiores de administración - CESA.

Louffat, E. (13 de mayo de 2025). *Cultura y clima organizacional: elementos claves de identidad y compromiso organizacional*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/blog/conexion-esan/2025/05/cultura-y-clima-organizacional-elementos-claves-de-identidad-y-compromiso-organizacional.html>

Marulanda Echeverry, C. E., Giraldo García, J. A., & Serna Gómez, H. M. (2017). La cultura organizacional y su influencia en el ciclo de vida de la gestión del conocimiento de las Pymes del sector TI del eje cafetero de Colombia. *Revista Espacios*, 29 -39.

Mercadeo FinxS. (30 de mayo de 2022). *3 estrategias para una buena cultura y clima organizacional*. Obtenido de FinxS: <https://finxs.co/estrategias-clima-organizacional/>

Miranda Roque, J. R. (24 de noviembre de 2021). *Cultura organizacional en la empresa moderna*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/cultura-organizacional-en-la-empresa-moderna/>

Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado*, 231 - 248.

Reina-Andrade, E. A., & Macías-Zambrano, N. (2024). El clima organizacional y su influencia en la calidad del servicio de las instituciones públicas. *Journal Scientific MQRInvestigar*, 705 - 727.

Roque, A. C., & Windmüller Palacio, C. (2018). *Perfil de liderazgo y clima laboral estudio de caso en una burocracia profesional de Medellín*. Medellín.

Salazar-Estrada, J. G., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67 - 75.

Secretaría de Asuntos Políticos – SAP, Departamento para la Gestión Pública Efectiva - DGPE. (2014). *Informe sobre República Dominicana: Modelo de gestión de los servicios públicos 2014*. Washington DC.

Solís-Saavedra, O. T. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral, y percepción de calidad del servicio en empleados públicos. Revisión sistemática. *Cienciamatria*, 51 - 67.

Torres Fragoso, J. (2024). El desarrollo organizacional como estrategia para recuperar la legitimidad del Estado en Latinoamérica. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 379 - 393.