

**LA METODOLOGIA EN LA APLICACIÓN DE LA TRILOGÍA
ADMINISTRATIVA: UNA EXPERIENCIA DE
INVESTIGACIÓN EN UNA INSTITUCION DE SALUD.
MEDELLÍN-COLOMBIA**

Por:

Gilma Stella Vargas Peña

**Enfermera, Mg en Ciencias de la Administración, estudiante de
Doctorado en Salud Pública. Docente Facultad Nacional de Salud
Pública – Universidad de Antioquia. Colombia**

gilmastellavp@gmail.com,

gilmastellavargasp@gmail.com

INTRODUCCIÓN

La administración es un campo del conocimiento donde se prioriza la racionalidad instrumental y ha sido el esquema desde el cual se enfrentan las problemáticas más que los aprendizajes y otras formas de verse el sujeto. Al ser humano se le ha analizado de forma preponderante en todos sus actos con el pensamiento mecanicista, que ha predominado en tres últimos siglos, en el cual el universo es mirado más desde una perspectiva cuantitativa y la realidad es explicada en forma fraccionada, disciplinar, en donde no se le otorga el suficiente valor al ser humano. A partir de la década de los cincuenta, desde diversos lugares del mundo se iniciaron procesos en búsqueda de nuevas formas o metodologías para abordar la realidad y surge entonces la necesidad de re-unir las diferentes disciplinas para evaluar, interpretar y concluir sobre la realidad. Es así como la interdisciplinariedad y complementariedad permiten una mejor comprensión de los fenómenos para cambiar las formas de pensar, sentir y actuar; se retoma el valor del ser humano como el centro y la razón de ser de las acciones, es lo que se denomina a cosmovisión organicista.

Es una propuesta de revisar un esquema administrativo a la luz de los postulados humanistas, se trata de la búsqueda de nuevas funcionalidades en las organizaciones que con una visión organicista, supere la racionalidad mecanicista, para transformar la dinámica de la administración hacia una práctica que incluya al ser humano.

La apuesta que se hizo tuvo que ver con la comprensión de esta realidad compleja, en una organización de la salud, desde la perspectiva que propone la teoría sobre la Trilogía Administrativa formulada por René Bédard. El trabajo busco caracterizar las percepciones de los funcionarios de la institución de salud a partir de las dimensiones de la Trilogía: El Gobierno- El Interés General, la Protección – Seguridad, y la Producción y Creación, pilares fundamentales para que las

organizaciones y sus miembros sobrevivan, se desarrollen y prosperen, según esta teoría.

Se desarrolló un estudio exploratorio por ser la primera experiencia en el sector que intenta aplicar los conceptos de la autora a través de metodología cualitativa desde entrevistas a personas que integran los tres niveles, planteados en la Trilogía, es decir, el grupo directivo, aquel que labora en las áreas de apoyo, y el grupo encargado de la asistencia o prestación de servicios de salud. Se aplicó un instrumento guía, de acuerdo a lo postulado en cada uno de los 5 principios, que trata la teoría sobre la Trilogía Administrativa

Las preguntas se hicieron en los tres niveles de la institución, de tal manera que se pudieran realizar las comparaciones de las percepciones y encontrar similitudes o situaciones contrarias en las mismas. En este sentido, se busco la interdisciplinariedad y complementariedad que permita una mejor comprensión de los fenómenos y cambiar las formas de pensar, sentir y de actuar; se retoma el valor del ser humano como el centro y la razón de ser de las acciones, es lo que se denomina la cosmovisión organicista.

La investigación se hizo teniendo en cuenta que el cambio del “Sistema Nacional de Salud”, por el “Sistema General de Seguridad Social en Salud”, iniciado en el país en 1.993, exige una nueva forma de participación de las instituciones de salud en el mercado, lo que hace necesario que se generen transformaciones en la forma de dirigir las, de brindar seguridad y de producir los servicios de salud.

El estudio sirve como aporte a las teorías sobre la Administración y para que a partir de los resultados, la gerencia de la institución en compañía de sus colaboradores, diseñe y desarrolle propuestas de mejoramiento. Sirve también a las universidades para que adecuen y orienten los programas académicos en las áreas de administración

y gerencia para el sector salud, de acuerdo a las necesidades del sector, y sirve como insumo para brindar asistencia técnica y asesoría desde los diferentes ámbitos departamentales y nacionales a las diversas instituciones de salud.

El interés de este trabajo no es presentar los hallazgos de la investigación, sino resaltar el papel de la trilogía administrativa no solo como un enfoque teórico, sino también como un enfoque metodológico que contribuye a la evaluación de las organizaciones con un enfoque humanista.

1. OBJETIVOS:

General

Presentar la metodología utilizada para la caracterización de las percepciones de los funcionarios de una institución, desde el enfoque humanista, a partir de las dimensiones de la Trilogía: El Gobierno- El Interés General, la Protección – Seguridad, y la Producción y Creación. El caso de una institución prestadora de servicios de salud de III nivel de atención del sector público. Medellín- Colombia.

Específicos

En cada una de las tres dimensiones de la Trilogía Administrativa:

- Identificar las percepciones de satisfacción de las personas
- Determinar la percepción sobre su jurisdicción y autoridad, los privilegios, derechos y obligaciones o deberes.
- Determinar la percepción sobre el ordenamiento dentro de la institución.
- Identificar las actividades de gobierno, de protección y de producción.
- Caracterizar las Fortalezas y Debilidades

2. ANTECEDENTES

Del Mecanicismo al Humanismo

Las diferentes maneras de pensar, de sentir y de actuar de los seres, a través de la historia de la humanidad, ha estado influenciada por la forma de concebir el mundo y la realidad. El pensamiento administrativo ha sufrido transformaciones que son inherentes a esas maneras de concebir y asumir la realidad, por eso en los últimos siglos, donde la administración como disciplina, toma fuerza a partir de la revolución industrial, el ser humano en las organizaciones se ha preocupado más por el hacer y el tener que por el ser mismo, lo que ha impactado las formas de administrarlas y de dirigirlas, y la forma de relacionarse y de comportarse dentro de las mismas.

La humanidad pasa del sentido teológico imperante en el siglo XVII, a un sentido humanista, donde el hombre comienza a tener conciencia de sí mismo y del universo, está en conquista permanente ayudado por una nueva forma de concebir la razón, que se refleja en la forma como comienza a relacionarse con el mundo, como decía Gusdorf “sin duda esta es la razón por la cual el siglo XII es el siglo de las Academias, fenómeno nuevo en la cultura occidental” *

Con Descartes se inicia la necesidad de explicar los fenómenos naturales a través de las matemáticas, con esta nueva visión mecanicista del mundo, la preocupación del hombre se centro más en la forma de saber o adquirir el conocimiento (reglas y métodos), que por la razón de saber. Esta forma de pensar, de percibir y de relacionarse con la realidad, ha acompañado al ser humano hasta el día de hoy, lo que se ve reflejado en la manera en que se vive en los ámbitos familiares, sociales y

* Gusdorf, Geirges. Tomado de: De l'histoire des sciences a l'histoire de la pensée, paris, payot, 1966.

laborales. Fue una filosofía de vida que le restó importancia al ser humano, puesto que también le dio un sentido y una explicación mecanicista a su vida.

En el mundo laboral a partir de la era industrial, el individuo ha sido tratado como una máquina que debe producir bienes y servicios a cambio de una remuneración salarial, como lo planteaba Maurice Dufour “La sociedad industrial ha reducido al hombre a no ser mas que su trabajo y a deberle la existencia sólo a su salario”^{† 1}

Fue así como se convirtieron en factores para la deshumanización del hombre en su medio laboral, el interés por los bienes producidos, la contabilidad y la rentabilidad entre otros. La deshumanización que ha vivido el hombre, lo ha llevado al aislamiento, a la soledad al egoísmo y a la individualidad.

El ser humano en todos los aspectos de su vida, se ha inspirado en el pensamiento mecanicista donde no se valora al ser humano y la realidad es explicada en forma fraccionada desde la perspectiva de cada disciplina. Sin embargo a mediados del siglo XX comienza la necesidad de re-unir las diferentes disciplinas para evaluar, interpretar y concluir acerca de la realidad, para tener una mejor comprensión de los fenómenos, esto se esta logrando a través de la interdisciplinariedad, complementariedad y transdisciplinariedad.

Varios autores coinciden que la administración debe dejar el modelo tradicional de tratar a los individuos como máquinas, como elementos más involucrados en la producción, sino como sujetos con componentes biológicos, psicológicos y sociales, como seres integrales que tienen historia, pensamientos, sentimientos, expectativas y emociones, con inteligencia y conocimiento. Son seres con capacidad de crear, que

[†] Dufour Maurice. “Síntesis” en la Ruptura entre l'entreprise et les homme, A. Chanlat y M. Dufour, compiladores. Montreal-París, Québec-Amérique, 1984; último cap. Trn. CMC/92.

le dan la vitalidad, la riqueza y la prosperidad a las organizaciones, son los que construyen y le dan vida a la organización. Surge entonces la cosmovisión orgánica, la cual también están influyendo sobre la manera de relacionarse y de interactuar en las organizaciones.

Son exponentes de este enfoque Omar Aktouf, Alain Chanlat, Renée Bédard desde Canadá, y el doctor Alvaro Zapata de la Universidad del Valle, precursor del humanismo en la administración en Colombia.

3. LA TRILOGÍA INTUITIVA DE RENÉE BÉDARD

Las teorías que aportan al desarrollo y comprensión de los campos problemáticos de la administración y que generan conocimiento científico han estado centradas en métodos validados en la mayoría de las veces en forma cuantitativa. Se decidió realizar esta investigación utilizando la metodología cualitativa, para lo cual se tuvo en cuenta la teoría de Renée Bédard² que parte de la observación y la experiencia, esta autora estuvo como asesora de varias empresas, en ellas encontró problemas o enigmas a los cuales las teorías científicas de la administración no aportaban respuesta. Notaba expresiones y juicios hacia los dirigentes, sobre sus actitudes que indicaban que se tenía una idea no equivocada de lo que la dirección ideal podría ser aun si la formulación de esta concepción se mantenía imprecisa .

El estudio que se realizó a partir de los postulados de la autora reconoce que es importante tener en cuenta los siguientes cuestionamientos que la llevaron a descubrir la presencia de tres grandes esferas de responsabilidad:

- En todas las empresas siempre hay comentarios positivos o negativos acerca de los dirigentes, todos son recordados por catalogarse como buenos o malos dirigentes. Esta variedad de conceptos llevó a René Bédard a preguntarse que se entiende por un buen dirigente y a buscar y a entender las razones del éxito o fracaso de una persona que asume responsabilidades de dirección.
- Otra inquietud es que en todos los campos todas las profesiones que para ser practicadas, exigen un saber científico y técnico y de cualificaciones mínimas en el campo, en cambio para ejercer la administración y la dirección, no es necesario que las personas tengan competencia y cualificación específica en la materia.
- Porque las teorías mas particularmente el management evitaba abordar malos ejemplos de los dirigentes y de prácticas de gestión como si el conocimiento no se construyera si no sobre situaciones ideales y como si los problemas no hicieran parte de la ciencia de la realidad corriente

Concluyó que el cuadro de análisis trológico abre nuevas pistas de reflexión sobre diversas cuestiones.

Fue así como René Bédard concluyó que en la institución existen tres grandes esferas de responsabilidad y propone una manera distinta de concebir la organización, como un sistema integral que descansa en tres pilares o funciones de base igualmente esenciales y complementarias que toda persona y toda sociedad tienen que realizar para sobrevivir y desarrollarse. Con esta Trilogía se está en una visión diferente de organización que no es jerárquica y por lo tanto no separa las funciones, es así como plantea tres niveles en la organización: El Gobierno – El Interés General, La Protección - La Seguridad y La Producción – La Creación. La organización aparece como un todo orgánico donde las unidades especializadas y las actividades contribuyen al funcionamiento de estas tres funciones generales. No son 3 niveles

separados y hay posibilidades de facilitarse y complementarse u obstaculizarse y perjudicarse entre sí.

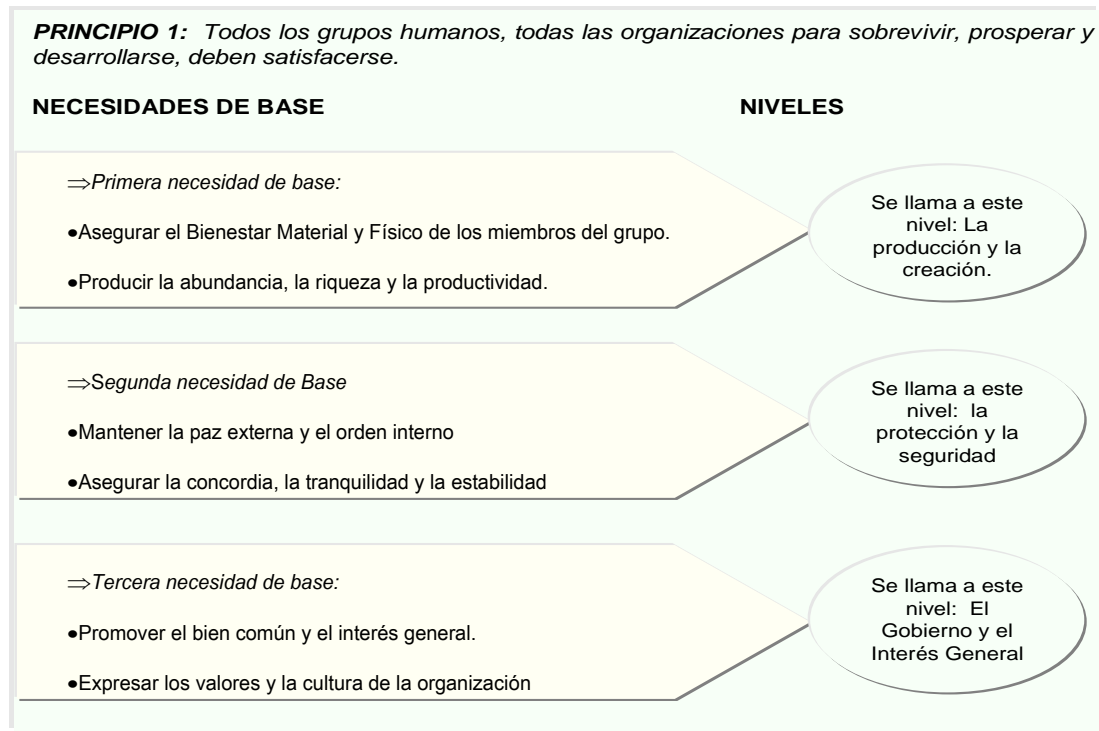
Esta teoría plantea la necesidad de la producción y la creatividad en los tres niveles, puesto que todo debe ser un acto creativo en su esencia y no una repetición. Es una teoría general y humanista en la que si se saca el ser humano, se cae la teoría. Es la primera vez que el ser humano esta en el centro porque considera que una empresa no puede producir sino esta centrado en las personas.

Renée Bédard considera la Trilogía como un instrumento extraordinario para ver que está pasado en una organización. Tradicionalmente cuando se quiere evaluar la empresa, generalmente se hace un análisis desde los diferentes niveles jerárquicos basados en el organigrama. Uno de los problemas para guiarse por el organigrama es que cada sesión tiene su propia visión en forma vertical y por lo tanto sesgada, en cambio la Trilogía de Renée Bédard es un sistema de esquemas que cambian de sentido dependiendo del nivel de análisis, donde dentro del numero grande de cualidades y faltas, se puede ver los que corresponden a cada nivel.

Principios

No existe sociedad que no tenga tres necesidades vitales:

Principio 1:



Fuente: La Trilogía Administrativa de Renée Bédard

Principio 2:

Tanto las tres dimensiones que contienen las tres preocupaciones de base son complementarias y cada una tiene su propia Jurisdicción y Autoridad

Los niveles de la producción, la protección y el gobierno son iguales y necesarios, existe entre ellos un orden convencional que fija a cada uno una posición y un estatus

a los cuales están asociados privilegios, atribuciones, obligaciones, derechos y deberes propios.

Principio 3:

La trilogía está ordenada según sistema de valores, no por poder.

Contrario al sistema de representación occidental donde las tres funciones estarían clasificadas en un orden de importancia, de prestigio, de autoridad, la Trilogía representa una concepción intelectual de buen funcionamiento del universo, una cosmología de la sociedad humana ideal, que incluye armonía, estética, lógica, ética y simbolismos propios.

- La Producción y la Creación:

La gente de la organización: Es la razón de ser

Es la identidad: la imagen de la organización

Es la finalidad

Son los oficios de base del sector, los bienes y servicios producidos y las materias primas y herramientas (la tecnología). Es el saber y el saber hacer en el sector (la competencia y experiencia), es la vitalidad, es el empuje y la creación de cada uno.

La Competencia puede ser explícita y tácita. La competencia tácita es la particularidad de cada uno, nadie más la tiene, es la fineza del conocimiento, es intangible, es la experticia, es la especificidad de cada uno, son los secretos de la artesanía de tal forma que cuando se sale de una empresa por cualquier motivo, se

va con sus secretos. Es por eso que una persona que desempeña un oficio cualquiera, no puede ser reemplazado fácilmente, pues solo se alcanza a cubrir un cargo.

Antes la logística y la tecnología eran los que controlaban la producción y la creación. Ahora estos últimos se controlan a sí mismos y cuando se van de la empresa es una amenaza para esta, porque se van con el conocimiento.

Cuando se busca entender que pasa al interior de una organización, el punto de partida empieza por la producción, es decir los lugares donde se desarrollan las actividades y las operaciones corrientes, por lo tanto en la empresa, la actividad principal es la producción y las unidades de soporte especializadas son las compras, el marketing, la contabilidad, las finanzas.

Según Renée Bédard “La función general de producción tiene en la realidad tres fases: la producción estrictamente hablando, la acción y la creación. Globalmente lleva sobre el trabajo humano en todas sus formas y sobre los resultados y las obras que derivan de ellas (homo faber)”. La producción que quiere decir la acción de hacer o de fabricar algo, de poner en practica de hacer una obra. En el sentido amplio, la producción engloba la actividad de pensar, de hacer y de actuar. Significa igualmente la capacidad de crear. Como actividad humana fundamental, la producción tiene por metas la prosperidad, la fertilidad, la fecundidad, la riqueza, la opulencia y el bienestar. Su objetivo es la abundancia en los hombres y en los bienes, la disponibilidad de recursos para crecer y prosperar, la fecundidad de la tierra y de los hombres, la vitalidad, el despliegue de la vida en todas sus dimensiones. En la realidad de las organizaciones o de las sociedades, la producción es fragmentada en numerosos territorios, actividades o profesiones que corresponden al corte disciplinario de saber tal como lo conocemos (la agricultura, el comercio, la artesanía, la industria, la educación, la medicina, las artes,....)”.

El ser humano siempre quiere prolongar su existencia con sus obras y sus acciones, por eso es tan importante que se le dé la posibilidad de manifestarse, de expresarse y de proyectarse hacia sí mismo, hacia los demás y ser participe de las transformaciones que permanentemente se dan a su alrededor. La producción es el lugar privilegiado del arte y la creación. Renée Bédard plantea que no siempre se puede hablar de creación, entonces se puede hablar de una actividad como de una técnica, una función, una operación o una realización. Según la importancia y la amplitud del objeto creado se obtiene un trabajo, una obra o una obra maestra. “Para que una acción o una producción sea cualificada de creadora la obra tiene que tener un carácter único, (una unicidad y una originalidad), una personalidad (una existencia afuera del autor y un aura singular) y una responsabilidad (la ruptura de la obra con las rutinas de la época de manera que comprometa la responsabilidad del creador). Cuando es asociada a la imaginación, la creatividad esta designada por el término de la fertilidad o de la fecundidad por contraste con la productividad que ella es estrictamente una relación de naturaleza cuantitativa entre un resultado y los medios puestos en la obra”.

Ubica a la producción y creatividad como el centro de gravedad y por lo tanto cataloga a los empleados como los más importantes de la organización, puesto que son los encargados de darle a ella la identidad. En esa medida considera que los empleados necesitan ser organizados, dirigidos, asegurados, cuidados, protegidos etc.

- La Protección y la Seguridad

Todos los individuos y organizaciones sociales tienen la necesidad de conservarse y mantenerse en el medio, para ello es necesario prepararse contra las contingencias

internas o externas que la cotidianidad permanentemente le presente. En este sentido la organización como grupo social tiene la voluntad de persistir, es por ello que también debe disminuir o eliminar las contingencias de carácter interno o externo. Este es el sentido de la función general de protección y de seguridad, que en las organizaciones es ejercida por diversas instancias y su finalidad es asegurar la perennidad del grupo, la protección y la seguridad.

“La protección y la seguridad incluye toda la actividad que concurre a crear un entorno humano exento de temor de angustia, de miedo o de inquietud causadas por el sentimiento de un peligro o de un mal porvenir. En un sentido positivo esta función designa toda actividad que tiende a consolidar y a reforzar el grupo social.”

Son las actividades de vigilia (inteligencia), para saber que está pasando en el medio, es la previsión y la estrategia.

La vigilia y la vigilancia: Tienen que apoyar, asesorar y defender al Gobierno – Interés General y a la Producción y Creación.

Roles de La protección y la Seguridad

1. Con relación a la función de producción: consiste en proteger los miembros de la organización o del grupo y los bienes que le pertenecen a hacer de tal manera que las condiciones favorables a la vida (la vitalidad) sean preservadas.
2. Con relación a función de protección es de asegurar la seguridad interna y externa.

La Protección y la Seguridad interna:

Se obtiene:

Por la concordia y la armonía colectiva

Haciendo reinar el buen orden

Velando por el respeto, las reglas, convenciones y otras formalidades.

En el plan de la seguridad interior las actividades son: †

- Las relaciones de trabajo por el orden y la paz interna.
- Los reglamentos, procederes y métodos
- La formación por el mantenimiento y la promoción de la competencia de las personas.
- La contabilidad para el registro de las transacciones. Esta se percibe como una función de vigilancia, de control y de protección del patrimonio
- El control de gestión y la verificación interna para la utilización de los recursos.
- La gestión del personal y las comunicaciones internas por la armonía, la concordia y la paz social.
- Los archivos para la conservación de documentos.
- La salud para la protección y el bienestar físico de las personas.
- La seguridad y las ventajas sociales para la protección material de las personas, los lugares y los bienes.
- Las actividades de supervisión y asesoría
- Las actividades de control (Control de Gestión, Control Interno y Control de Calidad).

La protección y seguridad externa:

† Bédard R. Les fondements de la Pensée de la pratique administratives. La Trilogie Administrative. 2000

Se obtiene:

Del establecimiento de relaciones amigables

Con los parientes o vecinos (la diplomacia)

El desarrollo de estrategias basados sobre la fuerza (la guerra).

Protegiendo la autoridad legítima, el sistema y las instituciones, el patrimonio.

En el plan de la seguridad exterior, las actividades principales son §:

- La planificación estratégica por el posicionamiento de la organización en el medio.
- El marketing por el conocimiento, el desarrollo de los mercados y del territorio, así que por las operaciones de intercambio y de comercio. Se percibe como una función de vigilancia de defensa y de expansión de territorio. El marketing que asegura un flujo de actividades que permiten a los de base trabajar y producir. La estrategia en el mercadeo es la que representa las fuerzas armadas en la organización.
- Las finanzas para la búsqueda y la gerencia de los capitales para dar los medios necesarios para trabajar bien.
- Las comunicaciones y relaciones externas traducidas en la diplomacia, la guerra, las relaciones públicas y legales, y las dinámicas con el medio, los medios y la opinión pública.
- El reclutamiento por la búsqueda de personas.
- Las compras para la adquisición de los materiales primarios y los recursos productivos
- El contencioso por los litigios susceptibles del ser sometidos a tribunales.

§ Bédard René, La Trilogía Administrativa. Documento y notas de clase

El dominio general de la protección y la seguridad comprende la seguridad del territorio, de la institución, de las personas, de los bienes y la protección social en general.

El gobierno – El Interés General:

Representa la Autoridad legítima, el Poder Político la Perennidad, la memoria, los valores éticos.

El Gobierno comprende:

La Junta Directiva

La Dirección General

El comité ejecutivo

El secretario General: También protege al soberano y vela por la memoria de la organización.

Quien representa la defensa de lo esencial en la organización es el director: la historia, el patrimonio, la imagen.

No es suficiente el deseo de vivir juntos y a formar una sociedad fuerte independiente, pacífica y durable, para constituir una entidad dotada de unidad de identidad, personalidad y de individualidad, de personas que aceptan compartir una existencia o un destino y que reconoce por legítimo las instituciones que la gobiernan, es necesario que los miembros tengan en común una visión del mundo, un parentesco intelectual y espiritual, es decir un sistema de representaciones. Este campo tiene múltiples manifestaciones simbólicas y es habitualmente reservado a las más altas instancias.

En la civilización occidental, el gobierno y el interés general tradicionalmente está compuesto por 3 dimensiones, lo sagrado, la justicia y la política. **:

- Lo sagrado mejor comprende la presencia y la importancia de símbolos y de rituales en la sociedad civil y para la persona. Esta relacionado con los valores más elevados, es histórico y contextual. Son categorías sagradas desde el punto de vista de la sociedad: la historia, la lengua, la cultura, la identidad nacional, el territorio y el patrimonio.
- La justicia que consiste en el poder de juzgar, de controlar los litigios y por extensión de definir el derecho, es la autoridad. La justicia es identificada con la virtud en general. Esta relacionada con la legislación, el derecho, la ética y la administración:
 - La legislación establece los principios regulatorios de la ciudad y la visa, el orden y la armonía colectiva.
 - El derecho define los principios y las reglas de los comportamientos sociales y esta orientado a alcanzar el bien.
 - La ética se aplica a los comportamientos individuales y ella averigua la realización de la felicidad y de la virtud.
 - La administración esta destinada a asegurar su puesta en aplicación corriente, ella esta destinada a asegurar el bienestar.
- La política que comprende principalmente el gobierno y la legislación. Por definición la política es la actividad humana que organiza una sociedad, a partir de ideas que los miembros se hacen de la comunidad en la que viven, de una constitución, de modos de cohabitar y de estructuras propias.

** Op Cit. Bédard Renée, La Trilogía Administrativa . Documento pp 32

En la realidad, El Gobierno - El Interés General son estrechamente ligados a la Protección y a la Seguridad.

Principio 4:

Cada función general incluye sus propias actividades de Gobierno e Interés General, Protección - Seguridad y Producción - Creación.

GOBIERNO E INTERÉS GENERAL		Gobierno: Protección: Producción:	Principios: Bien común, identidad, unidad, Legitimidad, justicia Sagacidad y prudencia, ética, tradición, historia, cultura, control externo, imagen y reputación. La legislación, justicia, Actividades de gobierno, decisiones de Conjunto, orientaciones, cultura (actividades simbólicas).
PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	Y	Gobierno: Protección: Producción:	Principios: Orden y paz, armonía, cohesión, solidaridad,.. Valor y competencia, lealtad, sentido de la apariencia, disciplina y moderación. Diplomacia y relaciones externas, actividades de vigilancia y comunicación, actividades de socialización y de coordinación, reglamentación, control interno,....
PRODUCCIÓN Y CREACIÓN	Y	Gobierno: Protección: Producción:	Principios: Bienestar y prosperidad Trabajo y profesión, competencia y conocimiento, valor, modelo y experiencia. Todos los dominios de las artes, de las ciencias y de las técnicas.

Fuente: La Trilogía Administrativa de René Bédard

Es importante resaltar que cada nivel se busca analizar desde las tres funciones.

Principio 5:

En cada dimensión se identifican cualidades y faltas esenciales contra su identidad y la de los otros dos niveles

Cada función general presenta dos aspectos contrarios inseparables e indispensables el uno del otro, pudiendo ser movilizado cada uno a su vez según los contextos. Estas dos maneras de ser son tan legítimas y válidas la una como la otra, de ahí la importancia para un dirigente de constituir dos equipos heterogéneos o de rodearse de asistentes que presentan perfiles diferentes al suyo. El peligro es que uno de los aspectos sobrepase al otro. Estas dos modalidades determinan cualidades y debilidades distintas, faltas - por exceso o por falla - para cada una de las funciones.

Por ejemplo una de las cualidades y de las faltas del Gobierno – EL Interés General, con relación a la Protección es el espíritu pacífico, el carácter apacible y la magnanimidad por contraste con la violencia que es inherente a la función de protección; con relación a la Producción El Gobierno – El Interés General tiene que manifestar generosidad y evitar caer en la trampa de la vida opulenta, el egoísmo y la búsqueda del interés personal.

LAS CUALIDADES Y LAS FALTAS ESENCIALES:

NIVELES	CUALIDADES	FALTAS
EL GOBIERNO Y EL INTERÉS GENERAL	La sabiduría, la cordura	El orgullo, la desmesura, la violencia
	La prudencia	La irreflexión, la ligereza
	La justicia	La inequidad
	La verdad y el respeto de la palabra dada	La mentira
	El sentido ético	El cinismo
	El altruismo y la preocupación por el bien común	La ambición personal, el egoísmo, la vanidad
	El respeto lo sagrado	La impiedad
	La fuerza moral	La debilidad, la incompetencia, la pusilanimidad
	La magnanimidad	El espíritu de rencor
	El talento de comendador	La negativa de asumir responsabilidades
LA PROTECCIÓN Y LA SEGURIDAD	El ejemplo	La mala conducta y el mal ejemplo
	La moderación	El abuso de la función y el abuso de la confianza
	La sensación de honor	La cobardía, la bajeza
	La disciplina y la obediencia	La insubordinación y la rebelión
	La lealtad	La usurpación de la autoridad, la traición, la perfidia, el engaño, la infidelidad
	El espíritu de gremio	El individualismo, el egoísmo
	El coraje	El miedo, la huida, la desertión
	El espíritu caballeresco	El palaciego, el adulador, el chupamedias.
	La reserva y discreción	La jactancia
	El respeto de la autoridad	La corrupción
LA PRODUCCIÓN Y LA CREACIÓN	El sentido cívico	La anarquía
	La moderación	La brutalidad
	La probidad e integridad	El regateo, el revirón
	El espíritu pacífico	El temperamento colérico y provocador
		El espíritu belicoso y el abuso de la fuerza
		La violencia y el carácter impulsivo
	El juicio	El exceso de celo y regalismo
	La vigilancia	El descuido y la negligencia
	La vitalidad y la vivacidad	La debilidad, la indolencia el activismo
	La fecundidad	El aburrimiento la pereza
LA PRODUCCIÓN Y LA CREACIÓN	La riqueza y la prosperidad	El afán de lucro, la avaricia y la codicia
		La indigencia
		El despilfarro y el derroche
	La destreza y la habilidad	La incompetencia y la negligencia
	La preocupación por la belleza y la estética	La fealdad
		El exceso de perfeccionismo
	La sensualidad y el placer	La desmesura (descomedimiento), el formalismo.

Fuente: La Trilogía Administrativa de Renée Bédard

CUALIDADES HACIA LOS OTROS DOS COMPONENTES (Lectura en la dirección de la flecha)

		PRODUCCIÓN CREACIÓN Y	PROTECCIÓN SEGURIDAD Y	GOBIERNO E INTERÉS GENERAL E
PRODUCCIÓN CREACIÓN			Comprender el contexto (juicio) Facilitar para que la gente trabaje bien.	Favorecer las iniciativas y la expresión de los talentos
PROTECCIÓN SEGURIDAD	Y	Hacer prevención		Tener un ánimo pacífico y un carácter apacible
GOBIERNO INTERÉS GENERAL	E	Valorar el patrimonio	Defender la Legitimidad y las Instituciones	

Fuente: La Trilogía Administrativa de Renée Bédard

FALTAS HACIA LOS OTROS DOS COMPONENTES (Lectura en la dirección de la flecha)

		PRODUCCIÓN CREACIÓN Y	PROTECCIÓN SEGURIDAD Y	GOBIERNO INTERÉS GENERAL E
PRODUCCIÓN CREACIÓN	Y		Poner trabas a la gente	Despreciar los oficios de base
PROTECCIÓN SEGURIDAD	Y	Cometer actos delincuenciales, ir en contra de los principios institucionales.		Ser violento y belicoso
GOBIERNO E INTERÉS GENERAL		Tener comportamientos individuales *y corporativistas.	Desafiar y usurpar el poder (golpe de estado)	

Fuente: La Trilogía Administrativa de Renée Bédard

*El comportamiento individual perjudica a la organización porque no se tiene un compromiso institucional, sino a la profesión, a los proyectos de vida. Por eso esta a expensas de quien ofrezca mas en el mercado.

4. LA EXPERIENCIA DE INVESTIACION EN LA APLICACIÓN DE LA TEORIA DE LA TRILOGIA ADMINISTRATIVA

- **Metodología:** Cualitativa. Estudio de caso, mediante la aplicación de una encuesta abierta, a las personas clasificadas en los grupos definidos por los niveles de la Trilogía Administrativa.
- **Búsqueda de institución:**
 - Concertar visitas: Aceptación - rechazo
 - Visitas para exponer la intención de la investigación
 - Rechazo por:
 - Temor a exponerse a quedar en evidencia
 - Temor a darle vía a los adversarios para exponer sus desacuerdos
 - No pertinente por la insatisfacción general del personal por la situación del Sistema de Salud Colombiano
 - No consideraron que podía servir para ocasionar cambios
- **Aceptación del gerente de una IPS porque:**
 - Reconocía que había fortalezas pero también dificultades que debía solucionar
 - Una oportunidad para evidenciar las dificultades: Esperaba sinceridad en las personas
 - Aporte para plantear programas de mejoramiento en todos los niveles
 - Insumo para el plan de desarrollo institucional
 - Insumo para el plan estratégico y operativo
 - Contribución para mejorar el clima organizacional

- **Criterios de selección de los funcionarios de cada nivel:**
 - Que conociera la institución
 - Que tuviera mínimo un año de vinculación
 - Que tuviera voluntad para participar en la investigación
 - Que tuviera disponibilidad de tiempo
 - Que pudiera brindar la información

- **Población objeto:** El grupo directivo, el personal que labora en las áreas de apoyo y el grupo encargado de la asistencia o prestación de servicios de salud. En total eran 211 funcionarios de los cuales se entrevistaron 35 considerando que hubiera representantes de cada nivel.

- **El comportamiento de los diferentes Niveles de la Trilogía de la Institución en el proceso de investigación:**

5. El Nivel de Gobierno e Interés General:

- Consciente de la importancia de la investigación
- Oportunidad de conocer de manera objetiva, las percepciones sobre las diferentes situaciones
- Respaldaron el proceso de investigación en la institución
- Respondieron de manera abierta y espontánea las preguntas
- Interesados en obtener los resultados para proponer cambios

6. El personal de los niveles de seguridad y producción y creación:

- Temor para expresar lo que pensaban o sentían sobre las dificultades o desavenencias con la gerencia

- Participaron con ánimo, tratando de ser responsables y objetivos en sus respuestas cuando se les explicó el criterio ético de la investigación.
- Oportunidad de expresar desacuerdos y situaciones en conflicto
- La posibilidad de hacer propuestas de mejoramiento antes no escuchadas

- **Resultados**

- Se percibieron situaciones encontradas, en donde las interpretaciones, producto de sus simbolismos y representaciones, responden más:
 - A la problemática que vive el sector salud en el país
 - No a un sentimiento humanista en donde el sujeto sea el actor principal, con capacidad de crear y proyectarse a los demás, como una forma de prolongar su existencia
- El contexto de un sistema de salud, inmerso en un modelo neoliberal
 - Exige a las instituciones a actuar con sentido mercantilista y económico
 - La rentabilidad y la competencia importa más que el sentido de servicio
- Es difícil aplicar el humanismo como se plantea en la teoría
 - La dinámica del medio, producto de la ideología capitalista, hace que se perpetúen organizaciones con modelos mecanicistas.

- **Ventajas de la metodología**

- La posibilidad de expresar pensamientos, sentimientos y emociones de las personas
- Oportunidad de ver a la organización de una manera diferente resaltando la integralidad

- Es una buena herramienta para:
 - Investigar la cultura y el clima de las organizaciones
 - Para ver la organización, en sus procesos, desde tres niveles distintos, identificando las coincidencias, discrepancias o desacuerdos frente a un mismo tema o situación.
 - Que desde cada nivel se conozcan y suplan las expectativas de los otros dos, o de reconocer sus limitaciones para satisfacerlas y buscar alternativas de solución
- **Aportes de la aplicación de la Trilogía Administrativa como metodología para la investigación en una organización**

Los resultados de la investigación base fundamental para:

- Obtener un diagnóstico de la organización de todos sus procesos y en todos los niveles
- Identificar sus potencialidades y debilidades
- Realizar propuestas de intervención que se puedan ejecutar a través de programas de mejoramiento o de planes de desarrollo institucional
- Formular propuestas a ejecutar a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a las posibilidades de la institución.
- Realizar Transformaciones institucionales
- Adecuar los programas académicos en las áreas de administración y gerencia para el sector salud.
- Aprovechar los resultados como insumo para asistencia técnica y asesoría
- Aportar bases teóricas a las teorías existentes sobre Administración y organizaciones

¹ Dufour Maurice. “Sintesis” en la Ruptura entre l’entreprise et les homme, A. Chanlat y M. Dufour, compiladores. Montreal-París, Québec-Amérique, 1984; último cap. Trn. CMC/92.

² Bédard R. La Trilogia Administrativa. Documento. Ecole Des Hautes Etudes. Montreal. Canada