

Desarrollo de la resiliencia ante los cambios administrativos estructurales en el sector público

María Pilar Gordón Winton

Universidad de Panamá

Panamá.

maría.gordon-@up.ac.pa

<https://orcid.org/0009-0003-6336-1102>

Recibido 21/1/25 – Aprobado 14/2/25

DOI <https://doi.org/10.48204/2710-7531.7100>

Resumen

Ante el escenario que presentan las organizaciones del sector público, caracterizadas por la complejidad, transformación e innovación, es oportuna y cobra relevancia la frase célebre del filósofo presocrático Heráclito de Éfeso, quien señaló “Lo único constante es el cambio”. Se trata de atender al gran desafío que constituye la gestión de las organizaciones y su talento humano para el logro de los objetivos estratégicos proyectados por la empresa. Las habilidades, motivación y el empoderamiento de las personas forman parte de las competencias innatas o adquiridas para mantener un excelente desempeño en sus diversas labores. No obstante, estas y otras competencias, las personas requieren de actitudes que les permitan superar situaciones adversas que se presentan en un ambiente de cambios, lo que va a determinar que se supere con éxito el paso por la transformación. El presente artículo tiene como objetivo primordial revisar analíticamente y con una metodología documental el concepto de resiliencia, con base en autores como Garmezy N., y Masten A. S., a través de los cuales se esperan evidencias que demuestren que la resiliencia es una competencia que debe tener o adquirir la persona para desarrollarse en su vida laboral dentro de una organización. Se analizan sus características, los factores personales encontrados en la aplicación de la muestra y, finalmente, se presentan las conclusiones.

Palabras clave: servidor público, resiliencia, competencias, organizaciones, cambio, talento humano.

Development of resilience in the face of structural administrative changes in the public sector

Abstract

Given the scenario presented by public sector organizations, characterized by complexity, transformation, and innovation, the famous phrase by the pre-Socratic philosopher Heraclitus of Ephesus becomes relevant and timely, who stated “The only constant is change.” It’s about

addressing the great challenge of managing organizations and their human talent to achieve the strategic objectives projected by the company. People's skills, motivation, and empowerment are part of the innate or acquired competencies needed to maintain excellent performance in their various tasks. However, beyond these and other competencies, people require attitudes that allow them to overcome adverse situations that arise in an environment of change, which will determine if they successfully navigate through transformation.

This article's primary objective is to analytically review, using a documentary methodology, the concept of resilience, based on authors such as Garmezy N. and Masten A. S., through which evidence is expected to demonstrate that resilience is a competency that a person must have or acquire to develop in their work life within an organization. Its characteristics and personal factors found in the sample application are analyzed, and finally, the conclusions are presented.

Keywords: Public servant, resilience, competencies, organizations, change, human talent.

Introducción

Las instituciones del sector público requieren un talento humano con competencias que les permitan superar los diversos cambios que se suceden de manera constante. Es necesario contar con trabajadores que posean actitud para el cambio, lo cual va a determinar en gran parte que se supere con mucho éxito las transformaciones organizacionales. La resiliencia como competencia es un recurso personal que permite a los trabajadores superar los cambios con éxito; sin embargo, algunos trabajadores no cuentan con este recurso. No obstante, se ha demostrado que es posible aprenderlo, mediante estrategias que puede utilizar el líder, como distintos programas de entrenamiento, lo cual puede producir una gran cantidad de beneficios profesionales a los colaboradores y a la organización.

El Sistema de Administración de Recursos Humanos de Panamá está compuesto por diferentes carreras contempladas en el artículo 305 de la Constitución Política, tales como:

1. La Carrera Administrativa
2. La Carrera Judicial
3. La Carrera Docente
4. La Carrera Diplomática y Consular
5. La Carrera de las Ciencias de la Salud
6. La Carrera Policial
7. La Carrera de las Ciencias Agropecuarias
8. La Carrera del Servicio Legislativo
9. Las otras que la Ley determine.

Los servidores públicos, son regidos por la Ley 9 de Carrera administrativa y leyes especiales; sin embargo, dicha Ley ha sido reformada en varias ocasiones y en cada administración presidencial. Esto causa inestabilidad en el servidor público, lo cual limita de forma cuantitativa y cualitativa los subsistemas, como la capacitación, políticas salariales, evaluación del desempeño, reclutamiento y selección por méritos, entre otros aspectos. Por lo anterior, los servidores públicos en general no gozan de estabilidad laboral, porque no ha sido implementado el sistema de reclutamiento y selección por méritos.

Ante la situación descrita, los servidores públicos están sujetos a los cambios de administración cada cinco años y los cambios que, cada cierto periodo, se dan en las jefaturas de las organizaciones públicas. Por tales alteraciones en el entorno, se causan efectos negativos y desequilibrios en la estabilidad laboral. Por lo expuesto, surge la necesidad de abordar este tema para las organizaciones del sector público, en específico para las áreas de administración de recursos humanos. Dadas las características que involucran la complejidad, transformación e innovación, es oportuna y cobra relevancia la frase célebre del filósofo presocrático Heráclito de Éfeso, quien señaló “*Lo único constante es el cambio*”. Significa que las áreas de gestión y administración de recursos humanos tienen grandes desafíos para ajustar y alcanzar objetivos en dichos periodos.

Sin duda alguna, que dadas las transformaciones que se le presentan al servidor público, este viene a ser el talento humano que posee diversas características, tanto en el proceso de residencia por los cambios administrativos que se dan, tanto por los despidos, como por los cambios de jefes directos, entre otros. A ello hay que agregar que quienes han tenido la oportunidad de sobre pasar un período mayor a cinco años, ya está dotado de diferentes competencias, que son valiosas para que los administradores establezcan un determinado diseño en estrategias que deben ser aplicadas.

También hay que integrar en ello las habilidades, motivación y el empoderamiento de las personas forman parte de las competencias innatas o adquiridas para mantener un excelente desempeño en sus diversas labores. No obstante, estas y otras competencias, las personas requieren de actitudes que les permitan superar situaciones adversas, que se presentan en un ambiente de cambios, lo que va a determinar que se supere con éxito el paso por la transformación.

Se propone la resiliencia como uno de estos recursos personales, ya que es una capacidad que permite al individuo que la posee avanzar por la vida de manera saludable, pues puede afrontar los retos y dificultades con naturalidad y, una vez superados, aprovecha el aprendizaje de la superación de aquello que le ha acontecido.

Por tanto, en el presente artículo, se aporta un análisis del concepto de resiliencia y las características que acompañan a los servidores públicos resilientes; se realizan entrevistas a cuatro servidores públicos; se analizan los resultados, a partir de las conclusiones, para poder entender mejor el impacto de una persona resiliente y proponer el desarrollo del concepto de resiliencia en organizaciones del sector público.

I. Efectividad de las organizaciones del sector público

La Administración Pública, la cual comprende entidades del Gobierno Central, entidades autónomas y semiautónomas, empresas público-privadas, patronatos, secretarías y otras, de acuerdo con las estructurales diseñadas en cada país, tradicionalmente ha sido señalada más por sus fallas que por su eficiencia y eficacia, la excesiva burocratización, el clientelismo político, situaciones de corrupción, la centralización de sus procesos a lo cual se le añade la influencia política partidista, no ha permitido, en muchos casos, la efectividad de las labores de los recursos humanos que convergen y prestan su fuerza laboral en medio de lo que se llama “caos”.

Para cambiar este panorama, los países han introducido reformas con el objeto de minimizar las deficiencias y establecer un modelo de administración y gestión nueva orientada a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en el Sector Público, lo cual debe garantizar la transformación de los servicios que presten. Estos cambios han conllevado a buscar la estabilidad del servidor público; a fin de erradicar las prácticas burocráticas que solo hacen del sistema que se generen procesos lentos y excesivamente prolongados.

La idea de buscar la efectividad de las organizaciones del sector público, está dada los crecientes señalamientos de los usuarios, que desmeritan continuamente los procesos que se gestionan por considerarlos ambiguos, demorados y llevados a cabo por servidores públicos con mala actitud comunicacional; desde esa premisa surgen diversas corrientes que buscan mejorar la eficiencia y eficacia, Sin embargo, en este estudio se ve por ese servidor público con experticias y que se ve abrumado con los cambios políticos, que se suceden cada cinco años.

En cuanto se logra la eficiencia y eficacia, se pierde el talento humano, por los cambios de gobierno, y con ello se pierde inversión en dicho talento, inversión en todos los procesos de gestión y tareas que llevaba a cabo, para que aquellos que no fueron removidos tengan que capacitar a los nuevos que ingresan. La gestión pública debe enfatizarse en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los procesos políticos, programas entre otros, (Leeuw, 2019, pág. 92)

La búsqueda de aplicar procesos simplificados, ágiles, de tal forma que se lleve a cabo la adopción y aplicación de nuevas corrientes, dentro de la Administración Pública denominan corrientes neoempresariales y corrientes neopúblicas. Estas corrientes conllevan a mejoras en la atención al usuario, sin embargo, se indica y aporta que a través de la resiliencia de cada servidor público su puesta en marcha será más factible, de allí que el contexto de este estudio se enfatice más por el aspecto del Desarrollo de la resiliencia ante los cambios administrativos estructurales en el sector público, es decir ante las corrientes neopúblicas, se debe de tener acciones individuales hacia la eficiencia y responsabilidad.

El autor Richard H. Hall (2011), nos aporta que en materia resiliencia las organizaciones deben aportar procesos flexibles:

Las organizaciones que logran desarrollar un entorno resiliente a nivel estructural son aquellas que no solo ajustan sus procesos y resultados según las demandas del entorno, sino que también proporcionan a los empleados los recursos necesarios para adaptarse a las condiciones en constante cambio (Hall, 2011, pág. 25)”.

La idea del desarrollo de la organización resiliente es que estas están preparadas ante una crisis, y a enfrentarlas sin mayores afectaciones, que las que produce el cambio o bien una situación un problema determinado. Retomando las corrientes neo-públicas que son lo innovador en estos tiempos en que se busca erradicar la burocracia y que ya han dado sus resultados en otros países, deben ser consideradas y en la medida de lo posible aplicarlas, en beneficio de los usuarios de los servicios públicos, de los mismos servidores públicos, y de la ciudadanía en general.

Dado que entre las características de abordaje de la corriente neopúblicas está la promoción de la ética en el servicio público, valores democráticos y el interés público entre otros. Puede considerarse que los mismo no sean suficiente ante los desafíos contemporáneos, especialmente en relación con los constantes cambios en los recursos humanos y en las estructuras administrativas, de allí que el enfoque del desarrollo de la resiliencia organizacional ante los cambios administrativos, estructurales aplicados específicamente al sector público, puedan lograr cambios relevantes.

Si bien es sugerible la adopción de corrientes de gestión pública (neopúblicas) que son útiles, ellas por sí mismas, no pueden lograrse sin que se atiendan la dinámica actual ante los constantes cambios en el sector público, que por cultura o dinámica política difícilmente cambiará. Efectivamente, que siempre habrá incertidumbre, la cual afecta al talento humano, y es en este punto donde la resiliencia organizacional hará su trabajo, es buscar las formas de mejorar la calidad del servicio en al ámbito público, pero sin dejar de atender al servidor público que queda luego de cambios en donde tienen que laborar con personas desconocidas, a las cuales muchas veces tendrán que instruirlos y que además ingresan con un salario mayor.

Conociendo que la gestión pública se refiere al grupo de instituciones públicas que tienen como propósito administrar y gestionar los recursos del Estado, las corrientes neopúblicas, buscan mejorar la eficiencia y eficacia directamente en los servidores públicos, además incluye los aspectos de igualdad hacia los mismos. Para García, Isabel María (2017), en su investigación sobre la nueva gestión pública: evolución y tendencias, indica que dicha eficiencia y eficacia se logra con: “la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad” (García, 2017, pág. 8).

La tarea es compleja, ya que todo cambio trae resistencia; se hace necesario cumplir con los cambios por que los usuarios merecen mejor atención y solución a sus solicitudes. Por lo anterior, la mejora en el sector público debe de intervenir en “(...) sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que, por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana”. (García, 2017, pág. 9)

Para que las organizaciones del sector público logren ser efectivas deben innovar y actualizarse, existen diversas corrientes, modelos y teorías sobre el tema de la administración pública: la primera teoría a exponer es “La política de la elección pública” que en palabras del autor (Mueller, 2009), sería “la aplicación de la economía en la ciencia política” (p.3). La teoría del “Neo-taylorismo”, basado en transformaciones, que en resumen se define como:” Estas transformaciones se logran combinando su propósito, sus incentivos su responsabilidad, su estructura de poder y su cultura” (Osborne & Plastric, 2018, pág. 30).

Continuando con el aporte de las teorías de gestión pública que buscan mejorar su eficacia y eficiencia está también la teoría de “la agencia”, que plantea en palabras más y palabras menos, la identificación de las entidades públicas como “un conjunto de contratos entre un individuo (principal) y otro (agente) que tiene la responsabilidad de ejecutar determinadas tareas” (Giménez Abad, 2016, pág. 47), lo que quiere decir que el agente puede ser desde un administrador asignado a dicho cargo por política y que a su vez éste generará un contrato con otro (agente) a partir de designaciones de cumplir con el electorado, pero no por contar con las competencias para las tareas a desarrollar. Existen otras, como: “Teoría de los costos de transacción” (Williamson, 2015, pág. 8).

En definitiva, no puede haber un cambio e innovación en el sector público sin conjugarlo con el desarrollo de la resiliencia en las organizaciones. Dado que la primera busca en mayor grado resolver al usuario y la segunda es un equilibrio entre ambas partes, el servidor público y con ello beneficiar al usuario. Obtener resultados óptimos en cuanto a eficacia y eficiencia será una tarea que conllevará aplicación de procesos, herramientas, programas, pero que dará resultados beneficiosos sobre todo para la gestión pública que requiere tanto de cambios e innovación, que creen un ambiente que promueva a los usuarios a sentirse satisfechos con los resultados.

II. Afectaciones organizacionales por actitudes individuales en la adaptación al cambio

Es entendible que se suceda la resistencia al cambio, más aún cuando éstos son introducidos por una nueva administración, lo que conllevaría a pensar que cualquiera de los servidores públicos puede ser objetivo de un despido, traslado o de tener mayor carga de trabajo. Este es el primer pensamiento de los servidores públicos que cada cinco años viven estos ajustes, que se disfrazan con la palabra innovación de la administración pública, y por periodos vividos anteriormente, los servidores públicos que han permanecido no han visto dicha innovación.

Por otro lado, si existe la resistencia al cambio laboral, el cual se le puede definir según Davis & Newstrom, (2000) como: “cualquier alteración ocurrida en el entorno de trabajo”. Esta alteración puede tener un efecto individual o grupal en los servidores públicos, y la respuesta será de acuerdo con sus actitudes. La formación desde las personas, sus valores, principios adoptados en la familia, por la educación recibida, y las experiencias adquiridas en el trabajo y fuera de él son determinantes en la respuesta al cambio.

Otro aspecto de la resistencia al cambio es la que aporta Rebello, (2014), al indicar que:

Los patrones de personas que tienen actitudes inconsistentes o desfavorables que presentan mayor resistencia al cambio, también están relacionados con características psicosociales como el tiempo de trabajo en la organización, edad, sexo o escolaridad conforme muestran los resultados de las pruebas de contraste de medias (Rebello, 2014, pág. 6).

Al igual que en el punto anterior, en este aporte también existen teorías que se deben de revisar sobre el cambio organizacional a nivel de individuos (servidores Públicos). En tal sentido el autor Poole & Ven (2015), aporta cuatro teorías que según él explican el cambio organizacional: “*La teoría del ciclo de vida, teológica, dialéctica y evolutiva*”, las cuatro analizan las perspectivas desde el punto

de vista de las organizaciones, sin embargo, las dos últimas incluyen en el análisis las interacciones con otras organizaciones (Poole & Ven, 2015, págs. 515-517).

Teniendo en cuenta que el cambio organizacional se define por Pineda & Cortés (2021), como: “El cambio es una variable típica de las organizaciones actuales, y la capacidad de adaptarse al mismo se convierte en una necesidad competitiva” (Pineda & Cortés, 2021, pág. 5). Este aporte lo describe como una necesidad competitiva, y no el trasfondo de temor, adaptación u otro, mal sentimiento, que suele acompañar a quienes lo conciben como una acción que les agrede. Es recibido por muchos servidores públicos con una reacción negativa al cambio organizacional.

Por otro lado, hay que informar que el cambio organizacional es una acción variable. Barnes (1997) “afirma que la forma de respuesta al cambio puede variar según las circunstancias, y la organización puede elegir entre adoptar una respuesta que se ajuste a las nuevas situaciones o intentar moldearlas para que éstas se amolden a la manera en que la organización puede y prefiere operar (Burnes, 1997, pág. 62).

Toda la problemática que se sucede al introducir cambios, sobre todo en el ámbito de la administración pública se sucede por la mentalidad de los servidores públicos, al pensar que dichos cambios los desplazarán laboralmente, funcionalmente, o bien le restarán control dentro de sus actividades, creando estrés, y molestias a tal nivel de rechazar y crear una mala disposición a aceptar dichos cambios. Desde su nivel de pensamiento, se hace a la idea que está siendo agredido, amenazado y por tanto piensa que será desplazado o despedido.

La tarea de la gestión de administración en este caso es reforzar su pensamiento más bien en sus habilidades y aportes a dicho cambio dado que, como indica el autor Bandura (2021), “Un fuerte sentido de eficacia reduce la vulnerabilidad al stress y depresión en situaciones amenazantes y fortalece la resistencia (resiliencia) a la adversidad” (Bandura, 2021, pág. 3).

Todo suele ser efecto y causa, el servidor público actúa, ante situaciones vívidas, que le hacen pensar de manera negativa, y a la defensiva ante el inicio de un nuevo gobierno que quiere cambiarle las reglas. En tal sentido la teoría de Lewin, K (1951) – teoría del Campo, citado por Miranda (2023) aborta este aspecto al aportar que: “(...) lo que ocurre mientras ese proceso de cambio se desarrolla pasa en el seno de un campo dinámico en el que el estado de cada parte de este campo de fuerza afecta a todas las demás”. (Miranda, 2023, pág. 3). Significa que un servidor público que se sienta afectado con los cambios afectará a todos los demás.

La gerencia administrativa tiene un reto en cuanto a esto, ya que se tratará de que el cambio a introducir para la innovación del sector público a fin de mejorar su eficiencia puede verse afectada por la mala disposición del o de los servidores públicos y habrá que abordarla con la resiliencia organizacional. Para

Los comportamientos, tanto individuales como colectivos, que favorecieron o pudieron evitar la crisis, pasan generalmente a un segundo plano, pero cómo se interpreta la crisis y se responde a ella puede ser una fuente de aprendizaje y fortalecimiento para la organización (Choi, 2020).

Si se tiene en claro que las situaciones de crisis son una oportunidad, cualquier respuesta negativa por parte de uno o más servidores públicos ante la gestión de mejorar la eficiencia del sector público, debe de exponerse como, la oportunidad para cambiar actitudes y ser resilientes:

La palabra resiliencia deriva desde el latín *resilire*, término que significa ‘volver atrás, volver a la posición original, resaltar y rebotar’. Es un concepto que procede de la física, donde hace referencia a la capacidad de un material de recobrar su forma original y volver al estado de equilibrio después de someterse a una presión deformadora (Isabella Meneghel, 2013, pág. 3).

Se propone hacer que servidor público con resistencia al cambio haga un reinicio, de cuando ingresó por primera vez a la institución del Estado, lleno de deseos por cumplir eficientemente sus tareas sin importarle los cambios que le propusieran, para mejorar la eficiencia de la institución, de allí que inició lleno (a) de motivaciones por cumplir con las obligaciones que le establecieron. En tal sentido se proponen los aportes de Chávez:

Sostiene que la resiliencia organizacional no solo mejora la capacidad de las instituciones públicas para enfrentar cambios, sino que también fortalece el bienestar de los empleados y la capacidad de la organización para adaptarse y prosperar durante y después de una crisis. Lo anterior significa, que las organizaciones se tienen que preparar porque se pueden surgir situaciones de cambio, conllevando a fomentar un sistema de aprendizaje, y establecer una cultura que facilite transiciones efectivas (Chavez, 2024, pág. 17).

- Se da por comprendido que, tras las actitudes que puedan darse con ciertas unidades del talento humano por parte de los servidores públicos. La gestión del pública, que quiera realizar cambios, puede encontrar soluciones y que estas sean factibles para las partes, esto sería si el servidor público se sienta beneficiado con el proceso de cambio, identificando los beneficios que recibirá del mismo a través de oportunidades de capacitación que le ayudarán a mejorar habilidades, y con ello su haber profesional.

III. El desarrollo de la resiliencia organizacional en el sector público

A. Concepto

En este aporte se describirá como la resiliencia organizacional, cambia el temor al cambio, y es por ello que hay que indicar primeramente que “el desarrollo organizacional es el resultado de las exigencias de un ambiente cambiante y del conocimiento originado por la evolución de las ciencias sociales aplicadas. Una definición corta pero certera del concepto de resiliencia la aporta Minolli (2020)

Responder a las circunstancias adversas e imprevistas que el medio genera en las organizaciones se denomina resiliencia organizacional (Minolli, 2015, pág. 12). La resiliencia, por tanto, consigue que los sujetos, los grupos o una organización alcancen una mejor adaptación al entorno, así como el enfrentamiento a situaciones complicadas y, sobre todo, de cambio (Luthans, et al. 2018, pág.31)

Existen muchas definiciones sobre resiliencia entre ellas la que ofrece la Real Academia de la lengua, la cual la simplifica en: “capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o simulación adversos” (Diccionario, 2014).

El término resiliencia se deriva del inglés “resilience”, que es no es más que la capacidad de un material de adoptar su forma original después de estar sujeto o expuesto a presiones considerables.

Una de las definiciones más acertadas de la resiliencia se encuentra en el autor (Garmezy, 1985): “La capacidad para recuperarse y mantener una conducta adaptativa después del abandono o la incapacidad inicial al iniciarse un evento estresante”.

También se considera importante la de (Masten, 2001): “Un tipo de fenómeno caracterizado por buenos resultados a pesar de las serias amenazas para la adaptación o el desarrollo” (pág. 23).

Para (García-Vesga, 2023), las definiciones giran en cuatro supuestos:

- (1). Las que relacionan resiliencia con la adaptabilidad. Consideran a la resiliencia como una adaptación positiva que supera las exposiciones de riesgo o la vulnerabilidad.
- (2). Aquellas que integran el concepto de habilidad y/o capacidad. Consideran la resiliencia como una capacidad o habilidad para afrontar exitosamente las adversidades.
- (3). Aquellas que ponen más énfasis en la relación de factores externos e internos. Consideran que los factores externos e internos se encuentran en constante interacción.
- (4). Aquellas que entienden la resiliencia como adaptación y proceso. Consideran que la resiliencia es el producto de una interrelación de factores que se activan como un proceso dinámico (pág. 68).

B. La resiliencia organizacional

La resiliencia individual

Para que una persona opere protegida en un entorno hostil, según Saavedra (Saavedra, 2005), intervienen factores protectores en diversas áreas del desarrollo, tales como:

- Factores personales: nivel intelectual alto en el área verbal, disposición al acercamiento social, sentido del humor positivo y un equilibrio en el estado biológico.
- Factores cognitivos y afectivos: son la empatía, una óptima autoestima, la motivación de logro, el sentimiento de autosuficiencia y la confianza en que se resolverán los problemas.
- Factores psicosociales: un ambiente familiar agradable, madres que apoyan a sus hijos, una comunicación abierta, una estructura familiar estable, buenas relaciones con los pares (Aman & Santos, 2020).

La resiliencia organizacional

Existen diversos aportes sobre la definición de la resiliencia organizacional, para este tema de investigación se opta por la definición que aporta Lengnick H, (2019) “como una mezcla compleja de comportamientos, perspectivas e interacciones que puede ser desarrollada, medida y dirigida” (pág.3).

Para aplicar la resiliencia en el ámbito organizacional, hay que tener en claro que el cambio organizacional es parte de las transformaciones que deben llevar a cabo las organizaciones cada cierto tiempo a fin de actualizarse, muchas veces reestructurarse, a fin de lograr ser más eficaz con sus servicios (para las entidades públicas).

En la búsqueda de esa eficacia, está la necesidad de hacer cambios y que estos logren los objetivos, así como las metas; en tal sentido los cambios pueden ser de distintos tipos, tales como: cambios rápidos e inesperados, planeados, radical, continuos, desde un prisma socio económica, también existen los cambios micro y macro; existen otros que tienden a afectar internamente, como externamente, siendo estos cambios evolutivos y sistémicos (Rubiano & Aponte, 2016).

En el ámbito de la gestión pública, la resiliencia organizacional que se aplica es con base a renovar la gestión pública, asumiendo que es por requerimiento y no por los efectos negativos de la gestión de gobierno anterior. De allí que la resiliencia en el sector público viene dado por los servidores públicos que vean el cambio como una oportunidad y no como una gestión de afectar sus intereses individuales o grupales.

C. Características de las personas y las organizaciones resilientes

Según los autores Aman & Santos, (2020), existen tres características distintivas:

Aceptación de la realidad

No se trata de optimismo, ni de creer que este es la solución a las dificultades, dado que es muy común que este genere controversia más que solución. La aceptación de la realidad tanto por las personas, como por las organizaciones, tal cual como la perciben es lo que les hace resilientes, la comunicación clara y directa, sin alternaciones de la realidad, incluso les conlleva a lograr liderar por el uso de diálogos transparente. (Pág. 69).

Encuentran sentido

En cuanto al sentido, se refiere a la consistencia en sus valores, tanto personales, como organizacionales, y ello se logra con testimonios que den sentido a cada valor y que el mismo sea estable no solo para el servidor público, sino para la institución, de forma que al darse una determinada situación dichos valores sirvan para medir y resolver cualquier acontecimiento.

Son capaces de improvisar

Con la experiencia las personas resilientes pueden manejar con éxito la improvisación. Ya sea por temas de austeridad presupuestaria, o por necesidad de servicio. El servidor público resiliente ven oportunidades ante las necesidades. Las organizaciones resilientes desarrollan este aspecto basado en normas y reglas de rutinas (Pág. 70).

Los autores dejan en claro que tanto las personas, como las organizaciones resilientes, son capaces de reinventar, resolver con lo que tienen a mano, y siempre encuentran un sentido práctico o una solución ante las situaciones que se le suceden y esto es así, por temas de experiencia y porque ya han tenido una práctica haciendo cosas parecidas o para muchos es más de los mismo.

Es pertinente indicar que, si se pudiera resumir en tres palabras las características de las personas y organizaciones resilientes, estas serían: optimismo, Riesgos, y habilidades, si ya que ciertamente el optimismo no es todo, pero es parte, las habilidades adquiridas a través de las situaciones enfrentadas, y con ello está el riesgo que están conscientes en poder enfrentar.

Las organizaciones pueden medir si sus servidores públicos, cuentan las tendencias para enfrentar estrés de manera adaptada y con ello conocer qué características resilientes posee, a través del uso de la escala de resiliencia de (Wagnild & Young., 2000, pág. 78) Wagnild y Young (1993); establecen cinco elementos:

- Perseverancia
- Confianza en sí mismo
- Sentido de la vida
- Filosofía de la vida
- Ecuanimidad (sentido de equidad)

Otro aporte a este tipo de escala la realizó (Silva Cabrera, 2019, pág. 78) Ana Celia Salgado (2004); Su instrumento se basa en:

- Autoestima
- Empatía
- Autonomía
- Humor
- Creatividad

Las autoras le bien llamaron “Inventario de Factores Personales de Resiliencia”, Si bien su asignación de características de resiliencia está basada en la búsqueda de factores ara su tema de investigación, no deja de ser un aporte importante para su uso en otras investigaciones a fin de identificar dichos factores o características. Generalmente, estas identificaciones son desarrolladas a los colaboradores y servidores públicos a través de los psicógenos del área de recursos humanos, que con dichas pruebas dejan en claro si existirá resistencia al cambio y si se sucede, con cuál de los talentos humanos resilientes se podrá trabajar a fin de que dicha persona funcione como líder ante el cambio o innovación a realizar., para realizar.

IV. Materiales y métodos

El aporte del diseño en la metodología de la investigación se sustentó en un diseño transeccional que buscaba recabar los datos en un solo momento en términos de tiempo, ello se realizó de tal forma para obtener la información basada en la opinión de los servidores públicos a quienes se les solicitó que aportaran respuestas de forma veraz y precisas.

Este estudio es de tipo descriptivo, dado que las variables a analizar están dadas por los servidores públicos en base a su experiencia, considerando que se eligieron a dichos cuatro participantes por ser los que cuentan con más años en la institución, es decir, más de 20 años, adaptándose a diversas administraciones de gobierno.

La resiliencia que han tenido dichos servidores públicos será valiosa para los resultados, por ello que la entrevista se expuso de tal forma que tuviesen la libertad de ofrecer sus aportes, dados en sus experiencias laborales. Sus respuestas serán analizadas cualitativamente, respetando todo lo expuesto de manera objetiva. Siendo el estudio transeccional – descriptivo, la nominación de la muestra fue por conveniencia, no probabilística.

V. Resultados y discusión

Se aplicaron entrevistas a servidores públicos de una determina institución (organización) del Estado, con el propósito de conocer sus habilidades para confrontar situaciones en su ambiente laboral. Se puede afirmar que los entrevistados consideran de suma importancia la parte espiritual y se aferran a ella para enfrentar los problemas.

Cuando se les preguntó a los servidores públicos, si logran sus objetivos a pesar de los obstáculos, tres (3) respondieron que sí, sin embargo, uno (1) de ellos fue enfático en señalar que no lo hace porque es inseguro, se desanima fácilmente si algo ocurre en el camino y abandona la lucha. El 75% indicó que, si es proactivo y resiliente, en contra posición con un 25%.

Luego se les preguntó respecto de qué practican para no desanimarse ante el fracaso. Para uno de ellos, no existe el fracaso, lo ve como un mecanismo de oportunidad; otro se enfoca en sus metas; otro se comunica con Dios y el otro entrevistado respondió que se refugia en la lectura. En estas respuestas se denota que el 100% a sido resiliente y busca la forma de superar y avanzar.

Con respecto a cómo enfrentan las cosas negativas que les ocurren, tres (3) lo toman como experiencia o como un reto y una (1) se deprime ante lo negativo. Al indicar que uno de ellos 25% se deprime, significa que no todos replican la resiliencia y que, pese a las experiencias, le afectan notablemente las cosas negativas.

En cuanto a si se recuperan muy rápido de las dificultades o problemas, tres (3) respondieron que sí y una (1) respondió que no. Nuevamente el encuestado que no es resiliente, puede o debe de ser abordado, ya que, dada su experiencia como servidor público, puede ser que su situación sea un tema de depresión crónica, la cual deberá ser tratada o bien se podría descartar tal hecho y sencillamente es alguien que tiene mayor sensibilidad hacia los problemas, crisis, u otro.

Preguntas y Respuestas de la Entrevista aplicada a servidores públicos

1. *¿Puede lograr sus objetivos, aunque haya obstáculos?*

1.1. Sí

1.2. No

1.3. ¿Por qué?

- **Informante N.º1**

“Por lo general, logro mis objetivos, pero con mucha dificultad debido a los obstáculos. El caso es que insisto y soy perseverante cuando el objetivo es realmente importante, si no es importante, desisto de la idea”.

- **Informante N.º2**

“Sí, me considero una persona luchadora, cumpla mis metas, no importa si son a corto o largo plazo. Mi deseo de superación es tan grande que en la mayor parte de las veces para mí no existen los obstáculos y si en tal caso los hay, trato de hacer las cosas con calma, ya que todo en la vida no es velocidad sino resistencia”.

- **Informante N.º3**

“No, porque soy muy insegura y cuando estoy logrando mis objetivos y sucede algo me desánimo y abandono la lucha, si bien es cierto soy consciente de que esa actitud no es buena, aun así, no avanzo”.

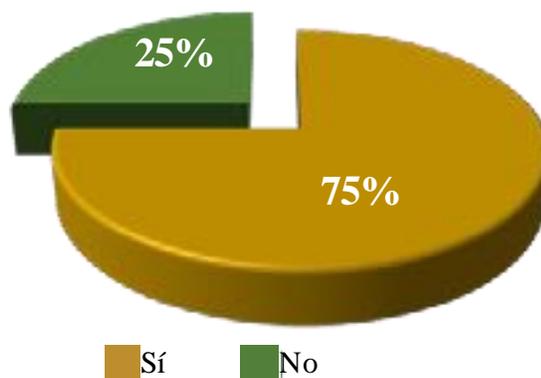
- **Informante N.º4**

“Para mí, si no hay obstáculos, todo sería aburrido y no desarrollaría nuevas habilidades, siempre estoy mentalizado positivamente y encomendado a Dios”.

Resumen de resultados – Pregunta uno

	Sí, con perseverancia		Sí, soy luchador/a
	No, por inseguridad		Sí, los obstáculos son oportunidades

Figura 1.
¿Puede lograr sus objetivos, aunque haya obstáculos?



Fuente: Respuestas a la pregunta 1

2. ¿Qué practica para no desanimarse ante el fracaso?

• **Informante N.º1**

“Simplemente pienso que no me convenía. Me gusta leer libros o artículos de superación personal y asistir a la iglesia para levantar el ánimo”.

• **Informante N.º2**

“Siempre pienso en cómo deseo estar dentro de 5 años, de esta manera me doy cuenta si realmente estoy satisfecha con lo que tengo en el momento o mejor pienso y empiezo a cumplir mis metas establecidas por los 5 años”:

• **Informante N.º3**

“Cuando estoy desanimada, yo oro a Dios para que me dé ánimo, leo el salmo 51 y es allí cuando recupero mis fuerzas humanas flaqueadas por los obstáculos”.

• **Informante N.º4**

“No existe fracaso en mi vida, siempre lo veo como mecanismo u oportunidad para mejorar. Estar siempre leyendo la palabra de Dios o uno de los libros de mi colección”.

Resumen de Resultados – Pregunta dos

↑	Lectura motivacional e iglesia	↑	Pensar en metas a largo plazo
↑	Oración y lectura religiosa	↑	Ver Fracaso como oportunidad

Figura 2.
¿Qué practica para no desanimarse ante el fracaso?



3. ¿Cómo enfrenta las cosas negativas que le ocurren?

- **Informante N.º1**
 “Lo tomo como una experiencia y aprendo de ella. Pudo haber sido peor”.
- **Informante N.º2**
 “Considero que no todo es negativo que me tomo esas circunstancias como lecciones”.
- **Informante N.º3**
 “Cuando sucede algo negativo en mi vida, me da sentimiento, por lo general termino llorando y viendo a pensar que no puedo hacer las cosas y eso hace que abandone la lucha”.
- **Informante N.º4**
 “Como un reto, para cambiarlo a cosas positivas”.

Resumen de resultados – Pregunta tres

	Como experiencia de aprendizaje		Pensar en metas a largo plazo.
	Con desánimo		Ver Fracaso como oportunidad

4. ¿Se recupera usted muy rápido de las dificultades y problemas?

• **Informante N.º1**

“Sí.”

• **Informante N.º2**

“Sí, no todo deber tratado o considerado como problemas, ciertamente existen, pero no me estanco que todo sea problema. Para todo hay solución y si no puedo hacerlo sola, busco ayuda de mi familia”.

• **Informante N.º3**

“No me recupero tan rápido”.

• **Informante N.º4**

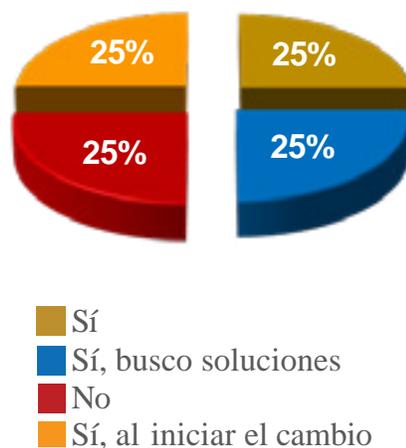
“Una vez alcanzado el cambio de dificultad a meta superada, pero realmente me recupero al iniciar ese cambio, aunque el resultado alcanzado se en corto o largo tiempo”.

Resumen de Resultados – Pregunta Cuatro

	Sí		Sí, busco soluciones
	No		Sí, al iniciar el cambio

Figura 3.

¿Puede lograr sus objetivos, aunque haya obstáculos?



VI. Conclusiones y recomendaciones

Los cambios en la administración pública son acontecimiento que se suceden y se requieren para mejorar la calidad del servicio, específicamente en el aspecto de la eficacia y eficiencia. Este tipo de cambios se dan cada cinco años debido a los cambios de los gobernantes, afectando a un gran número de servidores públicos, debido a que en el proceso muchos son destruidos y ello crea incertidumbre de si es para mejorar o una justificación para destituir y darle ingreso a personas de su aval político.

La innovación y modernización para mejorar los servicios públicos es necesario, y ello en algunas instituciones no crea mayores despidos, pero si afecta la credibilidad en dichas innovaciones: Sin embargo, es necesario que las instituciones del Estado se actualicen, y adopten nuevas formas de atención al usuario, adopción de nuevas tecnologías de la comunicación, entre otros.

El tiempo en el que muchos servidores públicos han pasado entre un gobierno y otro, les ha dado experiencia y resiliencia, lo suficiente como para adaptarse y alcanzar los niveles de transformación profesional que demandan los usuarios para una mejor calidad de atención y de resultados en sus procesos de trámites, atención, entre otros.

La resiliencia es la capacidad para enfrentar situaciones adversas y salir fortalecido de ellas; es el conjunto de procesos que hacen posible una vida sana en un medio hostil, o bien en donde se vean agredidos, amenazados por que está en riesgo su estabilidad laboral. Las organizaciones resilientes fortalecerán a sus equipos en tal sentido, Dándoles un claro mensaje de la necesidad de innovar y de cambiar las formas en que se realizan tradicionalmente los procesos.

La resiliencia es un camino factible para llevar a cabo en cualquier organización del sector público, si se hace con los métodos adecuados, utilizando métodos científicos, que permitan la formación y capacitación del recurso humano, y a través de herramientas como el *coaching*, que potencia las competencias personales y permite que se desarrollen competencias con las que no se cuenta.

VII. Referencias bibliográficas

- Aman, Y. O., & Santos, M. d. (2020). *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(2), 66-72. Obtenido de La Resiliencia organizacional un constructo para empoderar a las empresas: <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubsaltra/cst-2020/cst202f.pdf>
- Bandura, A. (2021). Fundamentos sociales del pensamiento y la acción: una teoría cognitiva social. *Revisión anual de Psicología*. Obtenido de https://www.academia.edu/3797435/BANDURA_Social_Cognitive_Theory_Taduccion
- Burnes, B. (1997). Organizational choice and organizational change Vol. 35 No. 10, pp. .. *Management Decision*, 35(753-759), 753-759. doi:<https://doi.org/10.1108/00251749710192075>
- Chavez, K. (2024). Desarrollar la resiliencia organizacional para garantizar una gestión exitosa del cambio. *Psicología*, 5(8), Desarrollar la resiliencia organizacional para garantizar una gestión exitosa del cambio.
- Choi, J. N. (2020). ¿Cómo reaccionan los grupos ante amenazas inesperadas? Gestión de Crisis en Equipos Organizacionales. *Comportamiento social y personalidad: una revista internacional*, 38(6), 805-828. doi:[doi:10.2224/sbp.2010.38.6.805](https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.6.805)
- Damiani, L. (2005). *Epistemología y ciencia en la modernidad: El traslado de la racionalidad de las ciencias fisico-naturales a la ciencias sociales*. . Caracas : FACES-UCV. 1a.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (Décima, Ed.) México.
- Diccionario, d. l. (2014). <http://dle.rae.es>. Obtenido de <http://dle.rae.es>
- Galindo, L. m. (2006). *Administración y estilos de gestión. La clave de la competitividad*. (Vol. 1). México: Trillas, S.A.
- García, I. M. (Mayo de 2017). *apps.utel.edu.mx*. (U. d. Salamanca, Editor) Obtenido de La nueva gestión pública: evolución y tendencias: https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w25289w/la_nueva_gesti-on_publica.pdf
- García-Vesga, M. y. (2023). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y juventud*, 11(1), 63-77.
- Garmezy, N. (1985). Stress-Resistant Children: The Search for Protective Factors. . *Journal of Child Psychology and Psychiatry Book Supplement*. , 213-233.
- Giménez Abad, M. (2016). La función pública autonómica en el proceso de modernización del sector público. *Revista Vasca de Administración Pública*, 139-149.
- Hall, R. H. (2011). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. Nueva Jersey: (10th ed.). Upper Saddle River, Pearson.
- Hartasánchez Garaña, J. M. (junio de 2019). Gestión del cambio en el sector público. *Buen Gobierno*, 132-148. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5696/569660528006.pdf>

- Heather, J. S. (2019). Analizando un programa de desarrollo de la resiliencia: ¿quién se beneficia? *Revista de Gestión Sanitaria de Asia Pacífico*. doi:<http://doi.org/10.24083/apjhm.v14i2.25>
- Isabella Meneghel, M. S. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional—Una revisión teórica. *Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2), 13-24. Obtenido de https://www.academia.edu/113524258/El_camino_de_la_Resiliencia_Organizacional_Una_revisi%C3%B3n_te%C3%B3rica
- Leeuw, F. (2019). Auditoría de Desempeño, Nueva Gestión Pública y Mejora del Desempeño. *Revista de Contabilidad, Auditoría y Responsabilidad*, 9(2), 92-102.
- Lengnick H, B. (2019). Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience. *ResearchGate*, 1-4. doi:DOI:10.1109/ICSMC.2007.4414160
- López Casanovas, G. P.-J. (2019). *Los nuevos instrumentos de la gestión pública*. Barcelona: La Caixa, Colección Estudios Económicos.
- Luthans, F. N. (2018). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Mas, J. L. (Diciembre de 2008). Introducción al estudio del Estatus Epistemológico de las Ciencias Administrativas en Mario Bunge. *Gestión en el Tercer Milenio.*, II(22), 11-17.
- Masten, A. (2001). Resilience in Development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Matas, C. R. (2001). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y Cultura Institucional en Reforma y Democracia. *CLAD Reforma y Democracia*(21).
- McTavish, D. y. (2018). Monitoring the Public Appointments process in the UK (“Supervisión del Proceso de Nombramientos Públicos en el Reino Unido”). *Revista de Gestión Pública*, 9(1), 145-153.
- Minolli, C. B. (2015). EMPRESAS RESILIENTES Algunas ideas para construirlas. *IDEAS*, Universidad del CEMA. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/cem/temana/v1y2005p20-24.html>
- Miranda, J. (2023). RESEÑA Lewin, K. (1951). La teoría de campo en la ciencia social. *Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, 224. doi:DOI:10.5944/comunitania.24.7
- Mueller, D. (2009). *Elección pública II*. Inglaterra: Una edición revisada de Public Choice.
- Osborne, & Plastric. (2018). *La reducción de la burocracia: Cinco estrategias para reinventar el*. Buenos Aires: Paidós.
- Palomar, J. (2010). Desarrollo de una escala de medición de la resiliencia con mexicanos (RSI-M). *Interdisciplinaria*, 27.
- Pineda, M., & Cortés, G. (2021). Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura. 39, 5.

- Poole, M., & Ven, A. (2015). Explicar el desarrollo y el cambio en las organizaciones. *Revista de la Academia de Administración*(20), 510-540. doi:DOI:10.5465/AMR.1995.9508080329
- Rebello, E. (1 de Junio de 2014). Validación de una Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1), 9-30. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317996002>
- Rogel, E., & Urquizo, J. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *Redalyc*:. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28059953009/28059953009.pdf>
- Rubiano, M. G., & Aponte, C. F. (2016). *IMPORTANCIA DE LA RESILIENCIA EN EL CAMBIO ORGANIZACIONA*. Obtenido de repository.ucatolica.edu.co: <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/3fbcc572-b157-4657-896a-577c56fb1253/content>
- Saavedra, E. (5 de Septiembre de 2005). Resiliencia: La Historia de Ana y Luis. *LIBERABIT.*, 91-101.
- Silva Cabrera, C. R. (2019). Tesis: Propiedades psicométricas de la Escala de Resiliencia (E.R) en adolescentes de 1ero a 5to de secundaria de dos instituciones educativas públicas del distrito del Callao, 2019. *Propiedades psicométricas de la Escala de Resiliencia (E.R)*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Silva, D. S. (11 de Septiembre de 2021). La Motivación por el Servicio Público: Entendiendo las claves para tener un buen funcionario público. (U. o. Leeds, Ed.) *Gestión Pública y Desarrollo*, 5(50). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/220006154_Solano_D_2011_La_Motivacion_por_el_Servicio_Publico_Entendiendo_las_claves_para_tener_un_buen_funcionario_publico_Revista_de_Gestion_Publica_y_Desarrollo_550
- Wagnild, G. M., & Young., H. M. (2000). Desarrollo y evaluación psicométrica de la Escala de Resiliencia. *Revista de medición de enfermería 1*, 1(2), 165-78.
- Williamson, O. (2015). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. *Prensa Libre*, New York, pág. 8.