



Brigitte NIVET

(ESC Clermont BS,
CleRMA, centre associé
au Céreq de Clermont-
Ferrand)

Johann PETIT

(Institut Polytechnique
de Bordeaux)

Pierre FALZON

Centre de recherche sur
le travail et le
développement (CRTD),
CNAM



MANAGER

GERENCIA

**ACTIVIDAD
PROFESIONAL**

**INGENIERÍA DE
FORMACIÓN**

CAMPO PROFESIONAL

Desarrollar las competencias de los managers*

El papel y las funciones de los managers están cambiando, bajo los efectos combinados de los cambios en el trabajo y las organizaciones. Enfrentados a modelos a veces contradictorios, carecen de los puntos de referencia que podría aportar una formación mejor adaptada a sus necesidades. Los autores de este Céreq Bref se basan en su experiencia como docentes e intervinientes en el ámbito de la empresa para analizar las características del trabajo de los managers e identificar pistas para diseñar una formación más cercana a su trabajo real.

Los retos de las transformaciones del empleo y del trabajo en la era digital, de la evolución de las competencias de los trabajadores vinculadas a estas transformaciones y, más recientemente, de la masificación del teletrabajo, exigen una profunda renovación de la función y del papel del manager. El acuerdo celebrado por los interlocutores sociales (ANI de 28.2.2020) demuestra esta necesidad de cambio.

Tener en cuenta estas cuestiones a través de la formación inicial y continua no puede reducirse a la simple adición de nuevos conocimientos o saber hacer. Requiere analizar el rol de un manager, cuestionar críticamente los modelos en los que se basa y examinar su actividad real dentro de una organización en transformación.

Las acciones dirigidas a los managers pueden estar orientadas a los cursos de formación destinados a ellos. También puede tener lugar durante las intervenciones en las empresas. En cualquiera de los casos, se trata de alejarse críticamente de los modelos preexistentes y proponer una visión de la actividad gerencial anclada en el análisis reflexivo de las prácticas reales, a partir de los datos de la literatura dedicada a ellas. En las organizaciones inestables, los managers se enfrentan a situaciones complejas cuya resolución no puede contentarse con instrumentos preformateados.

Los modelos implícitos de la actividad de los managers

Las formaciones en management adhieren, en mayor o menor medida, a tres modelos poco

compatibles entre sí que remiten a tres figuras del manager:

- el administrador escrupuloso y disciplinado que controla los riesgos de desviación apoyándose en las herramientas de gestión, en la tradición de Fayol** y la organización científica del trabajo (planificar, dirigir, organizar, controlar);
- el líder carismático que inspira el compromiso entusiasta de los colaboradores
- el coach que proporciona un apoyo discreto y benévolo a los colaboradores autónomos en el marco de los nuevos modelos de organización del trabajo: empresa liberada u organización ópalo***

Vinculado al desarrollo de las grandes empresas modernas, el primer modelo está visiblemente en crisis, enfrentado a la aparición de nuevas aspiraciones de los trabajadores y a nuevas formas de organización de la producción; se considera un vector de sufrimiento para los subordinados y para el propio manager. Los límites de este modelo están bien documentados en los estudios del trabajo.

El segundo modelo corresponde a una visión heroica, romántica, intuitiva e individualista del management, que requiere más gracia y predestinación que la aplicación de los saberes enseñados en las escuelas de management, a pesar de la abundante literatura que pretende dar lecciones de liderazgo o claves para apreciar sus formas. Sin embargo, está en consonancia con las principales figuras de la economía digital (Steve

**Henri Fayol (1841-1925) es uno de los pioneros de la gestión empresarial y del management.

*Título original : Les normes de qualification sont-elles obsolètes ?, Bref 409, junio 2021. Traducción : CEIL CONICET

1 Sobre los managers, sobre los autores

¿Qué es un manager? Responder a esta pregunta es difícil, dadas la amplitud y la heterogeneidad de la categoría "manager" y de sus prácticas, en función del sector de actividad, del nivel jerárquico, de su estatuto de manager, etc. En este texto, limitaremos el debate a las personas encargadas de dirigir a otras personas, cualquiera sea el nivel que ocupen en la estructura en la que trabajan.

El punto de vista presentado aquí se basa en los datos de la literatura, pero también en la experiencia de los autores, adquirida en diferentes contextos: diseño de cursos de formación para managers, docencia en formación inicial y continua en escuela de negocios y una veintena de intervenciones en empresas o grandes administraciones implicadas en proyectos de transformación, en el marco de programas de investigación-acción y/o como ergónomos. Estas experiencias han permitido reflexionar sobre la naturaleza de la actividad de los managers y sobre las lecciones a aprender en materia de formación.

***La empresa de ópalo es un modelo desarrollado por Frédéric Laloux en su libro *Reinventar Organizaciones: Hacia comunidades de trabajo inspiradas* (2015).

****Para las ciencias cognitivas, los "ill defined problems" (o "ill structured problems") son aquellos que no tienen objetivos, modos de resolución y soluciones definidos a priori. También hay que construir los criterios para elegir entre las soluciones. Para más información: *The structure of ill-structured problems*, H.-A. Simon, *Artificial Intelligence*, vol.4, n°3-4, 1973.

Jobs, Mark Zuckerberg, Elon Musk) y el espíritu empresarial triunfante en la modalidad de start-up.

El tercer modelo suele ver al manager como un obstáculo para la autonomía de los asalariados, o incluso como una carga inútil, con la excepción del líder liberador (vuelta al modelo 2), que aun soltando en una relación que quiere ser de total confianza, parece conservar en la mayoría de los casos un papel ineludible en la definición de la estrategia y de la cultura de la empresa, o al menos en la facilitación de los procesos que permiten su surgimiento. Aplicando el principio de subsidiariedad al pie de la letra, el manager-coach de la organización que aprende está ahí para "ayudar a los trabajadores a crecer" favoreciendo la iniciativa, la cooperación, la "liberación de energías", la asunción de riesgos y la innovación de los miembros de su equipo. Este nuevo papel se prevé especialmente en las llamadas empresas liberadas [1].

La superposición o interpenetración de estos modelos mal articulados se observa en la enseñanza del management en las grandes escuelas, las universidades y los organismos de formación. Sin dejar de ser fiel al culto tradicional del liderazgo, también valora la cooperación como fuente alternativa de desempeño, lo que puede introducir ambivalencia y engendrar una forma de desconcierto; la mayoría de las veces, cada manager se ve obligado a "hacer arreglos" entre estas exigencias contradictorias en su experiencia profesional.

Diseñar un curso de formación o una intervención para managers presupone tener por un lado una visión clara y realista de lo que es la actividad real de los managers y por otra, de lo que podría ser hoy.

La naturaleza de las actividades de los managers

La mayoría de los cursos de formación en management no se basan en un análisis de la actividad de los managers y de las condiciones

reales en las que desarrollan su actividad [2]. La visión del manager que subyace, implícitamente, a la formación propuesta lo plantea como un profesional que aplica (o que debería aplicar) de forma racional métodos o procedimientos pre-construidos. Le correspondería diagnosticar las situaciones y transformarlas a partir de los métodos prescritos. Sin embargo, la observación del trabajo de los managers muestra una actividad dispersa, fragmentada, reactiva y situada. Mintzberg ya había observado estas características en 1973 [3], pero concluía que las prácticas manageriales eran disfuncionales: el objetivo, según él, era racionalizarlas, fundamentarlas científicamente. Esta perspectiva se inscribía en última instancia en la línea normativa de Fayol.

Partiremos aquí de un punto de vista diferente. Los managers se enfrentan a situaciones complejas con múltiples determinantes (ecológicos, económicos, técnicos, sociales, políticos). Su trabajo consiste en imaginar, en interacción y colaboración con otros, lo que podría ser una situación diferente, resolviendo ciertas dificultades, satisfaciendo mejor ciertos objetivos. Para ello, no hay un camino predefinido entre un estado inicial y un estado objetivo: el estado inicial se conoce imperfectamente, el estado objetivo hay que inventarlo.

La actividad de los managers es, pues, muy parecida a la de los diseñadores: los managers se enfrentan a "problemas mal definidos"****, problemas mal estructurados que exigen cada vez tener en cuenta las contingencias ligadas a las situaciones reales (tipos de problemas, condiciones, objetivos) y una elaboración colectiva por razones sociales y técnicas (participación en las elecciones y consideración de las dificultades). Proporcionarles herramientas adaptadas únicamente a problemas bien estructurados no está en consonancia con sus necesidades y les da una visión inadecuada -y a la larga incapacitante- de su propio trabajo.

El manager y el trabajo real

La idea de que los managers gestionan personas es bastante común. Sin embargo, estas personas realizan un trabajo cuyas condiciones dependen en gran medida de la labor de los managers. Los managers gestionan tanto personas como el trabajo de estas personas. Esta idea está menos extendida. Señalar esta discrepancia podría parecer una cuestión de sutileza. Es más bien un punto clave a la hora de pensar en modelos alternativos de formación para managers, para contrarrestar los modelos que favorecen las "recetas de siempre".

Desde hace diez años, se alzan voces para denunciar el progresivo alejamiento de los managers del trabajo real, especialmente a través de la financiarización de las empresas [4]. Desde las décadas de 1980-1990, en un movimiento masivo de cambios organizacionales, los dispositivos de

2 Una formación-acción en management

Desde la instauración de nuevos dispositivos de formación continua en las empresas (entrevista profesional obligatoria, cuenta personal de formación (CPF), plan de desarrollo de competencias, etc.), los managers deben acompañar a los miembros de sus equipos en su trayectoria profesional. Un programa de formación, desarrollado en el seno de una escuela de negocios para una población de estudiantes managers en formación inicial y continua y titulado "Desarrollo de RRHH y acompañamiento de la movilidad", tiene como objetivo prepararlos para esta nueva actividad. La adquisición de competencias en materia de acompañamiento no puede reducirse a un aprendizaje teórico; una parte de los conocimientos técnicos debe desarrollarse in situ.

La primera parte de este programa se refiere a la adquisición de saberes técnicos y jurídicos, técnicas y grillas de análisis (construcción de la postura del acompañante), y elementos de carácter socio-psicológico. En una segunda fase, los estudiantes se ponen en situación de acompañar, en pequeños grupos de tres o cuatro, a una persona que busca empleo. Deben a la vez dominar las técnicas y desarrollar la capacidad de enfrentarse en contexto a situaciones que son por naturaleza poco previsibles.

En el marco de la formación, se establece un contrato entre los estudiantes en formación y los beneficiarios. Los primeros están allí para aprender, tratando un caso real, los segundos para aprender para su búsqueda de empleo. Esta experimentación pedagógica favorece la interacción y la adquisición de competencias adaptativas: aprender el uso razonado y sensible al contexto de los instrumentos y métodos. La observación de los itinerarios pone de relieve su no linealidad, la articulación de múltiples planes de vida y las vacilaciones de los individuos. En cuanto a los instrumentos utilizados, se cuestionan en sus múltiples dimensiones, y los alumnos se alejan de una visión estrictamente instrumental para destacar, por ejemplo, su papel en la construcción de relaciones entre ellos y los beneficiarios.

gestión y control, utilizados para dar cuenta de los resultados del trabajo para la toma de decisiones, han reducido progresivamente este trabajo a cifras en tablas, minimizando algunos de los resultados y borrando las formas de hacerlo.

Este *reporting*, solución técnica más abierta a la prescripción propuesta en la formación, aleja a los managers del hacerse cargo de los problemas concretos. El trabajo se ha vuelto invisible y las organizaciones han sido moldeadas por esta invisibilidad. Pero el trabajo, para cada persona que lo realiza, es siempre más complejo de lo que parece: permite la autorrealización, el establecimiento de vínculos con colegas y clientes, la construcción de una identidad profesional y social. En otras palabras, el trabajo produce resultados múltiples y no sólo una producción de mercado o de servicios. Pero esta visión del trabajo sigue estando muy ausente en los manuales de formación en management.

Al minimizar las características del trabajo real, las organizaciones se vuelven silenciosas, es decir, impiden que las asperezas del trabajo suban por los estratos jerárquicos y sólo dejan pasar lo que es liso, transparente, moldeado por las tablas de reporting. La consecuencia (o la causa) sigue siendo que los trabajadores son poco escuchados, poco implicados y sus márgenes de decisión se reducen: las dificultades relacionadas con el trabajo se vuelven más difíciles de gestionar y terminan, con el tiempo y la resignación, por no expresarse. Y los managers se encuentran atrapados en el engranaje. Se convierten en los artifices de un silencio organizacional entendido como signo de management exitoso.

Este silencio organizativo es también el silencio sobre el trabajo de los propios managers. Los "espacios de debate" que se les proponen a menudo no son más que tiempos de *reporting*: no

les permiten compartir sus dificultades ni construir colectivamente recursos [5]. Los managers también se ven imposibilitados de hacer su propio trabajo.

El manager y el trabajo de organización

Clásicamente, se piensa al manager como el actor encargado de identificar los factores de bloqueo, los obstáculos al buen funcionamiento del dispositivo productivo, y de definir y aplicar los cambios necesarios. Desde este punto de vista, tiene el estatus de diseñador organizacional (ver arriba). Sin embargo, los trabajos de los sociólogos y psicólogos (en Francia y en otros países) han sacudido considerablemente la visión tradicional de lo que es una organización. Hemos pasado de una visión estática, estructural -la organización vista como una estructura jerárquica y funcional- a una visión dinámica, procesual, en la que la organización es un sistema vivo, un lugar de tensión y regulación permanente entre actores [6], el lugar de un trabajo de organización [7]. Las organizaciones son sistemas autodiseñados [8]: la organización-proceso produce constantemente la organización-estructura. Esta última aparece entonces como un estado transitorio, inestable, siempre renegociado.

Esta visión procesual sigue siendo mal comprendida, si no ignorada. Regularmente surgen nuevas propuestas de estructuras organizacionales que supuestamente van a resolver las dificultades identificadas en el funcionamiento de las empresas o los servicios públicos y mejorar su rendimiento. Estas propuestas, que pueden ser totalmente contradictorias (por ejemplo, aumento del control y empresa liberada), comparten una visión común, según la cual existe "una" buena organización, cuya implementación sería suficiente para garantizar un rendimiento sostenible.

Sin embargo, las organizaciones son "naturalmente"

3 Una intervención formativa

En esta empresa de 400 trabajadores del sector de los seguros, un equipo de ergónomos intervino a petición de la dirección y del comité social y económico (CSE) para tratar un problema calificado de "riesgos psicosociales", que mostraba un aumento del ausentismo y una degradación de las relaciones entre servicios. Tras un diagnóstico, de acuerdo con la dirección y los managers afectados, se puso en marcha un dispositivo de intervención formativa. Su objetivo es abordar los problemas y desarrollar las prácticas manageriales, y se basa en tres niveles:

- un acompañamiento de los managers por parte de los ergónomos para ayudarlos a gestionar situaciones cotidianas relacionadas con la problemática inicial y que les resultan difíciles (conflictos interpersonales, gestión participativa de un proyecto, etc.).
- sobre la base de estas situaciones, espacios de intercambio permiten a los managers volver a ver las prácticas que han experimentado y, a través del debate, a veces conflictivo, entre managers, capitalizar nuevas prácticas. Además, hay sesiones de formación, cuyo contenido varía según las necesidades (participación, gestión de proyectos, salud y trabajo, etc.).
- por último, un comité de dirección con la dirección permite arbitrar los cambios organizacionales necesarios para que los managers practiquen de forma diferente.

➔ Para más información

[1] L'entreprise libérée, RIPCO, número especial, 2017/56, vol XXIII, 2017.

[2] Overcoming the rationalistic fallacy in management research, S. Tengblad. In S. Tengblad (ed.), The work of managers. Towards a practice theory of management, Oxford University Press, 2012.

[3] The nature of managerial work, H. Mintzberg, Harper & Row, 1973.

[4] Le travail invisible. Enquête sur une disparition, P.-Y. Gomez, François Boutier, 2013.

[5] Dialoguer pour faire autorité, Y. Clot. In M. Detchessahar, L'entreprise délibérée : refonder le management par le dialogue, Editions Nouvelle Cité, Collection du GRACE, 2019.

[6] Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale, J.-D. Reynaud, Armand Colin, 1989.

[7] Travail d'organisation et travail de régulation, G. de Terssac. In G. de Terssac (Ed.), La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements, 2003.

[8] The social psychology of organizing, K.-E. Weick, Reading, MA: Addison Westley, 1979.

inestables, porque son sensibles a múltiples factores, internos y externos, de variación de todo tipo: económicos, sociales y societales. Las adaptaciones son necesarias, no sólo durante los proyectos de cambio, sino cotidianamente. El cambio es un modo de existencia para la organización. No se trata de aplicar modelos preconstruidos, sino de favorecer dispositivos adaptativos. La implementación de reglas y espacios en los que se puedan expresar los debates sobre las normas contradictorias es determinante para contribuir al trabajo de organización.

El manager puede entonces pensarse como el instigador del trabajo organizante. Es el que permitirá el desarrollo organizacional. Transformar la organización no significa necesariamente actuar como diseñador de la estructura organizacional. Transformar la organización puede significar implementar los mecanismos necesarios para el trabajo de organización y, en particular, el buen funcionamiento de la subsidiariedad, es decir, el nivel de decisión pertinente en función de los problemas que hay que gestionar.

¿Cómo pensar los dispositivos de formación de los managers?

La formación de los managers pasa por dos canales: la formación, inicial o continua, por un lado, y los dispositivos de intervención formativa, por otro. En ambos casos, ya no se trata de transmitir "buenas prácticas" para resolver problemas ya identificados, sino de permitir el desarrollo de

prácticas singulares para concebir y resolver problemas igualmente singulares, y ello, a través de la reflexión sobre dichas prácticas.

Consideremos en primer lugar los cursos de formación inicial o continua. Aunque los "grandes principios" del trabajo de los managers pueden anticiparse y enseñarse, las situaciones y los problemas con los que se encuentran a diario son cada vez únicos. Por lo tanto, es necesario poder contextualizarlos durante la formación. Los estudiantes deben ser capaces de enfrentarse a situaciones reales, reflexionar sobre las acciones a realizar y analizar sus efectos. Se trata de experimentar las prácticas de management permitiendo el hecho de pensar que una práctica es mejorable, que se pueden cometer errores y que las soluciones no son únicas. Pensar la práctica del management a partir de casos reales, poner en palabras los males, compartirla con los compañeros para estructurarla y consolidarla debe ser un objetivo principal de los pedagogos del management (ver recuadro 2).

Por otro lado, las intervenciones en organizaciones pueden diseñarse para favorecer los aprendizajes manageriales. Las solicitudes de intervención suelen referirse a cuestiones concretas a resolver: productividad, confiabilidad, proyectos de transformación. Rara vez apuntan a los managers. Sin embargo, las dinámicas participativas impulsadas a veces durante estas intervenciones pueden ser en sí mismas objeto de un trabajo de elaboración que permita formalizar, de manera reflexiva, la acción managerial. La intervención se convierte entonces en formativa: su resultado no es sólo la respuesta a la pregunta inicialmente planteada, respuesta a menudo temporal y efímera, sino que también está en una visión diferente del trabajo de management, una transformación que podemos esperar más sostenible (ver recuadro 3).

Las nuevas formas de empleo en la era digital, la aparición de modelos alternativos de organización productiva percibidos como más colaborativos y significativos, la generalización del teletrabajo y los retos que plantea la transición ecológica están renovando la función y el papel del manager y modificando el proceso de aprendizaje del management. Por lo tanto, la formación en management y las intervenciones formativas para managers están llamadas a cambiar, a romper con los implícitos heredados de representaciones superadas tomando en cuenta el lugar central del trabajo de los asalariados y su regulación como fuente de rendimiento.

Suscríbete a la carta de información

Céreq

DESDE 1971
Conocer mejor los vínculos formación-empleo-trabajo.
Un colectivo científico al servicio de la acción pública.

+ info y todas las obras
en www.cereq.fr



Institución pública nacional bajo la supervisión del
Ministerio de Educación y el Ministerio de Empleo.

CYE N° 126 | 2022 | Documento de trabajo resultado del Convenio entre el
Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) de Francia y el Centro
de Estudios e Investigaciones Laborales (Ceil) del Conicet, Argentina.

Director de la publicación: Florence Lefresne
Traducción: Irène Brousse / Supervisión técnica: Julio C. Neffa.

Centre d'études et de recherches sur les qualifications, 10, place de la Joliette,
CS 21321, 13567 Marseille cedex 02 T +33 04 91 13 28 28

Ceil (Conicet): Saavedra 15 P.B. - CP 1083 - Buenos Aires, Argentina.
T (5411) 4953 7651/9853 / Mail: publicaciones@ceil-conicet.gov.ar
<http://www.ceil-conicet.gov.ar> ISSN 2119-0526

