

MIRADA SISTÉMICA DE LO IMPREVISTO DESDE LA PERCEPCIÓN DEL FUNCIONARIO PÚBLICO PARA EL DISEÑO DE MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE

Ricardo Antonio Escobar*

María Beatriz Escobar**

Resumen

Introducción: resultados del proyecto de investigación en el que lo imprevisto se construye sistémicamente desde la percepción de funcionarios públicos que comparten sus relatos y respuestas emocionales por medio de prácticas conversacionales. **Método:** investigación acción participación (IAP), fomentar el diálogo creativo que se construye mediante el uso de la entrevista estructurada, el grupo de discusión, el testimonio focalizado y la observación participante. Muestreo no probabilístico intencional y voluntario, para lograr la vinculación activa de directivos y funcionarios de entidades públicas para recuperar sus voces anónimas y sus trayectorias vitales. **Resultados:** este bagaje subjetivo, ontológico y formativo proporciona datos que se transforman en categorías de análisis y redes semánticas en las que se cruzan las percepciones para administrar eficientemente y con calidad humana la imprevisión y la adversidad. **Conclusiones:** abordar lo imprevisto desde una mirada sistémica logra un equilibrio entre las perspectivas de los funcionarios con los acontecimientos que surgen en la realidad.

Palabras clave: administración sistémica, percepción, sector público.

* Doctor en Pensamiento Complejo (Multiversidad), magíster en Educación (Universidad Católica de Manizales), especialista en Gerencia (Universidad Católica Luis Amigó), administrador de Empresas (Universidad Católica Luis Amigó). Docente titular Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), perteneciente al grupo de investigación Orión (ESAP) y Educación y Pedagogía: Saberes, Imaginarios e Intersubjetividades (Universidad de Manizales). Correo: ricardo.escobar@esap.edu.co. ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2865-9715>

** Doctora en Pensamiento Complejo (Multiversidad), magíster en Enfermería Materno-Infantil (Universidad del Valle), especialista en Docencia Universitaria (Universidad de Caldas), especialista en Administración en Salud (Universidad Católica de Manizales), enfermera (Universidad de Caldas). Docente (Universidad del Quindío), integrante del grupo de investigación en Enfermería GRIEEQ. Correo: mbescoar@uniquindio.edu.co. ORCID <http://orcid.org/0000-0002-0419-9032>

SYSTEMIC VIEW OF THE UNFORESEEN FROM THE PUBLIC OFFICIAL'S PERCEPTION FOR THE DESIGN OF EFFICIENT ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODELS

Abstract

Introduction: Results of the research project in which the unexpected is systemically constructed from the perception of public officials who, through conversational practices, share their stories and emotional responses. **Method:** Participatory action research, encourage creative dialogue that is built through the use of the structured interview, the discussion group, the focused testimony and participant observation. Intentional and voluntary non-probabilistic sampling, to achieve the active linkage of directors and officials of public entities to recover their anonymous voices and their vital trajectories. **Results:** All this subjective, ontological and formative baggage provides data that is transformed into categories of analysis and semantic networks where perceptions intersect to manage unexpectedness and adversity efficiently and with human quality. **Conclusions:** Addressing the unforeseen from a systemic perspective achieves a balance between the perspectives of officials with the events that arise in reality.

Key words: Systemic Management; Perception; Public Sector.

VISÃO SISTÊMICA DO IMPREVISTO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO PARA O DESE- NHO DE MODELOS EFICIENTES DE GESTÃO ADMI- NISTRATIVA

Resumo

Introdução: Resultados do projeto de pesquisa em que o inesperado é construído sistematicamente a partir da percepção de funcionários públicos que, por meio de práticas conversacionais, compartilham suas histórias e respostas emocionais. **Método:** Pesquisa-ação participativa, incentiva o diálogo criativo que é construído por meio do uso da entrevista estruturada, do grupo de discussão, do depoimento focalizado e da observação participante. Amostragem não probabilística intencional e voluntária, para conseguir o vínculo ativo de diretores e funcionários de entidades públicas para recuperar suas vozes anônimas e suas trajetórias vitais. **Resultados:** Toda essa bagagem subjetiva, ontológica e formativa fornece dados que se transformam em categorias de análise e redes semânticas onde as percepções se cruzam para gerir imprevistos e adversidades com eficiência e qualidade humana. **Conclusões:** Abordar o imprevisto a partir de uma perspectiva sistêmica alcança um equilíbrio entre as perspectivas dos funcionários com os eventos que surgem na realidade.

Palavras-chave: Administração Sistêmica; Percepção; Setor Público.

Introducción

El mundo de la administración es complejo, amplio en conocimientos, saberes, enfoques y modelos mediante los cuales es posible gestionar los componentes, procesos y actividades que comporta la buena marcha de cualquier organización humana. Desde el punto de vista epistemológico y de investigación, es un campo inacabado que muestra caminos diversos por recorrer y en esta incompletitud lo imprevisto emerge como un constructo de alta relevancia y significación para el presente y futuro de las organizaciones públicas en Colombia.

Sobre el concepto de lo imprevisto, según Frías y González (2012), son los sucesos en la planeación estratégica, que emergen como algo inevitable y son una parte de la incertidumbre y la turbulencia en la gestión que siempre está presente. Sus amenazas, riesgos, variables e impactos están latentes, en un devenir que cruza un conjunto de historias personales y colectivas que teje hilos invisibles para construir la percepción de los servidores públicos y determinar su participación en el desarrollo de lo público (Chiavenato, 2019).

Este artículo muestra los resultados de un macroproyecto de investigación efectuado para la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), en convenio con la Universidad del Quindío, que tiene como propósito construir el concepto de lo imprevisto desde la percepción del servidor público para la creación de un modelo de gestión eficiente en las instituciones públicas de Caldas y Quindío. El corpus teórico concreta sus aprecia-

ciones y argumentos en la pertinencia de la mirada sistémica de dicho concepto, para develar sus bases teóricas, investigativas legales y conceptuales; por otro lado, se comparten algunos de los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo mediante la investigación acción participación (IAP) y el uso de técnicas para obtener información que fomentan las prácticas conversacionales, el intercambio de experiencias y actitudes de búsqueda colectiva de la verdad para crear una especie de episteme solidaria en la transformación de los datos a partir de los cuales se establece la discusión.

La pertinencia del enfoque sistémico, como lo determina Bunge (1995), es un principio o postulado que vale tanto para las cosas concretas o materiales como para las ideas, átomos, personas, sociedades y sus componentes, así como para las cosas compuestas de los mismos (p. 4).

En administración pública el análisis sistémico es de gran utilidad para comprender de qué manera se desarrolla la gestión, a partir de la integración de aspectos como las emociones, el clima laboral, la contingencia, las actitudes, los valores y todo lo que está imbricado en la implementación eficaz y eficiente de modelos para prestar el servicio con excelencia, calidad y calidez humana (González, 2018).

Por lo anterior, en el apartado que corresponde a los resultados y a la discusión se presentan algunas redes semánticas cuyo contenido da cuenta de lo expresado, observado y analizado con algunos funcionarios públicos que participaron en el desarrollo de la investi-

gación. Así mismo, la entrevista estructurada y el testimonio focalizado en los grupos de discusión y observación participante, aportaron contenidos, significados y puntos de vista que construyen una percepción favorable de lo imprevisto desde la pertinencia del enfoque sistémico. En estos apartados se puede apreciar de qué manera se encuentra inscrita en un marco de pensamiento y de acción evolutivo, sistémico y que a pesar de acontecimientos no previstos puede comportarse eficientemente así como asumir actitudes resilientes, con compromiso, responsabilidad y liderazgo resonante.

La evolución de la administración científica y el manejo de la imprevisión

Los giros y evoluciones de la administración generan nuevos conceptos, metodologías y prácticas para el manejo de la adversidad producida por los imprevistos. Uno de los enfoques tradicionales más representativos en la evolución del saber administrativo es el de comandos de incidencia, modelo estructuralmente lineal que jerarquiza la distribución de funciones para obtener respuestas inmediatas (4). El New Public Management (NPM), en contraposición al anterior, y según Chica-Vélez y Salazar-Ortiz (2021), busca recomponer las dinámicas de gobernanza y liderazgo en las organizaciones para ajustarlas a las nuevas exigencias y demandas del saber administrativo y de su aplicación en la gestión de las circunstancias amenazantes derivadas de la imprevisión.

valores (6) para buscar organizaciones inteligentes de calidad humana (González-Franco, 2018), en las que la linealidad y la tendencia al reduccionismo muta a otros modelos y enfoques en los que la incertidumbre y la imprevisión generan alternativas de acción y de gestión distribuida para manejarlo. Todo esto tiene un enorme peso teórico en la comprensión de lo que aparece en el nuevo escenario administrativo, cuyo rasgo sobresaliente es la tendencia a la innovación como factor que determina la reivindicación de la imagen corporativa de las entidades públicas y de sus diferentes procesos, programas, productos y servicios.

Los nuevos enfoques sistémicos en el análisis de las organizaciones públicas

La concepción sistémica del mundo y de las organizaciones es polisémica y multidimensional enmarcada en la complejidad y la incertidumbre como pilares epistemológicos, metodológicos y prácticos. La plasticidad del enfoque sistémico en contraposición a la linealidad de los tradicionales desdibuja el paradigma asociado a la máquina (Szlechter et al., 2020) para sugerir nuevas aproximaciones conceptuales. Es una teoría útil para reinterpretar el mundo en campos como los políticos, los gubernamentales, los sociales, los económicos, los culturales y los tecnológicos que son de alto impacto en el funcionamiento de las sociedades del conocimiento en el amplio marco de la globalización, la digitalización y la reducción del planeta a una aldea común y a un solo vecindario.

regeneración y reelaboración (9) que son necesarios en el entendimiento de lo que implica el carácter sistémico de las organizaciones que, en sus dinámicas de desarrollo, pueden verse afectadas incluso por las más pequeñas perturbaciones. En esta línea de enunciación teórica se articula el planteamiento de Arfuch (2018), para quien las instituciones pueden asumirse como ecosistemas, dadas sus conexiones e integración para combinar servicio y nichos como si fueran células vivientes. Por lo tanto, la imprevisión se redefine como agente catalizador de oportunidades de mejora que ponen en marcha procesos de flexibilización, adaptación e innovación que son básicos en una entidad responsable y éticamente comprometida con el ciudadano.

El abordaje sistémico para Piattini y Ruiz (2022), permite valorar los imprevistos, logrando un equilibrio en las perspectivas de los funcionarios que estos representan en la realidad. De ahí su pertinencia para comprender que la organización enfrenta lo inesperado y lo contingente como un cúmulo de intereses que fluyen como parte de las dinámicas propias y particulares de cada entidad. Esta es la base sobre la que se configuran las ópticas y miradas particulares de los funcionarios, para lograr una aproximación holística e integrada de la institución pública, como si se tratara de los componentes constitutivos de un ecosistema en el que todo está perfectamente alineado, articulado y sincronizado.

La inteligencia emocional en las organizaciones públicas

Este concepto es importante para comprender el manejo de las relaciones hu-

manas y, en particular, de la conflictividad, resolución de problemas y clima laboral. Lo imprevisto pone a prueba la capacidad de canalizar las emociones y la adversidad. Según Medina (2021), la inteligencia emocional se refiere al manejo de las emociones propias y ajenas; por su parte, Goleman (2014), destaca la necesidad de aprender a expresarlas adecuadamente, argumento que es básico en una organización que pretende ir más allá de lo técnico y encontrar alternativas viables para gestionar la imprevisión.

Las instituciones que buscan altos y cualificados niveles de empatía con los usuarios, sus empleados y los entornos de competitividad son carismáticas y están preparadas para el manejo de las emociones. A este respecto, Csikszentmihalyi (1988) determina que el diálogo entre el cerebro emocional y racional interconecta los factores emocionales con el desarrollo de procesos organizacionales, en los que es necesario controlar la emocionalidad. Por lo tanto, según Illouz (2019), los marcos de percepción y subjetividad son procesos de interpretación de sí mismo y de los otros condicionados por una alta dosis de emotividad y experiencia vivida.

La *conexión emocional*, es un concepto acuñado por Lazzati (2019), y que según Uribe y Henao (2015) implica la vinculación personal y profesional como aspectos fundamentales para el desarrollo en los modelos de gestión, de acuerdo con las necesidades de los usuarios y los entornos. Lo imprevisto plantea la necesidad de marcos referenciales integrados que se construyen con el aporte de la inteligencia emocional, en calidad de ca-

talizadora de las dinámicas en las que se mueven las interacciones entre los seres humanos que forman parte de la entidad y que son, finalmente, tejidas como redes y tramas que enlazan los hilos invisibles de la subjetividad, la experiencia vivida y la psicosocioafectividad.

La teoría de la percepción

Esta orientación teórica expresa las relaciones entre modos subjetivos del comportamiento, aptitud, actitud y estados emocionales de los funcionarios, los usuarios y las comunidades que se benefician; tiene que ver con los roles y perfiles que, para Méndez (2020), son parte de un clima organizacional que se configura subjetivamente. La percepción como concepto tiene su origen en la psicología y, para Valero-Hernández (2012), es una foto instantánea que captura hechos; mediante los órganos de los sentidos, estas capturas favorecen percibir la organización en su contexto, al servidor público como parte de su andamiaje, al usuario como destinatario de los servicios y al entorno como escenario de las interacciones.

La percepción incluye la interpretación de hechos y símbolos que están en la base de conocimientos y saberes que surgen de la conexión entre el cerebro y la actividad sensorial, vista como una totalidad. Robbins (2004) afirma que se configura a través de distintas vías como facultades visuales, auditivas, motrices, táctiles e incluso emocionales y construyen una especie de imaginario colectivo. La imprevisión los reconfigura subjetivamente, atribuyéndoles un carácter personal y colectivo que impacta la misión, la visión,

los principios filosóficos y otros aspectos que dibujan un horizonte de pensamiento y de acción institucional.

Metodología

La metodología es un camino que los investigadores siguen con el fin de encontrar diferentes alternativas para aproximarse a la realidad, recolectar información pertinente y, en el caso de este proceso, involucrar activamente a las personas participantes. Lo más importante es justamente destacar de qué manera los directivos y funcionarios de las diferentes entidades públicas vinculadas al proyecto dieron a conocer las perspectivas acerca del imprevisto, a partir de sus conocimientos y saberes acumulados, experiencias de vida, juicios y opiniones acerca del concepto y conforme a la mirada singular que cada uno tiene de su organización. En este apartado se presenta el modo concreto de recorrer metodológicamente los distintos espacios y lugares de la indagación con el propósito de resolver la pregunta problema y alcanzar los objetivos propuestos.

Método y etapas

El método utilizado es la investigación acción participación (IAP), que para Martínez (2008) tiene como particularidad el carácter interdisciplinario y abordar la realidad como un todo integrado; por su parte, Martí (2017) considera que el enfoque proporciona un corpus de metodología que transforma la relación entre la base social, las asociaciones y la administración local. La perspectiva se fundamenta según De Oliveira (2015), como un acto de creación y recreación,

responsabilidad, coraje, compromiso y libertad.

El método es fundamental para crear compromiso, pertinencia e identidad con la indagación y generar prácticas que restituyen el valor de la experiencia vivida, de las creencias y las opiniones de los participantes. Ajustar los elementos concretos al desarrollo del saber administrativo y de las organizaciones, se acoge el modelo de Martí (2017), que plantea las siguientes etapas para recolectar, analizar y, sobre todo, incluir las voces de los actores involucrados durante el trayecto investigativo. Preinvestigación: síntomas, demanda y elaboración del proyecto. Posinvestigación: diagnóstico, programación, conclusiones y propuestas. Alinear los diferentes momentos y procedimientos a dichas etapas es uno de los factores claves en la propuesta investigativa, dado que, como se supone, brindan un margen de maniobra que permite introducir ajustes y modificaciones de acuerdo con los cambios y movibilidades que surgen durante su implementación en el marco del macroproyecto de investigación.

Población y muestra

El universo de investigación es amplio e incluye servidores públicos de los sectores de la salud, la educación y la administración de Caldas y Quindío. Teniendo en cuenta los siguientes criterios de validez, segmentación y control se seleccionan los siguientes municipios para implementar el trabajo de campo y los instrumentos: Manizales, Dorada, Belalcázar y Salamina (Caldas); Armenia, Calarcá, Montenegro y Salento (Quindío).

En los dos departamentos se integraron 8 unidades con una población de 240 administrativos, de los cuales se seleccionó el 20 % que corresponde a 48 personas: 6 por municipio, 2 por área, alcaldía, salud y educación, lo cual es un criterio de validez que garantiza la representatividad del muestreo, que es no probabilístico, por conveniencia y con vinculación voluntaria de los sujetos según los intereses y objetivos de la investigación.

En cada uno de estos municipios se procedió a seleccionar funcionarios públicos, segmentados de la siguiente manera:

- Alcaldías municipales: incluyen coordinadores de departamentos, técnicos y servidores públicos encargados de la atención a los usuarios.
- Instituciones educativas: la población incluye algunos rectores, coordinadores académicos o de disciplina y docentes de aula.
- Entidades de salud: directores de las entidades coordinadores de centros u hospitales.

Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos

La recolección y categorización de los datos es sistémica, basada en una combinación reflexiva del modelo de triangulación hermenéutica propuesto por Cabrera (2005), en el que los datos del trabajo de campo se agrupan bajo criterios técnicos fundamentados en una racionalidad interpretativa. Esto significa que la participación de los servidores públicos aporta una diversidad de ideas

y saberes a partir de los cuales es posible construir teoría y devolvérsela a los participantes para reflexionar críticamente y de nuevo efectuar la categorización.

La investigación utilizo cuatro técnicas e instrumento para recolectar la información, con base en el criterio principal de favorecer las prácticas conversacionales, la interacción entre los funcionarios y los investigadores, la colaboración intersubjetiva, el trabajo en equipo, la gestión asertiva de los conocimientos y, básicamente, una deliberación que restituye el valor de las voces de los actores involucrados en el proceso. La observación participante fundamentada en autores como Bermúdez (2017), Peruzzo (2017), Jociles (2018), Piñeiro y Diz (2018), Burgos y Toala (2019) y Barreno (2019), aporta una reconstrucción de las prácticas y las experiencias de las personas involucradas en el proyecto para obtener información de primera mano en el marco dialógico e interactivo entre investigadores y participantes, con el fin de aprehender y capturar sus percepciones como si se tratara de una foto instantánea que produce las imágenes en el momento en que se hace la observación.

El testimonio focalizado es otra técnica utilizada para recolectar la información que tiene como finalidad recuperar la experiencia vivida por los participantes durante sus trayectos existenciales, como parte de la entidad pública en la cual prestan sus servicios. Restituye en gran parte lo que Buitrago y Arias (2018) denominan *entramado narrativo y biográfico* que se constituyen en variables de significación, de las cuales depende la agudeza crítica y la capacidad resolutive

para enfrentarse a lo imprevisto como una categoría transversal (Dávila-Rodríguez, 2020). Epistemológicamente, este tipo de instrumentos, de acuerdo con Arfuch (2018), demuestran que la vida se narra para que el ser humano sitúe su experiencia en un antes y en un después, en el marco de una analítica de la temporalidad, valiéndose del rol configurativo del lenguaje. El diseño de una guía para su implementación genera posibilidades de adaptación a las características del contexto en el que estos se obtienen y, en particular, a las motivaciones e intereses personales de las personas que los aportan.

Otra de las técnicas utilizadas es una entrevista estructurada con un diseño que permite integrar en las prácticas conversacionales a algunos de los funcionarios que no se tuvieron en cuenta para el testimonio focalizado. La interacción social es para Castellaro (2017) un elemento que la favorece técnica, con la finalidad de configurar los escenarios de intercambio semántico y respetando la naturaleza de los informantes (Lorenzo, 2017). Se trata, por lo tanto, de compartir un espacio de intersubjetividades en el mundo social de manera temporal (Ribosa, 2020), de gran utilidad para acercar los investigadores al grupo colaborador y, de este modo, obtener datos de carácter cualitativo que robustecen el corpus teórico y metodológico de la indagación.

Los grupos de discusión es otra de las técnicas que contribuye significativamente al fomento del diálogo, la interacción y el cruce de perspectivas sobre lo imprevisto en las entidades públicas; re-

presenta un esfuerzo por acercarse a un paradigma dialógico que se inscribe en una racionalidad creativa generadora de formas alternativas de pensamiento, que integra la convergencia, la divergencia y los antagonismos que surgen en los distintos grupos de informantes (Barbosa, 2018). Según Canto et al. (2018), en la ciencia administrativa su uso permite conocer perfecciones y puntos de vista instalados en la subjetividad humana, con el propósito de favorecer los nichos formativos investigativos y comunicativos, que se traducen en la configuración de una episteme solidaria para confrontar el pensamiento único y hegemónico en la producción del conocimiento para la acción social (Ghiso, 2017). Los funcionarios y los directivos que formaron parte de la muestra voluntaria y no probabilística, como participantes en estos grupos, contribuyen de manera efectiva a la producción de una masa de información y de datos que, sumada a la suministrada por las técnicas anteriores, legitiman la consistencia, coherencia y validez, no solo de los instrumentos, sino de la investigación en general.

Validación de instrumentos

La validez y fiabilidad de los instrumentos en un modelo de investigación cualitativa como el empleado en este proyecto es de gran importancia para valorar integralmente el impacto de estos y su utilidad, en función del logro de los objetivos investigativos y de todo lo que conlleva sus resultados como aporte a las comunidades científicas. En este sentido, es importante resaltar algunos criterios señalados por Borjas (2020) como: coherencia interna, consistencia

externa, comprensión, capacidad predictiva, precisión conceptual y lingüística, originalidad, capacidad unificadora, simplicidad, potencia heurística, aplicación práctica, contrastabilidad, expresión estética.

En cualquiera de las circunstancias de investigación, el uso de instrumentos pone a prueba lo realizado por López et al. (2019), como rigor científico que es realmente garante de la rigurosidad y exactitud de estos, de tal forma que la confiabilidad y fiabilidad se evaluó a partir de distintas estrategias en cada investigación o en cada proceso de selección y adecuación. El empleo de la IAP sugiere necesariamente examinar la evidencia intelectual racional que suscita una interpretación, elemento válido para analizar de qué manera las técnicas que recolectan la información cumplen con el propósito de acopiar en su sentido cualitativo sin desvirtuar el aporte significativo de los sujetos que forman parte de la muestra.

Con base en los criterios anteriores se implementaron dos mecanismos para la validación de los instrumentos. El primero es un concepto de expertos de gran utilidad en la adecuación de los instrumentos en términos de redacción, estilo, comprensión de los contenidos, uso de figuras retóricas, claridad de las preguntas y, básicamente, en cuanto a la capacidad de cada uno para cumplir con el objetivo específico propuesto según la ruta de investigación. El segundo es una prueba piloto que se aplica a un subconjunto disidente al de la muestra seleccionada con el propósito de contrastar en la práctica las observaciones y

correcciones de los expertos para identificar otros elementos para corregir, que surgen en la interacción con personas que tienen las mismas características del grupo objetivo.

Resultados y discusión

El análisis de los resultados se realiza basándose en el ATLAS.ti, una herramienta técnica y tecnológica que facilita la interpretación y organización del contenido durante la recolección de la información con los actores involucrados en el proceso. Esta aplicación es importante para el manejo del volumen de datos cualitativos recogidos en distintos formatos digitales, a través de la contrastación, la comparación, el uso y la utilización racional del tiempo destinado a esta etapa de la investigación. En este caso, se presenta un abordaje analítico de un corpus de datos que se deriva del marco categorial fundante de la teoría generada y que los informantes ayudaron a enriquecer mediante textos y opiniones.

La organización, reagrupación y clasificación de la información se efectuó de manera gráfica, reconfigurando, analizando e interpretando los textos con tres momentos importantes: almacenamiento, que implica la organización de archivos y documentos; la recuperación, que remite al uso de estos en distintas operaciones del ATLAS.ti; y el procesamiento, que está constituido por la elaboración de tablas de recurrencia, de inferencia y de redes semánticas para mostrar los resultados obtenidos. Este proceso tiene como punto de partida la asignación de códigos que más adelante se transforman en categorías y estas, finalmente, son las que

permiten un flujo creativo, claro y pertinente de la información ya significada.

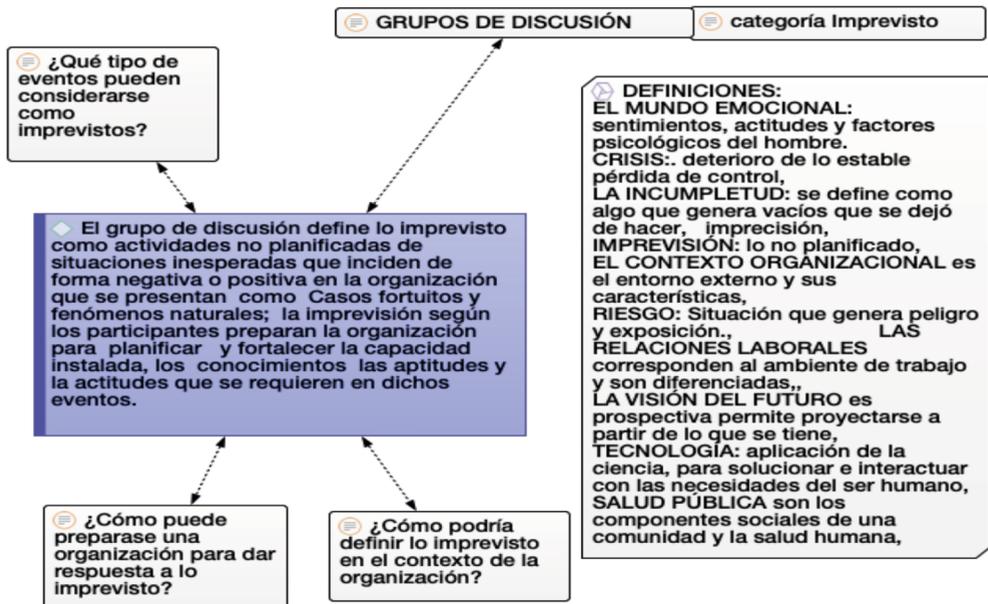
Los resultados obtenidos se presentan en tres corpus categoriales, cada uno muestra la discusión que surge al efectuar la contrastación y la triangulación durante todo el proceso de indagación con las percepciones de los funcionarios públicos que participaron en él. Lo que se propone es una nueva teoría que hace visible una diversidad de contenidos, significados, puntos de vista y miradas acerca del imprevisto, con base en una experiencia vital que se deriva del desarrollo profesional, las competencias administrativas, los saberes populares y la vivencia testimoniada de los integrantes de cada organización y sus distintos contextos de realidad, prestación de servicio, gestión de las emociones y percepción de distintas circunstancias imprevistas.

El concepto de lo imprevisto desde la percepción del servidor público

Los servidores públicos participantes construyeron, mediante las prácticas conversacionales estimuladas durante el proceso investigativo, un concepto de lo imprevisto que es el resultado de un conjunto de procesos y actos de percepción que asumen a la entidad donde laboran como un todo interdependiente, lo percibido es un constructo que para ellos se encuentra instalado en sus miradas, puntos de vista, creencias, trayectorias vitales y experiencias dentro de cada una de sus instituciones. La figura 1 es el producto de toda esta configuración perceptual.

Lo imprevisto se percibe en una esfera de contingencia que se escapa de la pla-

Figura 1
Red conceptual 1. Resultados de categoría lo imprevisto



Fuente: elaboración propia.

nificación rigurosa, pero que, según los funcionarios, fortalece la capacidad instalada de las entidades y, en ellos mismos, sus actitudes y aptitudes para afrontarlo y dar respuesta de manera oportuna.

Pertinencia del enfoque sistémico en la configuración del campo perceptivo sobre lo imprevisto

Los servidores públicos consideran que lo imprevisto afecta sistémicamente a la organización y a ellos como integrantes, porque el todo es mucho más que sus partes y, por esa razón, como funcionarios no se consideran una rueda suelta ni actúan de forma aislada o inconexa. El efecto mariposa es un conocido principio que determina la pertinencia de la teoría del sistema para entender que nada en el mundo de la vida y de la naturaleza se mueve sin estar formando parte de algo. Por lo tanto, el bienestar psi-

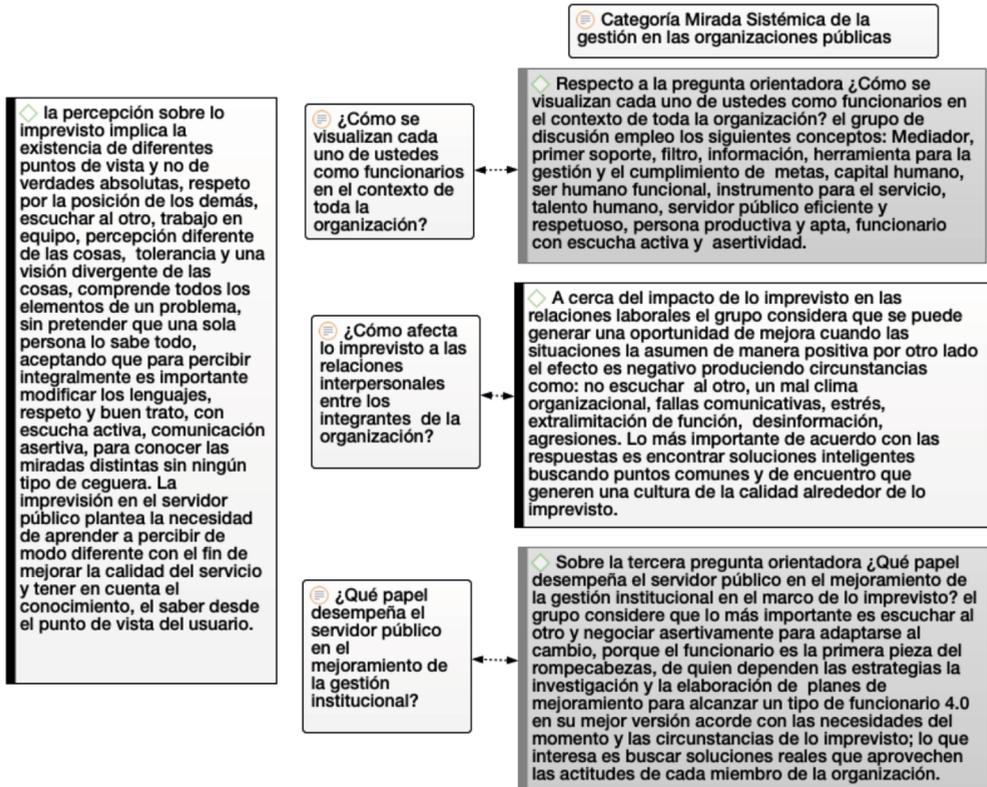
cológico, las emociones, la salud física y todo lo que forma parte del interior de cada persona se ven condicionados por lo que acontece en el afuera, que no es otra cosa que los entornos en los que se vive, convive y trabaja. La figura 2 muestra los resultados obtenidos.

Un modelo de gestión eficiente de lo imprevisto en las entidades públicas

Los funcionarios tienen un conocimiento claro de lo que es y de lo que implica un modelo de la gestión eficiente de lo imprevisto, el cual se retroalimenta de sus saberes, experiencias y formación académica. Todo esto lo aportan para fundamentar una propuesta de acción y de transformación en la que es muy importante aprovechar lo que se tiene, mejorarlo y ponerlo en marcha, apostándole a la mejora continua. La figura 3 muestra los resultados del modelo.

Figura 2

Red conceptual. Resultados de la categoría del enfoque sistémico y del campo perceptivo



Fuente: elaboración propia.

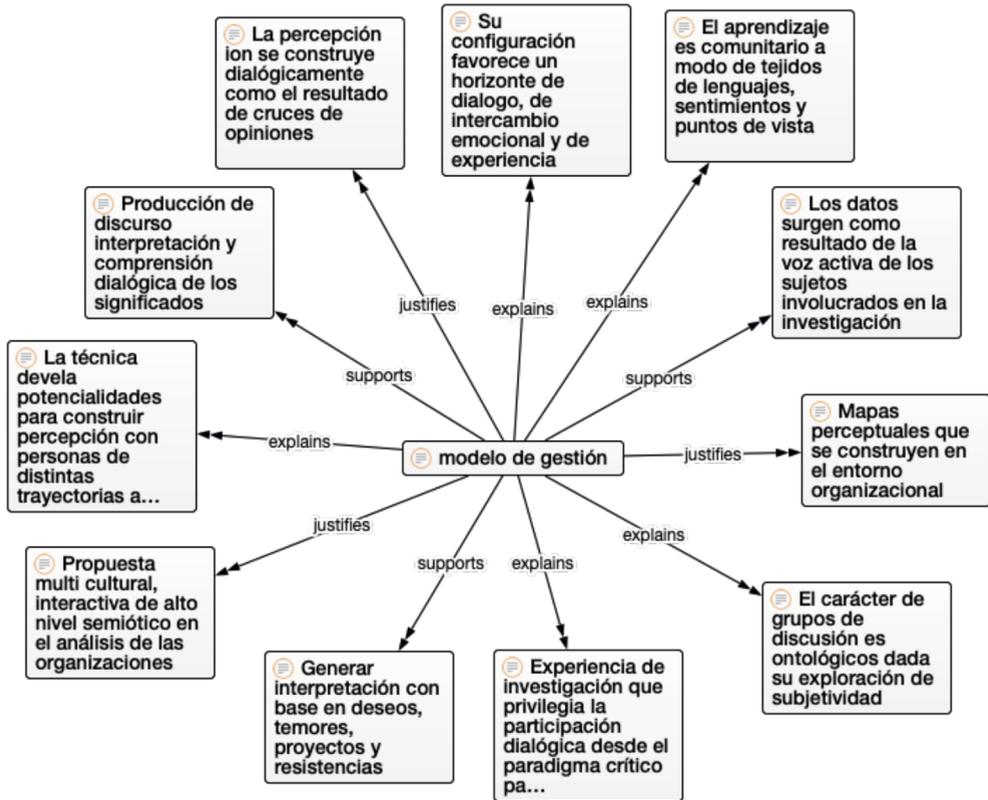
Gestión de la salud

Desde la salud se puede afirmar que los imprevistos son mejor manejados, pues el personal, desde su entrenamiento, tiene la concepción de que lo inesperado y lo repentino es parte de la vida diaria, ya que todas las personas están expuestas a accidentes y enfermedades que los pueden llevar a emergencias en cualquier momento, estos imprevistos afectan la productividad y la dinámica del hogar. Con respecto a la salud pública nacional, todos los eventos inesperados se deben notificar a la Organización Mundial de la Salud (OMS) y a la Organización Panamericana de la Salud (OPS) lo antes posible, generalmente, en las primeras

24 horas después de evaluado el evento, para que ellos coordinen las actividades, tal como ocurrió con la pandemia ocasionada por la covid-19; si el evento es de carácter internacional, las medidas deben ser acordes a las respuestas de los eventos.

En el desarrollo del proyecto investigativo se encontró que fuera de la capacitación para manejo de imprevistos y urgencias, los empleados públicos de la salud también necesitan aprender a controlar sus emociones y pensamientos, para lo cual se pueden guiar por el deporte, una alimentación sana y pensamientos positivos. Los actores del sistema de salud refieren que tener en cuenta las necesidades de las personas usuarias como también de

Figura 3
Red conceptual. Resultados de modelo de gestión



Fuente: elaboración propia.

todo el personal médico, de enfermería y administrativos es fundamental para una buena atención y manejo de las situaciones repentinas. Así mismo, es necesario involucrar a todas las partes interesadas en el sistema; el compromiso de la dirección y los jefes de departamentos es clave para lograr un cambio en todos los niveles de atención con la implementación de un sistema de medición, de adaptación del entorno físico a las necesidades de los usuarios, de revisión de los perfiles de los puestos de trabajo y del desarrollo de competencias que garanticen una atención inmediata y humanizada.

Conclusiones

Los hallazgos y resultados de esta investigación se plantean desde tres perspectivas: una teórica que muestra de manera sistemática el nuevo conocimiento aportado acerca de la percepción de lo imprevisto en las organizaciones públicas de salud, educación y administración local; otra metodológica que sintetiza los productos logrados en términos de innovación con respecto al quehacer cotidiano de las empresas y los modos concretos para gestionar los riesgos y la imprevisión; y un tercer aspecto de carácter práctico que consolida las contribuciones investigativas acerca de las

propuestas para instaurar en el discurso la realidad o el saber hacer en los contextos y dinámicas institucionales.

Desde los aportes teóricos la perspectiva sistémica es importante para entender que cada entidad, como organización, es mucho más que la suma de sus partes, por lo tanto, lo imprevisible ataca, vulnera y pone a prueba holísticamente todo su entramado administrativo y psicosocioafectivo, estructural funcional y programático. Esta percepción incluye necesariamente un abordaje de la inteligencia emocional y de cómo las emociones se ven afectadas, positiva y negativamente, dependiendo de cómo cada miembro de la organización y la institución misma enfrentan y gestionan las situaciones riesgosas y amenazantes.

En el aporte metodológico se aporta una técnica que es una especie de camino, sendero o vía que muestra cómo se llevaron a cabo los procesos y componentes de esta. Desde este punto de vista, los logros se pueden apreciar desde dos niveles, el primero referido concretamente a los componentes metodológicos empleados durante la indagación para recolectar información y datos, categorizarlos, analizarlos, triangularlos e interpretarlos. En segundo lugar, aparecen algunas técnicas que se emplearon como parte de la sensibilización.

El aporte práctico de esta investigación es el producto principal, mediante el cual se resuelve la pregunta de investigación y se logra el objetivo general. En este caso, se trata de un modelo de gestión eficiente de lo imprevisible que aprovecha su propia percepción favorable y

que plantea acciones que pueden ser utilizadas de manera práctica en cualquier entidad pública que decida hacerlo y tenga interés en administrar la imprevisión acertada y asertivamente. Su base conceptual y metodológica es considerar que los riesgos, las incertidumbres, las complejidades, las anomalías y los eventos, que aparecen intempestivamente, pueden formar parte de procesos de anticipación y de prevención que no necesariamente se implementan en el momento en que estos acontecen.

Referencias

1. Alarcón Flor, R. (2021). *Liderazgos y poderes futuros*. Fundación ECEV.
2. Arfuch, L. (2018). La vida narrada: memoria, subjetividad y política. Eduvim. https://books.google.com/books/about/La_vida_narrada.html?hl=es&id=UM1fDwAAQBAJ
3. Barbosa, A. (2018). Construcción dialógica ciencia/arte. Estética del alea desde el enfoque de la complejidad. *Panambí. Revista de Investigaciones Artísticas*, 135-152. <https://doi.org/10.22370/panambi.0.6.1138>
4. Barreno Salinas, M. M. (2019). La Universidad Estatal de Milagro vista desde el enfoque de la teoría clásica de la administración. *Conrado*, 15(66), 59-64. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1990-86442019000100059&lng=es&nrm=iso&lng=es
5. Bermúdez, H. L. (2017). Sobre la alienación subjetiva en la organización del trabajo actual. Una observación participante en el comercio de la alimentación al detal. *Contaduría y Administración*, 62(1), 262-278. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.10.004>

6. Borjas García, J. E. (2020). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 5(15), 79-97. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.90>
7. Buitrago Malaver, L. A. y Arias López, B. E. (2018). Los aportes del enfoque biográfico narrativo para la generación de conocimiento en enfermería. *Index de Enfermería*, 27(1-2), 62-66. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1132-12962018000100013&lng=es&nrm=iso&lng=es
8. Bunge, M. (1995). *Sistemas sociales y filosofía*. Sudamericana.
9. Burgos Borbor, C. F. y Toala Morrillo, D. E. (2019). *La técnica de observación participante en el análisis ocupacional de una institución de salud* [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/39118>
10. Cabrera, F. C. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa 14, 12.
11. Canto, P., Costamagna, P., Eizaguirre, A. y Larrea, M. (2018). Los retos de la cogeneración en la búsqueda del impacto social de la universidad: un caso de construcción de un espacio dialógico a través de la investigación acción. *European Public & Social Innovation Review*, 3(1), article 1. <https://pub.sinnergiak.org/esir/article/view/79>
12. Cartagena Cano, C. A. y Flórez Montoya, J. F. (2019). Plan de implementación del modelo de gestión y administración comando de incidentes, para el sistema de respuesta del municipio de Medellín. 78.
13. Castellaro, M. A. (2017). La interacción social como clave del desarrollo cognitivo: Aportes del socioconstructivismo a la psicología. *Revista Psicología Digital*, 4, (5), 1-14. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/67301>
14. Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. McGraw Hill.
15. Chica-Vélez, S. A. y Salazar-Ortiz, C. A. (2021). Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público (Post-new Public Management, Governance and Innovation. Three Concepts regarding Organizational Form and Public Management). *Opera*, 28. <https://papers.ssrn.com/abstract=3771447>
16. Csikszentmihalyi, M. (1988). Motivation and creativity: Toward a synthesis of structural and energetic approaches to cognition. *New Ideas in Psychology*, 6(2), 159-176. [https://doi.org/10.1016/0732-118X\(88\)90001-3](https://doi.org/10.1016/0732-118X(88)90001-3)
17. Dávila-Rodríguez, L. P. (2020). Aproximación social del conocimiento científico y tecnológico. Un legado de sentidos. *Trilogía: Ciencia Tecnología Sociedad*, 12(22), 127. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7316311>
18. De Oliveira Figueiredo, G. (2015). Investigación acción participativa: una alternativa para la epistemología social en Latinoamérica. *Revista de Investigación*, 39(86), 271-290. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1010-29142015000300014&lng=es&nrm=iso&lng=es
19. Frías Adán, J. A. y González Pérez, J. (2012). Medición del impacto de los sucesos imprevistos en la estrategia empresarial. *Técnica Administrativa*, 11(51), 1-3. <http://www.cyta.com.ar/ta1103/v11n3a3.htm>
20. Ghiso, A. M. (2017). Reflexividad dialógica, como experiencia de epistemes sentipensantes y solidarias. *El Ágora U.S.B.*, 17(1), 255-264. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-80312017000100015&lng=en&nrm=iso&lng=es

21. Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Penguin Random House.
22. González, E. L. (2018). *Las vertientes de la complejidad. Pensamiento sistémico, ciencias de la complejidad, pensamiento complejo, paradigma ecológico y enfoques holistas (Alternativas al desarrollo)*. Iteso.
23. González-Franco, R. (2018). *El gobierno de las organizaciones*. Arlequín.
- Illouz, E. (2019). *Capitalismo, consumo y autenticidad: Las emociones como mercancía*. Katz.
24. Jociles Rubio, M. I. (2018). La observación participante en el estudio etnográfico de las prácticas sociales. *Revista Colombiana de Antropología*, 54(1), 121-150. <https://doi.org/10.22380/2539472X.386>
25. Lazzati, S. (2019). *Liderazgo gerencial*. Granica.
26. López Fernández, R., Avello Martínez, R., Palmero Urquiza, D. E., Sánchez Gálvez, S. y Quintana Álvarez, M. (2019). Validación de instrumentos como garantía de la credibilidad en las investigaciones científicas. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 48. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0138-65572019000500011&Ing=es&nrm=iso&tlng=pt
27. Lorenzo, M. G. (2017). Enseñar y aprender ciencias. Nuevos escenarios para la interacción entre docentes y estudiantes. *Educación y Educadores*, 20(2), 249-263. <https://doi.org/10.5294/edu.2017.20.2.5>
28. Luengo González, E. (2018). *Las vertientes de la complejidad. Pensamiento sistémico, ciencias de la complejidad, pensamiento complejo, paradigma ecológico y enfoques holistas (alternativas al desarrollo)*. Iteso.
29. Martí, J. (2017). La investigación - acción participativa: estructura y fases. <http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/175>
30. Martínez M., M. (2008). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IIPSI* 9(1), 123-146. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf
31. Medina Domínguez, M. del C. (2021). *Formación de líderes en inteligencia emocional y gestión del talento*. Universitas.
32. Méndez Álvarez, C. E. (2020). *Innovación organizacional: cultura, condición para la estrategia*. Editorial Universidad del Rosario.
33. Peruzzo, C. M. K. (2017). Presupuestos epistemológicos e metodológicos dapesquisa participativa: Da observação participante à pesquisa-ação. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, XXI-III(3), 161-190.
34. Piattini Velthius, M. G. y Ruiz González, F. (2022). *Gobierno y gestión de las tecnologías y los sistemas de información*. Ediciones de la U.
35. Piñeiro, E. y Diz, C. (2018). El trabajo de campo como abandono: una reflexión sobre la metodología de la observación participante. *Revista Colombiana de Antropología*, 54(1), 59-88. <https://doi.org/10.22380/2539472x.383>
36. Ribosa, J. (2020). El docente socio-constructivista: un héroe sin capa. *Educar*, 56(1), 77-90. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1072>
37. Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

38. Szlechter, D., Agoff, S., Anzoátegui, M., Bauni, N., Blugerman, L., Caravaca, E., Chosco Díaz, C., Espejo, V., Gibert, G., Iorio, S., Isuani, F., Meilán, C., Natale, L., Pérez, I. G., Sánchez, R., Serpa, C., Szretter, M. y Tavella, G. (2020). *Teorías de las organizaciones: Un enfoque crítico, histórico y situado*. Ediciones UNGS. <http://repositorio.ungs.edu.ar:8080/xmlui/handle/UNGS/791>
39. Uribe Chinkovsky, S. y Henao Cadavid, N. (2015). *La inteligencia emocional en la toma de decisiones*. Editorial Eafit. <http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/8693>
40. Valero-Hernández, C. (2012). *La gerencia de la desconfianza: un enfoque interpretativo sobre la cultura y el comportamiento del latinoamericano en el entorno organizacional*. Palibrio.