

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA  
LABORAL/AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS DEL  
DISTRITO CAPITAL

Angie Dayana Camargo Moreras  
Conny Yohana Buitrago Ocampo  
María Camila Castro Murcia

CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS E ICONTEC  
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA  
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL  
BOGOTÁ, D.C.

2025

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA  
LABORAL/AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS DEL  
DISTRITO CAPITAL

Angie Dayana Camargo Moreras

Conny Yohana Buitrago Ocampo

María Camila Castro Murcia

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Calidad y Gestión Integral

Modalidad asistente de investigación

*Luisa Fernanda Gómez Girón*

*Nancy Mahecha Lagos*

Directoras Trabajo de grado

CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS E ICONTEC  
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA  
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL  
BOGOTÁ, D.C.  
2025

## Contenido

Introducción.....	4
Resumen .....	4
Objetivo General.....	5
Objetivos específicos.....	5
Justificación.....	6
Metodología .....	7
Resultados .....	8
Productos académicos .....	10
Conclusiones.....	10
Recomendaciones .....	11
Bibliografía .....	12

## Introducción

En los últimos tiempos, las entidades del sector público se han visto obligadas a responder a entornos en constante transformación, a ciudadanos con mayores expectativas y a avances tecnológicos que exigen una gestión más eficaz y comprometida. En este contexto, la cultura organizacional adquiere un papel fundamental, ya que define los principios, conductas y reglas que guían el funcionamiento institucional.

El conocimiento de la cultura organizacional permite examinar cómo las organizaciones abordan aspectos como el ambiente laboral, la salud y seguridad en el trabajo, el bienestar de su personal (chein, 1985, 1990, 2004). Estos factores están estrechamente vinculados y se influyen mutuamente, incidiendo tanto en los resultados institucionales como en la calidad de vida de los empleados y contratistas.

El presente informe ejecutivo tiene como propósito dar a conocer la participación de las autoras como asistentes de investigación en el proyecto titulado **“Modelo estructural de relaciones para el fortalecimiento de la Política Pública de Gestión del Talento Humano en las entidades públicas distritales bajo la dirección del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital como insumo para la construcción de un banco de buenas prácticas de gestión”** realizado en alianza con el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD). El lector encontrará un resumen de las actividades y resultados obtenidos.

## Resumen

Este informe presenta un informe ejecutivo de las actividades desarrolladas en el marco del proyecto **“Modelo estructural de relaciones para el fortalecimiento de la Política Pública de Gestión del Talento Humano en las entidades públicas distritales bajo la dirección del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital como insumo para la construcción de un banco de buenas prácticas de gestión”**. El estudio permitió identificar patrones comunes en el comportamiento organizacional, así como diferencias significativas entre tipos de población

(servidores con personal a cargo, sin personal a cargo y contratistas). También se evidenciaron áreas críticas que afectan la gestión del talento humano, como el desarrollo de capacidades individuales, el reconocimiento, la innovación y el bienestar emocional. Estos hallazgos ofrecen insumos estratégicos para orientar procesos de mejora continua y apoyar el diseño de acciones específicas en el marco de la Política Pública de Gestión del Talento Humano del Distrito Capital.

En conjunto, el modelo propuesto y los resultados obtenidos contribuyen a la comprensión integral del ambiente organizacional en el sector público distrital, y se constituyen en una herramienta útil para la toma de decisiones, la planeación institucional y la implementación de estrategias que promuevan tanto el cumplimiento misional como el bienestar de las personas al servicio de las entidades.

## Objetivo General

Establecer un modelo estructural de relaciones entre las variables que conforman los constructos Cultura, Bienestar, Seguridad y salud en el trabajo, Capacitación con la percepción de la calidad de vida laboral (CVL) y del clima laboral (servidores) / ambiente organizacional (contratistas) evaluados a través del Instrumento distrital de medición del clima laboral y calidad de vida en el trabajo. 2019, Instrumento de medición de cultura organizacional, Instrumento distrital de medición del clima laboral y calidad de vida en el trabajo realizados por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD) como insumo para la construcción de un banco de buenas prácticas de gestión del talento humano de Bogotá

## Objetivos específicos

1. Describir el fundamento teórico que sustenta las posibles relaciones entre las variables que conforman los constructos de Cultura, Bienestar, Seguridad y salud en el trabajo, Capacitación y las variables que conforman los constructos de percepción clima laboral y la calidad de vida en el trabajo de los servidores y ambiente organizacional en los contratistas.
2. Desarrollar un modelo explicativo de relacionamiento entre, las variables que conforman los constructos de Cultura, Bienestar, Seguridad y salud en el trabajo, Capacitación y las variables que conforman los constructos de

percepción clima laboral y la calidad de vida en el trabajo de los servidores y ambiente organizacional en los contratistas.

3. Presentar el análisis e interpretación de la percepción sobre la cultura organizacional y su relación con el clima laboral/ambiente organizacional y calidad de vida en el trabajo en las entidades públicas de Bogotá, con el fin de orientar a los líderes de gestión humana en la toma de decisiones para mejorar el bienestar laboral y trabajar en la salud preventiva integral.

## Justificación

Este proyecto de investigación genera un aporte al bienestar y calidad de vida en el trabajo de aproximadamente 60.000 servidores y contratistas de las entidades públicas del distrito. El modelo estructural de relaciones a desarrollar impactará en el desarrollo de políticas públicas relacionadas con la gestión humana, que deben ser seguidas por las 53 entidades públicas del distrito con el fin de mejorar la calidad de vida de los servidores públicos. De esta manera se logra un impacto del proyecto a corto, mediano y largo plazo.

La viabilidad del proyecto se soporta en el convenio de investigación vigente con el DASCD, a partir del cual se han desarrollado varios proyectos exitosos para las partes. Esta investigación se constituye en una continuación del proyecto FODEIN realizado en el 2022 cuyos resultados general alto valor agregado para el DASCD. La construcción de esta propuesta ha sido desarrollada con el DASCD, sus objetivos y alcances obedecen a una identificación rigurosa de las necesidades de la entidad.

La investigación se enfoca en promover una cultura y un clima organizacional que contribuyan al desarrollo social, la equidad y el bienestar, en línea con los focos temáticos de la Misión de Sabios 2019 del desarrollo social y la equidad en la sociedad colombiana, y la iniciativa de Trabajo digno y decente establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026. Asimismo, contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 4 (“Educación de Calidad”) y 8 (“Trabajo Decente y Crecimiento Económico”) al buscar mejorar el bienestar y la calidad de vida en el trabajo de los servidores y contratistas, y el desarrollo de habilidades a través de la capacitación.

El proyecto se articula con el fomento de la generación y apropiación del conocimiento en Cundinamarca, ya que proporciona conocimiento valioso sobre la gestión del

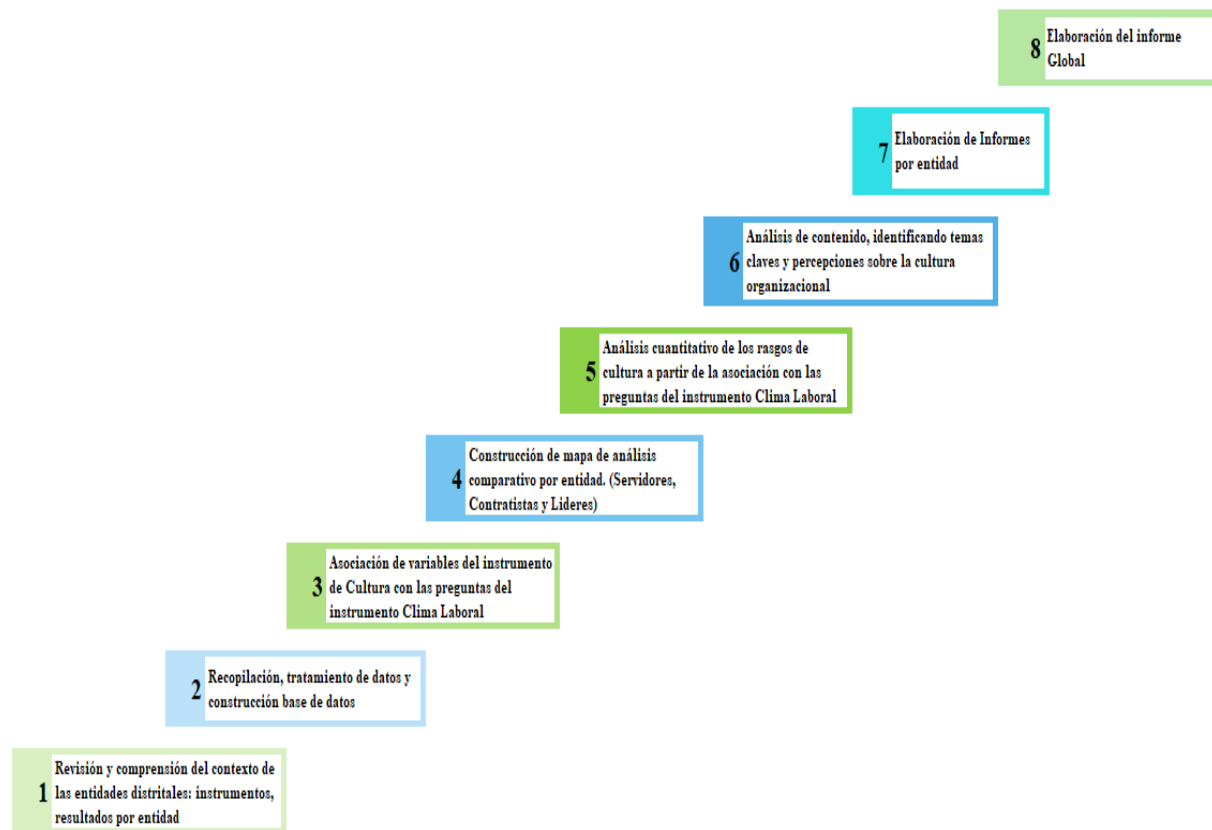
talento humano en el sector público. Además, apoya los esfuerzos del PIM al mejorar la eficiencia de la administración pública. Se espera que los resultados de la investigación tengan implicaciones a corto plazo en la toma de decisiones en relación con la política de recursos humanos, y proporcionen una base sólida para el desarrollo de estrategias a mediano plazo al construir un banco que consolide las buenas prácticas, de acuerdo con las variables de alta correlación y largo plazo, de forma tal que se impulse un cambio sostenible en la gestión de la función pública en beneficio de los colaboradores y contratistas, así como, la ciudadanía en general.

## Metodología

La presente investigación se aborda bajo un enfoque cuantitativo con método descriptivo correlacional, en cuanto busca describir de forma teórica a través de un modelo estructural las relaciones entre las variables independientes; cultura, bienestar, gestión de seguridad y salud en el trabajo, capacitación implementadas en las entidades públicas del distrito y las variables dependientes: percepción de clima laboral y la calidad de vida en el trabajo de los servidores y el ambiente organizacional en los contratistas. Así mismo, realizará en una primera etapa la validación estadística del modelo estructural a través de un análisis correlacional de las hipótesis establecidas sobre las relaciones entre las variables de cultura, percepción clima laboral y la calidad de vida en el trabajo de los servidores y ambiente organizacional en los contratistas. La unidad de análisis de este estudio son las entidades públicas distritales que conforman el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD) en la ciudad de Bogotá

Para la elaboración del presente proyecto se surtieron las etapas que se muestran en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

FIGURA 1 SECUENCIA METODOLÓGICA



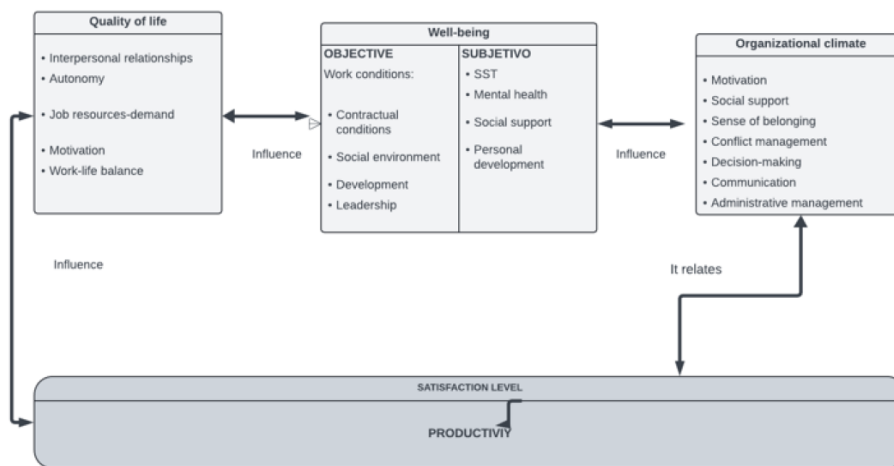
**Nota:** Elaboración propia

## Resultados

Desde una perspectiva teórica, los constructos de cultura organizacional, bienestar, seguridad y salud en el trabajo (SST) y capacitación se relacionan de forma significativa con las percepciones de clima laboral y calidad de vida en el trabajo (CVT), dado que comparten un núcleo común centrado en la experiencia del trabajador dentro de la organización. La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que orientan el comportamiento institucional (Trevino & Nelson, 1999; Sigler & Pearson, 2000), influye directamente en cómo se configuran las políticas y prácticas organizativas relacionadas con el cuidado del personal. A su vez, un entorno organizacional que promueve el bienestar físico, mental y emocional de los trabajadores, junto con condiciones adecuadas de SST y oportunidades efectivas de desarrollo a través de la capacitación, contribuye a generar percepciones positivas sobre el clima laboral Al Qubaisi et al. (2015). Estas percepciones impactan la calidad de vida en el trabajo, entendida como el grado en que las personas experimentan satisfacción, seguridad

y desarrollo personal en su entorno laboral. La literatura sugiere que existe una interdependencia dinámica entre estos constructos, donde una cultura organizacional sólida y coherente actúa como plataforma para desplegar estrategias integrales de SST, bienestar y formación, que a su vez fortalecen un clima organizacional positivo y mejoran la calidad de vida de los servidores públicos (Stojanović et al. (2019). Identificar estas relaciones permitió estructurar el modelo estructural de relaciones entre los constructos Mahecha et al. (2024) que se presenta en la figura 2.

**FIGURA 2 MODELO ESTRUCTURAL DE RELACIONES**



Nota: Optimizing Project: workplace well-being, quality of working life and organizational climate in public entities of Bogotá

En el ámbito del sector público, la cultura organizacional constituye el fundamento que influye en la vivencia laboral de los funcionarios, el compromiso con la salud y seguridad, la promoción del bienestar y la disponibilidad de procesos formativos. Abordar estas conexiones de manera integral es clave para avanzar hacia instituciones más eficaces y centradas en las personas.

Consolidar una cultura organizacional que integre estos elementos demanda un liderazgo transformador, alineación institucional y disposición para el cambio. Aunque el proceso implica desafíos, resulta esencial para el fortalecimiento del Estado y la valoración del servicio público.

Con el propósito de lograr un análisis más holístico de los resultados relacionados con la cultura organizacional y de generar sinergias entre las estrategias de las áreas de Talento Humano, Bienestar y Seguridad y Salud en el Trabajo, se realizó un cruce de información entre los datos obtenidos a través del instrumento de medición del clima laboral, ambiente organizacional y calidad de vida en el trabajo, y los resultados

del diagnóstico de cultura organizacional. Para desarrollar este análisis comparativo, se procedió inicialmente a establecer correspondencias entre las variables incluidas en el instrumento de evaluación de la cultura organizacional y las preguntas formuladas en los instrumentos aplicados para medir el clima laboral, el ambiente organizacional y la calidad de vida en el trabajo.

Este análisis se presentó en un informe detallado para 15 entidades y un informe global de 36 entidades.

## Productos académicos

1. 15 informes "Análisis de la cultura organizacional y el clima laboral/ambiente organizacional".
2. 1 informe "Análisis consolidado global de la cultura organizacional y el clima laboral/ambiente organizacional" de 36 entidades.
3. Ponencia VIII Coloquio Internacional "*Investigación, desarrollo e Innovación en Sistemas de Gestión*" realizado por el Convenio Universidad Santo Tomas e ICONTEC, los días 19 y 20 de noviembre de 2024.

## Conclusiones

Se realizó una revisión técnica de los resultados suministrados por el DASCD, permitiendo identificar patrones comunes y diferencias significativas entre entidades, áreas y tipos de población, en relación con la cultura organizacional, el clima laboral y la calidad de vida en el trabajo.

A partir del análisis temático de las variables de los instrumentos aplicados, se construyó un modelo teórico que explica las relaciones entre el bienestar laboral, la calidad de vida en el trabajo y el clima organizacional, el cual facilitará el diseño de políticas y prácticas que mejoren la eficiencia en la gestión del talento humano en las entidades públicas de Bogotá.

La información fue organizada en una base de datos centralizada y visualizada mediante herramientas de análisis (Power BI), lo que permitió generar 15 informes

técnicos por entidad y un análisis consolidado del conjunto de 36 entidades evaluadas.

El estudio permitió identificar fortalezas y oportunidades de mejora transversales, así como destacar cinco entidades con resultados sobresalientes y cinco con mayores brechas, lo cual constituye un insumo estratégico para el diseño de acciones focalizadas y procesos de mejora continua en la gestión del talento humano.

En su conjunto, el proyecto proporciona una línea base robusta que contribuye al fortalecimiento de la Política Pública de Gestión del Talento Humano, al facilitar la toma de decisiones informadas, la priorización de intervenciones y la promoción de entornos laborales más saludables, equitativos y alineados con los valores institucionales del servicio público distrital.

## Recomendaciones

Finalizado el proyecto, que analizó en detalle dieciséis (16) entidades y se desarrolló el consolidado de treinta y seis (36) del Distrito Capital, se proponen recomendaciones para fortalecer la cultura organizacional, el clima laboral y la calidad de vida en el trabajo. Estas orientan el diseño de estrategias que promuevan entornos saludables, coherencia institucional y bienestar laboral alineado con los objetivos misionales.

- Implementar estrategias orientadas a consolidar una cultura organizacional centrada en las personas, que priorice el bienestar físico, emocional y social de todos los servidores y contratistas. Esto incluye el diseño e implementación de programas de acompañamiento psicosocial, redes de apoyo efectivas y acciones de autocuidado que atiendan especialmente a contratistas y servidores sin personal a cargo, quienes manifiestan mayores niveles de afectación emocional.
- Diseñar e implementar planes de formación, capacitación y desarrollo profesional accesibles, sostenibles y diferenciados por tipo de vinculación. El bajo puntaje en la variable “desarrollo de capacidades” evidencia la necesidad

de brindar más oportunidades de crecimiento, especialmente a quienes no cuentan con personal a cargo o se vinculan por contratación.

- Fortalecer los canales de comunicación interna para que sean más ágiles, bidireccionales y estratégicos. Se sugiere implementar mecanismos de escucha activa, espacios de retroalimentación y liderazgo comunicativo, especialmente en áreas donde la percepción de la comunicación y del trato interpersonal presenta alertas.
- Promover la equidad entre tipos de vinculación mediante acciones que mejoren la percepción de justicia organizacional, como el reconocimiento equitativo del esfuerzo, acceso a programas de bienestar, y participación activa en decisiones institucionales. Esta estrategia busca fortalecer el sentido de pertenencia y la motivación, especialmente en los contratistas.
- Fortalecer competencias de liderazgo centradas en la empatía, el reconocimiento, la orientación a resultados y la formación de equipos cohesionados. Un liderazgo coherente, cercano y justo contribuye significativamente a mejorar tanto la cultura como el clima organizacional, y permite armonizar la orientación a resultados con el cuidado de las personas.

## Bibliografía

Al Qubaisi, J.M.L.F., Elanain, H., Badri, M., & Ajmal, M. (2015). Leadership, culture and team communication: Analysis of project success causality - A UAE case. *International Journal of Applied Management Science*, 7(3), 223–243.

Mahecha-Lagos, N., Gomez , L., Alzate , A. & Rodriguez , Y. L. (2025). Optimizing Project: workplace well-being, quality of working life and organizational climate in public entities of Bogotá. *DYNA*, 92(236), 118–125.  
<https://doi.org/10.15446/dyna.v92n236.117351>

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass.

- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Sigler, K. J., & Pearson, C. A. L. (2000). Corporate values and codes of ethics: Necessary but not sufficient. *Business and Society Review*, 105(3), 253–273.
- Stojanović, M., et al. (2019). Barriers, challenges and opportunities to improve occupational health and safety management in small and medium enterprises in Serbia: Case study approach. *Quality Festival*, 369–378.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (1999). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons Inc.