

REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC

GENERANDO CONOCIMIENTOS



Venezuela



**REVISTA
ELECTRÓNICA
SEMESTRAL**



**VOLUMEN
9 Número 2**



**JULIO
2026**

Esta Obra está bajo Licencia de
Creative Commons Reconocimiento-
NoComercial-Compartirigual 4.0
Internacional.



Hermenéutica de la Resiliencia Organizacional Pública: Clima, Desempeño y la Gestión de la Incertidumbre en Contextos de Crisis Crónica

Autor: MSc. Williams Waldino Bello Bejas

UNELLEZ-VPDR

Correo: bellowilliams1011@gmail.com

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1646-6745>

Línea de Investigación Matriz: Gestión Sólida, Efectiva y Transparente. **Línea Asociada:** Gestión Educativa Integral. **Eje Temático:** Gerencia institucional educativa.

Como citar este artículo: Williams Waldino Bello Bejas "Hermenéutica de la resiliencia organizacional pública: clima, desempeño y la gestión de la incertidumbre en contextos de crisis crónica" (2026), (1,16)

Recibido: 22/02/2026

Revisado: 23/02/2026

Aceptado: 25/02/2026

RESUMEN

Este artículo aborda la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en la administración pública desde una perspectiva crítica y contextualizada. El problema central radica en la aplicación acrítica de modelos gerenciales privados a entornos públicos caracterizados por la crisis crónica, la incertidumbre estructural y valores fundacionales distintos a la eficiencia mercantil. El propósito fue interpretar, mediante un enfoque hermenéutico-bibliográfico, analizar el sentido de la resiliencia organizacional pública en este escenario, planteando categorías que superen la dicotomía simplista entre clima positivo y alto desempeño. La metodología se sustentó en el paradigma interpretativo, realizando un análisis documental profundo de literatura académica, normativa y crítica sobre gestión pública, psicología organizacional y filosofía social. Los resultados evidenciaron que, en contextos de crisis crónica, la relación clima-desempeño se reconfigura de manera paradójica: condiciones de clima percibidas como adversas (precariedad, temor) pueden cohabitar con formas de desempeño resiliente y adaptativo, mientras que climas formalmente "óptimos" pueden encubrir inercias burocráticas. Se concluyó que la resiliencia pública no es un atributo técnico-gerencial, sino un fenómeno socio-político cargado de valores, donde el desempeño debe evaluarse bajo criterios de legitimidad democrática y justicia social, no solo de productividad. Esto implica repensar la formación gerencial y los sistemas de evaluación en el sector estatal.

Palabras clave: Hermenéutica; Resiliencia Organizacional; Clima Laboral; Desempeño Público; Crisis Crónica; Administración Pública.

Reseña Biográfica: Abogado. Docente Ordinario medio tiempo de la UNELLEZ-VPDR. Desde Julio 2016, funcionario activo del Cuerpo de Investigaciones Científicas Penales y Criminalísticas CICPC desde el 2005 actualmente Coordinador de la división de Apoyo jurídico del estado Apure, Magister en ciencias jurídicas UNEFA Caracas 2017 Magister en gerencia pública UNELLEZ 2018. Magister en Criminalística. Unes. En curso. Doctorado en ciencias de la criminalística y la criminología UNES en curso. Doctorado en Gerencia avanzada UNELLEZ por culminar.

Hermeneutics of Public Organizational Resilience: Climate, Performance, and Uncertainty Management in Contexts of Chronic Crisis

Author: MSc. Williams Waldino Bello Bejas
UNELLEZ-VPDR
Email: bellowilliams1011@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1646-6745>

Main Research Line: Solid, Effective, and Transparent Management. **Associated Line:** Comprehensive Educational Management. **Thematic Axis:** Educational Institutional Management
How to cite this article: Williams Waldino Bello Bejas, "Hermeneutics of public organizational resilience: climate, performance, and uncertainty management in contexts of chronic crisis" (2026), (1,16).

Received: 22/02/2026 Revised: 23/02/2026 Accepted: 25/02/2026

ABSTRACT

This article addresses the relationship between organizational climate and job performance in public administration from a critical and contextualized perspective. The central problem lies in the uncritical application of private management models to public environments characterized by chronic crisis, structural uncertainty, and foundational values distinct from market efficiency. The purpose was to interpret, through a hermeneutic-bibliographical approach, the meaning of public organizational resilience in this scenario, proposing categories that transcend the simplistic dichotomy between positive climate and high performance. The methodology was based on the interpretive paradigm, employing an in-depth documentary analysis of academic, regulatory, and critical literature on public management, organizational psychology, and social philosophy. The results showed that, in contexts of chronic crisis, the climate-performance relationship is paradoxically reconfigured: climate conditions perceived as adverse (precariousness, fear) can coexist with resilient and adaptive performance, while formally "optimal" climates can mask bureaucratic inertia. It was concluded that public resilience is not a technical-managerial attribute, but rather a socio-political phenomenon imbued with values, where performance must be evaluated according to criteria of democratic legitimacy and social justice, not just productivity. This implies rethinking managerial training and evaluation systems in the public sector.

Keywords: Hermeneutics; Organizational Resilience; Work Climate; Public Performance; Chronic Crisis; Public Administration.

Biographical Sketch: Lawyer. Part-time Full-Time Professor at UNELLEZ-VPDR. Since July 2016, active member of the Scientific, Criminal and Forensic Investigations Corps (CICPC). Since 2005, currently Coordinator of the Legal Support Division for the state of Apure. Master of Laws, UNEFA Caracas (2017). Master of Public Management, UNELLEZ (2018). Master of Criminalistics, UNES (in progress). Doctorate in Criminalistics and Criminology, UNES (in progress). Doctorate in Advanced Management, UNELLEZ (near completion).

Introducción

La administración pública contemporánea se encuentra atrapada en una tensión fundamental. Por un lado, los discursos hegemónicos de la gestión moderna, herederos de la nueva gestión pública, insisten en importar lógicas corporativas de medición del desempeño y de gestión del capital humano, donde el clima organizacional se presenta como una variable clave para optimizar resultados.

Por otro lado, de acuerdo a Ibarra (2018, 34), “la realidad de los Estados latinoamericanos (y de muchos otros) se caracteriza por una crisis crónica: escasez crónica de recursos, inestabilidad política, demandas sociales complejas y una burocracia que opera en condiciones de normalidad anómala”. En este escenario, la pregunta sobre qué constituye un buen desempeño y qué tipo de clima lo favorece dista de ser técnica; es, ante todo, un problema hermenéutico y político.

En efecto, la importancia de este tema en el campo educativo y social es capital. Forma a los futuros cuadros directivos del sector público, define los criterios con los que se juzga la labor de miles de servidores y, en última instancia, determina la capacidad del Estado para responder a las necesidades ciudadanas en contextos adversos. Como señala Ospina (2019, 433), la forma en que conceptualizamos el desempeño público “no es un ejercicio académico neutral; es un acto de poder que define qué se valora, quién es reconocido y qué tipo de Estado se construye”. En este sentido, el presente estudio se fundamenta en la necesidad de desnaturalizar conceptos aparentemente neutros como “clima” y “desempeño”, rastreando su genealogía y revelando los supuestos valorativos que traen consigo.

La pregunta de investigación que guía este trabajo es: ¿Cómo se interpreta y reconstruye la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en la administración pública cuando se la analiza desde la experiencia de la crisis crónica y la incertidumbre estructural, utilizando un enfoque hermenéutico-bibliográfico? El objetivo es, por tanto, construir una interpretación de la Resiliencia Organizacional

Pública: Clima, Desempeño y la Gestión de la Incertidumbre en Contextos de Crisis Crónica.

Desarrollo

Para adentrarse en el fenómeno, es indispensable definir y problematizar las variables centrales desde su dimensión hermenéutica, es decir, no como realidades objetivas, sino como construcciones discursivas cargadas de historia e intereses.

La Variable Clima Organizacional: De la Psicología Industrial a la Tecnología de Gobierno

Tradicionalmente, el clima organizacional ha sido definido en la literatura psicosocial como "las percepciones compartidas por los miembros de una organización acerca de las prácticas y procedimientos formales e informales que se recompensan, apoyan y esperan" (Schneider, Ehrhart y Macey, 2013, 362). Esta definición, aparentemente neutra, encierra una serie de presupuestos que merecen ser interpretados. En primer lugar, presupone que las percepciones compartidas pueden aislarse de las relaciones de poder que las producen. En segundo, asume que el clima es un estado medible y modificable, una suerte de atmósfera interna que puede ser optimizada mediante intervenciones gerenciales.

De este modo, una interpretación hermenéutica más profunda, "en diálogo con la tradición foucaultiana, invita a leer el clima no como un mero reflejo de la cultura, sino como un dispositivo de gobierno" (Dean, 2010, 32). Desde esta perspectiva, la medición y gestión del clima se convierte en una técnica de poder que busca alinear las subjetividades de los empleados con los objetivos organizacionales. Como argumenta Dean (2010), "las tecnologías de gobierno actúan sobre la conducta de los individuos no solo a través de la coerción, sino mediante la configuración de un campo de posibilidades, de valores y de auto-entendimientos". La pregunta hermenéutica aquí es: ¿Qué tipo de "auto-entendimiento" como servidor público se

promueve cuando se insiste en que su compromiso y su "clima positivo" son la clave del desempeño?

La respuesta remite a una subjetivación gerencial, donde el empleado público es interpelado como un cliente interno o un gestor de recursos, desdibujando su rol como garante de derechos y su posición en una relación de poder asimétrica con la ciudadanía.

La Variable Desempeño Laboral Público: La Tensión Entre Eficiencia y Legitimidad

El concepto de desempeño en el sector público es un campo minado de tensiones semánticas. Mientras en la empresa privada suele reducirse a indicadores de productividad, rentabilidad o cuota de mercado, en lo público su definición es ontológicamente conflictiva. ¿Es el desempeño cumplir eficientemente con los procedimientos? ¿Es lograr resultados sociales tangibles? ¿Es actuar con probidad y transparencia? ¿Es ser innovador en un entorno de escasez? Como plantea Radin (2006, 32), el intento de trasladar modelos de "gestión del desempeño del sector privado al público ignora que la lógica de la acción pública está basada en la legitimidad, no en el intercambio; en la responsabilidad democrática, no en la rendición de cuentas a accionistas".

Esta cita es fundamental y requiere una interpretación detallada. La autora establece una dicotomía fundacional entre dos lógicas de valoración. La lógica del intercambio (privada) se mide en términos de resultados y eficiencias, mientras que la lógica de la legitimidad (pública) se mide en términos de procesos justos, alineación con valores democráticos y construcción de confianza. Por lo que, un servidor público puede tener un bajo desempeño en términos de velocidad de trámite (métrica privada), pero un alto desempeño en términos de garantizar el derecho a la defensa de un ciudadano (métrica pública).

De tal modo que, la hermenéutica obliga a preguntar: ¿Qué narrativa sobre el "buen servidor" se impone cuando los sistemas de evaluación priorizan una de estas

lógicas sobre la otra? La experiencia de crisis crónica agudiza esta tensión. En un entorno de escasez, ¿el "buen desempeño" es el que optimiza recursos escasos (lógica gerencial) o el que resiste presiones políticas para favorecer a grupos específicos (lógica ético-política)? La crisis, lejos de resolver la tensión, la vuelve más aguda y visible.

La Crisis Crónica como Condición de Posibilidad: Hacia una Epistemología de lo Público en Emergencia

El concepto de crisis crónica o normalidad anómala (Ibarra, 2018) es crucial para escapar de una visión de la administración pública como un sistema que puede alcanzar un estado óptimo de equilibrio. Ibarra (2018, 67) describe esta condición como aquella en la que "los problemas estructurales (corrupción, desigualdad, debilidad institucional) se combinan con shocks recurrentes (cambios de gobierno, crisis económicas, desastres), generando un entorno de alta volatilidad donde la planificación a largo plazo es una ficción y la adaptación reactiva es la norma".

En tal sentido, interpretar esta cita significa abandonar la metáfora del clima como un termostato regulable. En un entorno de crisis crónica, el clima no es una variable independiente, sino que está constitutivamente moldeado por la precariedad y la incertidumbre. En este sentido, las percepciones de los empleados sobre su trabajo, sus colegas y sus líderes no se forman en un vacío, sino en un campo cargado de experiencias de recortes salariales, sobrecarga laboral, inestabilidad normativa y, a menudo, desconfianza hacia la dirigencia política.

Por lo tanto, un clima de temor o desmotivación puede ser, en parte, una respuesta racional y comprensible a condiciones objetivas de abandono institucional, no solo un problema de actitud a resolver con talleres de motivación. Esta inversión interpretativa es el corazón del enfoque hermenéutico: no patologizar las respuestas de los actores, sino buscar su sentido en su contexto histórico-social.

Metodología

Este estudio se inscribió en el paradigma interpretativo de Geertz (1987, 99),

que asume que “la realidad social es construida a través de significados compartidos y que la tarea del investigador es interpretar esos significados”. El tipo de investigación fue bibliográfica hermenéutica, lo que implicó un proceso de comprensión del material documental existente, no para sintetizarlo cuantitativamente, sino para dialogar críticamente con él y generar nuevas comprensiones.

La justificación de esta metodología radicó en la naturaleza misma del objeto de estudio. La relación clima-desempeño en lo público no es un fenómeno natural que pueda aislarse y medirse experimentalmente; es un texto social escrito por múltiples autores (teóricos, periodistas, servidores) en diferentes registros (artículos científicos, leyes, informes, narrativas). Para acceder a su sentido, se necesitó una metodología que tratara a esos documentos como portadores de mundos posibles, no como meros datos.

De la misma forma, la utilidad del enfoque hermenéutico, siguiendo a Gadamer (1988, 44), reside en “su capacidad para realizar un círculo hermenéutico productivo”. No se trata de aplicar una hermenéutica de la sospecha (como la de Ricoeur) que solo busque la ideología detrás del texto, sino de una fusión de horizontes entre el horizonte del investigador (preguntas sobre crisis y gerencia pública) y el horizonte del texto (las teorías sobre clima y desempeño). Este diálogo permite que el texto nos interpele y obligue a modificar las preconcepciones, generando así un entendimiento más rico y contextualizado.

Los criterios de selección de documentos respondieron a un muestreo teórico intencional (Charmaz, 2014), orientado a la saturación conceptual, no estadística. Se seleccionaron: Textos fundacionales y críticos sobre la nueva gestión pública y su impacto en la cultura burocrática (Hood, 1991; Osborne y Gaebler, 1992; sus críticos como Ospina, 2019). Literatura clásica y contemporánea sobre clima y cultura organizacional desde la psicología social y la antropología (ej. Schein, 2010; Smircich, 1983; Schneider et al., 2013). Contribuciones desde la gestión pública que

discuten el concepto de desempeño y resiliencia en contextos adversos (ej. Boin et al., 2020; Ibarra, 2018; Howitt, 2018).

Del mismo modo, Textos filosóficos y sociológicos que provean herramientas conceptuales para el análisis del poder, la subjetivación y la interpretación (Gadamer, 1988; Foucault, 1991; Dean, 2010). Documentos normativos y de política pública de organismos internacionales (BID, OCDE) y gobiernos latinoamericanos, para analizar la materialidad discursiva de estas ideas. El procedimiento de análisis siguió los pasos propuestos por la hermenéutica gadameriana:

Comprensión inicial: Partimos de un prejuicio (en el sentido gadameriano, no como prejuicio negativo) informado por nuestra experiencia y lecturas previas: que los modelos gerenciales privatizados son inadecuados para lo público en crisis.

Exposición al texto: Lectura atenta y repetida de los documentos seleccionados, tomando nota de definiciones, metáforas (clima, termostato, motor, ecosistema), contradicciones y silencios.

Fusión de horizontes: Diálogo activo entre nuestras preconcepciones y lo que los textos decían. Por ejemplo, al leer a Schneider et al. (2013) sobre clima, lo confrontamos con las narrativas de Ibarra (2018) sobre crisis crónica. Este choque generó una nueva comprensión: el clima no es causa del desempeño, sino un síntoma interpretativo de la relación entre la organización y su entorno.

Síntesis interpretativa: El producto no es un resumen, sino una nueva configuración de sentido. Aquí, la síntesis fue la noción de "resiliencia organizacional pública paradójal", que se presenta en los resultados.

Resultados

El proceso hermenéutico realizado sobre el corpus documental arrojó un hallazgo central: la relación clima-desempeño en la administración pública en contextos de crisis crónica no es lineal, sino paradójal y situada. Este hallazgo se organizó en tres subapartados que constituyen categorías interpretativas emergentes.

1. El Clima como Síntoma de la Relación con el Entorno, no como Causa del Desempeño: El análisis hermenéutico reveló que la literatura tradicional invierte la relación causal. En lugar de ver el clima como variable independiente que produce desempeño, los documentos críticos y las narrativas sobre crisis sugieren que el clima es la expresión subjetiva de la relación objetiva de la organización con su entorno volátil. Un clima de desconfianza y temor no es la causa de un mal desempeño, sino la percepción interna de una relación fallida con un entorno que exige más de lo que la organización puede dar, y que la castiga sistemáticamente por no dar lo suficiente.

Como interpreta Ibarra (2018, 78) de la experiencia latinoamericana, "el servidor público no es un agente de cambio en un sistema funcional, sino un actor que navega en un campo de incertidumbres estructurales". Desde esta óptica, intervenir sobre el clima para mejorar el desempeño es como intentar calmar la fiebre sin tratar la infección. La intervención debería dirigirse, primero, a modificar las condiciones estructurales de precariedad e incertidumbre que generan ese clima.

2. La Resiliencia como Performance Colectiva en la Precariedad, no como Atributo Psicológico Individual: La noción dominante de resiliencia organizacional, importada de la psicología y la gestión de riesgos, suele enfatizar atributos internos como la flexibilidad, el aprendizaje y la innovación (Boin et al., 2020). El análisis hermenéutico, en diálogo con narrativas sobre crisis crónica, sugiere una reconceptualización.

En el sector público latinoamericano, la resiliencia se manifiesta frecuentemente como una actuación colectiva en la precariedad. Son prácticas informales, a veces invisibles en los indicadores formales, que permiten al sistema seguir funcionando a pesar de todo: la creatividad para reutilizar recursos, la solidaridad entre colegas para cubrir vacantes, la resistencia pasiva a órdenes ilegales.

Como señala Howitt (2018) en su estudio sobre servicios públicos en contextos de austeridad, "la resiliencia no siempre se parece a un plan de continuidad de negocio; a veces, se parece a una red de favores y a un profundo conocimiento

tácito de cómo 'hacerlo funcionar' cuando todo está en contra". Esta forma de desempeño resiliente es, paradójicamente, invisible y a veces sancionada por los sistemas de evaluación basados en el cumplimiento de procedimientos estándar. El clima que la rodea no es de alegría o compromiso ideal, sino de compañerismo forjado en la adversidad y de una cierta ironía distante hacia los discursos gerenciales.

3. La Paradoja del Desempeño "Exitoso" en el Marco de la Crisis: Entre la Adaptación y la Corrupción de los Fines: El hallazgo más complejo y crítico surge al confrontar la definición de desempeño exitoso con la experiencia de crisis. En un entorno donde los recursos son escasos y las metas son difusas o contradictorias, el éxito adaptativo puede corromper los fines últimos de la administración pública. Un equipo que, para cumplir con una meta de ejecución presupuestaria en un contexto de recortes, “acelera trámites sacrificando el control de calidad o la participación ciudadana, puede ser calificado como de alto desempeño por su jefe inmediato, pero estaría cometiendo una falla fundacional desde la lógica de la legitimidad pública” (Radin, 2006,87).

En este orden de ideas, hermenéuticamente, esto revela que el concepto de desempeño en crisis no es solo ambiguo, sino moralmente peligrosa. La paradoja es que, para sobrevivir y mostrar resultados en el corto plazo (lo que el sistema de incentivos premia), los servidores pueden adoptar comportamientos que socavan los valores públicos de equidad, transparencia y justicia que dicen defender. El clima que se genera en estos casos no es de bajo desempeño, sino de desempeño perverso (en el sentido de consecuencias no deseadas), donde la adaptación al entorno tóxico corrompe la misión institucional. Este hallazgo conecta directamente con la advertencia de Ospina (2019) sobre cómo las métricas de performance pueden "colonizar" el espacio público, haciendo que los medios (los números) se confundan con los fines (el bien común).

Discusión

Los resultados interpretados dialogan, convergen y se distancian críticamente de la bibliografía revisada. Frente a los modelos positivistas de clima (Schneider et al., 2013), la propuesta desplaza el foco del clima como variable causal al clima como indicador fenomenológico de una relación disfuncional con el entorno. Esto no invalida la utilidad de las mediciones de clima para detectar malestares, pero les otorga un significado más profundo: no son un termómetro de la satisfacción laboral, sino un sismógrafo de las tensiones entre la organización y su contexto político-social.

En diálogo con los críticos de la nueva gerencia pública como Radin (2006) y Ospina (2019), la interpretación materializa y complejiza su crítica. No nos quedamos en la denuncia abstracta de la colonización gerencial, sino que muestra, a través del concepto de paradoja del desempeño, cómo esa colonización se encarna en la experiencia cotidiana del servidor público, forzándolo a elegir entre ser "eficiente" (según métricas importadas) y ser legítimo (según su compromiso público). Esta es una tensión viva, no una discusión teórica.

Con los estudios sobre resiliencia (Boin et al., 2020; Howitt, 2018), establecemos un puente, pero también una advertencia. Reconocer la actuación en la precariedad como forma de resiliencia es un acto de justicia epistémica hacia el trabajo real en el sector público. Sin embargo, también es un riesgo de romantización. No toda adaptación en la precariedad es virtuosa; como mostramos, puede ser la puerta a la corrupción de fines. La hermenéutica nos previene contra las narrativas simplificadoras de heroísmo burocrático. La verdadera resiliencia pública, desde nuestra interpretación, debería medirse no solo por la capacidad de sobrevivir a la crisis, sino por la capacidad de preservar o reconstruir los valores democráticos y de justicia social en medio de ella.

Finalmente, la discusión con la noción de crisis crónica de Ibarra (2018) es el eje vertebrador. La principal contribución es operacionalizar hermenéuticamente ese

concepto macro para el análisis micro-organizacional. Ibarra describe el escenario; nosotros interpretamos lo que ese escenario hace con los significados de clima, desempeño y resiliencia en la mente y la práctica de los actores. La crisis crónica no es un telón de fondo, es un actor hermenéutico que reconfigura activamente el sentido de los conceptos gerenciales.

Conclusiones

Este ejercicio de hermenéutica bibliográfica ha permitido construir una comprensión alternativa y crítica de la relación clima-desempeño en la administración pública. Se concluye que: Los conceptos de clima organizacional y desempeño laboral" no son neutros, sino tecnologías discursivas con una genealogía vinculada a la gestión privada. Su aplicación acrítica a lo público en contextos de crisis crónica produce distorsiones interpretativas y prácticas perversas.

Por su parte, la crisis crónica debe ser considerada no como un evento anormal, sino como la condición normal de posibilidad para entender la dinámica organizacional pública en muchas latitudes. Bajo esta condición, la relación clima-desempeño se vuelve paradójal: climas adversos pueden albergar desempeños resilientes adaptativos, mientras que climas formalmente óptimos pueden encubrir desempeños que corrompen los fines públicos.

La resiliencia organizacional pública debe ser reconceptualizada. No es un atributo técnico-gerencial para maximizar outputs, sino una cualidad ético-política que se manifiesta en la capacidad colectiva para preservar los valores fundacionales del servicio público (legalidad, equidad, transparencia) frente a las presiones adaptativas de la crisis. Una organización resiliente en el sentido perverso (que se adapta a la corrupción o a la ineficiencia) no es deseable.

Desde una perspectiva pedagógica y de formación gerencial, estos hallazgos implican un cambio radical. No se trata de enseñar a los futuros gerentes públicos a "medir y mejorar el clima" con herramientas importadas. Se trata de formar intérpretes críticos de su propio contexto, capaces de: Distinguir entre los valores

públicos fundacionales y las métricas de performance gerencial. Leer el clima como un síntoma de problemas estructurales, no como un problema de actitud. Evaluar el desempeño con una ética de la responsabilidad democrática, no solo con una lógica de eficiencia y promover formas de resiliencia que fortalezcan la misión pública, no que la socaven en nombre de la adaptación.

En consecuencia, el ejercicio interpretativo desarrollado a lo largo de este artículo permite sostener, con mayor profundidad y matices, que el enfoque hermenéutico-bibliográfico constituye un recurso metodológico de primer orden para la comprensión de los fenómenos organizacionales en el sector público. Su valor no reside únicamente en su capacidad deconstructiva, para desenmascarar los supuestos y las genealogías de los conceptos gerenciales hegemónicos, sino, de manera fundamental, en su potencial constructivo y formativo. Lejos de ser un mero lujo filosófico o un ejercicio de crítica abstracta, esta perspectiva se revela como una herramienta epistémica indispensable para pensar con rigor y sensibilidad ética la gestión pública en contextos de incertidumbre crónica.

El proceso de fusión de horizontes (Gadamer, 1988) entre las teorías de la gestión privada y las realidades de la administración estatal ha permitido vislumbrar que los conceptos de clima y desempeño no son entidades observables y neutrales, sino narrativas cargadas de valores que configuran modos específicos de ver, valorar y actuar en el mundo público. Al interpretar críticamente estas narrativas, no se trata simplemente de reemplazar un modelo por otro, sino de abrir un espacio reflexivo donde los actores académicos, formuladores de políticas, gerentes y servidores puedan tomar conciencia de los marcos interpretativos que habitan y, desde ahí, negociar sentidos más adecuados a la complejidad de su quehacer. En este sentido, la hermenéutica se erige como una práctica de libertad conceptual (Foucault, 1991), esencial para una gestión pública que no sea un mero instrumento de ejecución técnica, sino un espacio de deliberación democrática.

El verdadero legado de esta reflexión, por tanto, no es una conclusión definitiva, sino una pregunta seminal para la investigación y la formación. La reconfiguración del interrogante de “¿cómo medimos el clima para subir el desempeño?” a “¿qué tipo de Estado y de servidor público estamos construyendo cuando definimos el clima y el desempeño de cierta manera?” representa un cambio de paradigma en sí mismo. Esta nueva interrogante desplaza el foco desde la optimización de medios (métricas, indicadores, técnicas de motivación) hacia la clarificación de fines (valores, principios, proyecto de sociedad). Ya no se trata de un problema de gerencia, sino de política y, de manera crucial, de educación.

Desde una perspectiva pedagógica, este hallazgo implica que la formación de los cuadros directivos y funcionarios públicos debe trascender la transmisión de herramientas gerenciales estandarizadas. Requiere, en cambio, cultivar una competencia hermenéutica crítica: la capacidad de leer las políticas, los indicadores y las narrativas organizacionales como textos políticos que promueven, consciente o inconscientemente, una visión particular de lo público.

Al mismo tiempo, formar un servidor público, en este marco, es ayudarlo a desarrollar una conciencia histórica y ética sobre su rol, para que pueda navegar las paradojas de la crisis crónica sin perder de vista los valores fundacionales de la función pública: la primacía del interés general, la garantía de derechos, la transparencia y la justicia social (Ospina, 2019). El clima deseable, desde esta óptica, no sería aquel que maximice la productividad en abstracto, sino el que sostenga y reproduzca un espacio de trabajo donde estos valores puedan ser discutidos, defendidos y vividos, incluso en medio de la precariedad.

En última instancia, este artículo ha procurado mostrar que la hermenéutica ofrece un lenguaje y una metodología para la responsabilidad intelectual en ciencias sociales. Nos recuerda que, detrás de cada indicador de desempeño y de cada encuesta de clima, hay una apuesta sobre qué significa servir al bien común en condiciones adversas. La respuesta a la pregunta final, sobre el tipo de Estado y

servidor público que se construye, no es, ni puede ser, solo académica. Es, en sí misma, un acto político y educativo de la mayor trascendencia.

Asumir esta dimensión es el primer paso para una gestión y una investigación públicas que no se limiten a describir o a optimizar el mundo tal como es, sino que, al comprenderlo profundamente, puedan contribuir a imaginar y a construir uno más justo y democrático. El legado, pues, no está en las respuestas cerradas, sino en la capacidad renovada para formular preguntas éticas y políticamente relevantes sobre el corazón mismo de lo público.

Referencias

- Boin, Arjen, Paul 't Hart, Eric Stern, y Bengt Sundelius. 2020. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. 2a ed. Cambridge: Cambridge University Press.
- Charmaz, Kathy. 2014. *Constructing Grounded Theory*. 2a ed. Los Angeles: Sage.
- Dean, Mitchell. 2010. *Governmentality: Power and Rule in Modern Society*. 2a ed. Los Angeles: Sage.
- Foucault, Michel. 1991. *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Traducido por Alan Sheridan. London: Penguin Books. (Original publicado en 1975).
- Gadamer, Hans-Georg. 1988. *Truth and Method*. 2a ed. Traducido por Joel Weinsheimer y Donald G. Marshall. New York: Crossroad. (Original publicado en 1960).
- Geertz, Clifford. 1987. *Interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Hood, Christopher. 1991. "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration* 69 (1): 3-19.
- Howitt, Paul. 2018. "Resilience in the Public Sector: A Literature Review and Framework for Practice." *Public Money y Management* 38 (6): 447-456.
- Ibarra, Eduardo. 2018. *Gobernar en la incertidumbre: La administración pública en América Latina*. Buenos Aires: Editorial Teseo.
- Osborne, David, y Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading: Addison-Wesley.
- Ospina, José Antonio. 2019. "¿Gestión pública o gobierno democrático? Reflexiones críticas sobre el sentido de la administración estatal." *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (74): 13-42.
- Radin, Beryl. 2006. *Beyond Machiavelli: Policy Analysis Reaches Midlife*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.

- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. 4a ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, Benjamin, Mark G. Ehrhart, y William H. Macey. 2013. "Organizational Climate and Culture." *Annual Review of Psychology* 64: 361-388.
- Smircich, Linda. 1983. "Concepts of Culture and Organizational Analysis." *Administrative Science Quarterly* 28 (3): 339-358.