Metáfora empresarial de las competencias del profesor de lengua

Azucena Massó Piorno
EDHEC Business School
Faculté Libre de Droit
IÉSEG School of Manage

Fernando Quintero Álvarez
EDHEC Business School
Faculté Libre de Droit
IÉSEG School of Management

1. Las competencias del profesor de lengua

Lejos han quedado los años en que los docentes hacían suya la frase "cada maestrillo tiene su librillo". Hoy en día la tendencia imperante nos lleva hacia la homogeneización en los estilos de enseñanza, la aceptación y aplicación del método de moda.

Se llama antiguos a todos los que siguen trabajando con el modelo estructuralista e innovadores a los que consiguen aplicar con éxito la clase invertida, el enfoque léxico y la gramática pedagógica. Para otros nos encontramos en la era post-método. Pero la mayor parte de los enseñantes hoy coinciden en que el rol del profesor debe cambiar y adecuarse a las nuevas formas de enseñanza, comunicación social y relación interpersonal.

Igualmente las empresas se están adaptando a los nuevos tiempos de la venta por internet, la internacionalización o el bajo coste en la producción. En el contexto de unas jornadas para la formación específica de profesores en la enseñanza del español de los negocios, el presidente de Freixenet Josep Lluis Bonet decía que las empresas españolas debían mirar al exterior, salir fuera y aprender de las que habían ya dado el paso.

Si las empresas han de adaptarse a los nuevos tiempos, quizá los profesores deberíamos hacer lo mismo. Es por eso que creemos que las competencias claves del profesorado están cambiando, y a los docentes aún nos queda un largo camino para aprender los nuevos métodos.

Hoy en día podemos encontrar abundantes reseñas e investigaciones que arrojan hipótesis diversas sobre este tema. Por su parte, los organismos encargados del desarrollo y promoción de la enseñanza de lenguas han contribuido con herramientas como el *Marco Común Europeo de Lenguas*, el *Plan Curricular del Instituto Cervantes* y el informe titulado "Competencias clave del profesorado de segundas lenguas y lenguas extranjeras".

Un profesor ya no es la fuente principal de conocimientos que imparte ejemplo y sabiduría. En la actualidad, el docente se ha convertido en un trasmisor de competencias, un cómico, un presentador de noticias, un entrenador (o *coach* que está más de

moda), un psicólogo, un colega, un negociador, un comunicador, un informático, un motivador... En definitiva, un equilibrista que se pasea por la cuerda floja ante su público haciendo gala de conocimientos, competencias, habilidades y energía.

Nosotros, los docentes, defendemos un producto académico, cultural e intelectual, con el objetivo de interesar a un público ávido de conocimientos, novedades y originalidad. Pero no siempre encontramos la clave para despertar en nuestros estudiantes ese interés.

En este sentido, nuestro trabajo se asemeja al que hacen las empresas a la hora de atraer la atención de su clientela. Por ello, nos hemos planteado la realización un paralelismo acerca de las semejanzas que pueden encontrarse entre la formación, las estrategias y las competencias de un profesor con ciertas prácticas que se realizan en las empresas. Así, a lo largo de este artículo pretendemos identificar dichas similitudes para analizar cómo potenciar las competencias de un profesor aplicando procesos del entorno empresarial.

2. ¿En qué nos parecemos a una empresa?

Cuando los profesores debatimos sobre las cualidades importantes como docentes, no solemos pensar en aplicar las características que se desarrollan en otros dominios. Pero muchas veces estamos usando herramientas y procedimientos que inicialmente no han sido desarrollados para nosotros. Sin ir más lejos, en el campo de las nuevas tecnologías, solemos utilizar aplicaciones que han sido creadas para otros dominios, por ejemplo, la empresa. Gran parte de las herramientas de presentación que utilizamos como *Powtoon* o *Prezi* fueron concebidas para el entorno empresarial. Podríamos pasar más tiempo analizando esto, pero no es el tema que nos ocupa.

Nos parece lícita por tanto la comparación de nuestra labor docente con las prácticas que se llevan a cabo en el mundo comercial hoy en día. Por ello, vamos a analizar los aspectos en los que los docentes nos parecemos a las empresas. En un principio, haremos un paralelismo con las competencias clave del docente de segundas lenguas que propone el Instituto Cervantes, para terminar con un análisis más diverso de las coincidencias.

Los docentes debemos organizar situaciones de aprendizaje, igual que las empresas buscan crear situaciones de consumo. En nuestras horas de clase y fuera de ellas, intentamos que nuestros alumnos se encuentren expuestos al mayor número de situaciones de aprendizaje posibles. Ya sea en inmersión o en el extranjero, provocamos estos encuentros de nuestro alumnado con la lengua española a través de muy diversos medios. Hoy en día se habla mucho de la clase invertida, como medio para que nuestros estudiantes vayan adquiriendo conocimientos y exponiéndose a la lengua antes de emplearla en clase. Igualmente las empresas trabajan para que el consumidor interaccione con su producto lo máximo posible, que se lo encuentre en lugares de compra, que vea sus publicidades, que pruebe muestras o adquiera promociones. La batalla de las empresas, ya sea a través de las redes sociales, en las cabeceras de góndola o en los centros de

consumo habituales, es que el consumidor interaccione visualmente lo máximo posible con el producto. Por tanto, profesores y compañías buscamos un objetivo parecido, que nuestro "cliente" se exponga el máximo tiempo posible a "nuestro producto". En ese sentido, los procedimientos son bastante similares. Creamos situaciones ficticias para conseguir esa interacción, publicitamos nuestros producto, explicamos los beneficios y siempre que es posible (y el consumidor acepta) lo damos a probar.

La evaluación del aprendizaje y la actuación del alumno se asemeja bastante al análisis que las compañías hacen del consumo y el comportamiento del consumidor en sus estudios de mercado. Mientras que nosotros queremos comprobar si el alumno ha captado los conocimientos que le hemos trasmitido, la empresa se preocupa de conocer si los individuos están consumiendo su producto. Pero con ello no basta, también nos interesa saber la actuación que este alumno y ese consumidor están tenido frente al "producto" que le ofrecemos. Así, hoy en día se encuesta a estudiantes y consumidores con el objetivo de conocer su impresión, su actitud y su visión del contenido académico y el producto y/o servicio que están adquiriendo. En definitiva, los docentes y las empresas nos preocupamos de brindar un servicio a nuestro "público" y conocer su valoración de lo recibido.

En este sentido, también estamos obligados a llevar un tipo de contabilidad, igual que las empresas, las notas. Y podemos ser "auditados" para saber si las cifras están bien o no. Los alumnos también rellenan encuestas para evaluar nuestro rendimiento como docentes, del mismo modo que los clientes hacen cuestionarios de satisfacción para mostrar su grado de aceptación del producto o servicio suministrado por la empresa.

La fidelización es otro de los puntos que compartimos profesores y empresarios. Los docentes queremos que nuestros alumnos asistan siempre a clase, se impliquen en las actividades y tomen parte en su propio proceso de aprendizaje; por su parte, las empresas buscan conseguir que los consumidores tengan una fidelidad constante a su producto o marca. Las estrategias que ambos utilizamos para lograr ese resultado no son muy distintas: los premios, bonificaciones y puntos positivos que otorgamos los profesores no distan tanto de las promociones, rebajas o puntos de fidelidad que las empresas desarrollan para que el consumidor vuelva. Trabajamos con la motivación y el interés hacia nuestro "producto" para crear "consumidores" satisfechos que deseen exponerse nuevamente a una situación de "consumo" con nosotros.

A la hora de facilitar la comunicación intercultural, los profesores solemos recurrir a comparaciones, juegos con estereotipos, identificaciones culturales. Lo cual no dista mucho de algunas campañas de publicidad que juegan con factores culturas e interacción entre culturas y lenguas. Por ejemplo, el cortometraje *Vale*[1] realizado por Amenábar para , muchas de las publicidades de (cerveza argentina), y otras empresas utilizan las identificaciones culturales para atraer al consumidor. Nosotros en nuestras clases podemos también utilizar estos recursos publicitarios como medio para un mayor conocimiento y desarrollo de competencias interculturales.

1. https://www.youtube.com/watch?v=6jlQiwcsV9Q.

Los profesores también buscamos desarrollarnos profesionalmente, ya sea en nuestro centro de trabajo o en el mundo del ELE, al tiempo que participamos activamente en el enriquecimiento y avance de este campo de la lingüística. Muchos docentes intentamos ampliar y compartir conocimientos a través de congresos, jornadas lingüísticas, proyectos de investigación y cooperación. Si lleváramos este desarrollo y participación al mundo de la empresa, nos encontraríamos con el afán de todas las compañías por crecer en el mercado, ganar cuota, importancia, conocimiento, progresar como empresa frente a la competencia.

Para ello, invertimos en nuestra formación: máster, doctorado, congresos, cursos formativos... Por su parte, las empresas dedican (o deberían) una parte de sus beneficios a I+D+i.

También, al igual que las empresas, realizamos *benchmarking*. Esto es, la comparación de productos, servicios y procesos de trabajo con otras organizaciones que presentan las mejores prácticas sobre el área de interés, con el objetivo de adquirir conocimientos para aplicarlo en nuestra organización. Mientras las empresas buscan en otras compañías prácticas que aplicar en las suyas, nosotros observamos a otros docentes buscando actividades, recursos y buenas prácticas que llevar a nuestras clases. Así, muchas empresas se fijan en el modelo de flujo tenso de *Inditex*, quieren llevar a cabo una publicidad agresiva como *Benetton* o buscan emular la diferenciación de *Apple*. En nuestro caso, nos inspiramos con la gramática significativa de José Plácido Ruiz Campillo, intentamos crear unidades didácticas como las de Neus Sans y su equipo, tratamos el factor afectivo desde la perspectiva de Jane Arnold o vertemos nuestra energía para motivar a nuestros alumnos como lo hace Begoña Montmany y tantos otros estupendos profesionales de ELE.

Los profesores estamos conminados a gestionar sentimientos y emociones en el desempeño de nuestro trabajo. En los últimos años cada vez se habla más del factor afectivo, el tipo de aprendizaje, las inteligencias múltiples y muchas otras características internas del alumno que antes no se tenían en cuenta de una manera formal. Es decir, avanzamos hacia una enseñanza más personal, humana y conectada en la que el enseñante no vierta únicamente conocimientos sobre sus alumnos, sino que tenga en cuenta sus capacidades, competencias, habilidades y potencie el desarrollo de las mismas. En el mismo sentido, existe un sector empresarial que camina hacia un mayor conocimiento del trabajador y del consumidor, mediante una consideración más humana de las relaciones laborales. Por ejemplo, hoy existen muchas empresas socialmente responsables, así como están surgiendo etiquetas que se conceden a aquellas que cuidan de sus trabajadores y del entorno. Existen iniciativas inspiradoras como la del presidente de *Mercadona*, Juan Roig, que pone a disposición de nuevos emprendedores una ayuda para que comiencen sus negocios. Y también la interesante idea de la empresa *Decathlon*, que flexibiliza el lugar de trabajo de sus empleados para favorecer la movilidad de sus empleados, quienes pueden realizar tareas desde casa o en otras sedes cuando lo consideran oportuno.

Por último, nos servimos de las TIC para el desempeño de nuestro trabajo, igual que las empresas lo hacen para su promoción y comunicación. Como hemos dicho en la introducción, cada vez utilizamos más herramientas tecnológicas que han surgido para

el entorno de la empresa, hacemos presentaciones, creamos foros, páginas *Facebook*, páginas web e incluso generamos publicidades para nuestras clases.

Desde tal perspectiva, podríamos decir que hay profesores que crean "patentes", ya sean actividades propias, escriban manuales o creen blogs y páginas web ampliamente visitadas, como *ProfeDeELE*[2].

Todas estas similitudes justifican, a nuestro parecer, la posibilidad de aprender de algunas técnicas que realizan las empresas y realizar un análisis del profesor de lengua desde el punto de vista empresarial.

3. Análisis de mercado de las competencias de un profesor de lengua

Cuando las empresas analizan el mercado y su papel en él, utilizan varias herramientas para observar cuál es su competencia, cómo perciben los consumidores a esta competencia, a qué tipo de consumidor aspiran y cuál debe ser su estrategia de posicionamiento en el mercado. Entre ellas se encuentran las cinco fuerzas de Porter, la matriz CAME, los mapas de posicionamiento o la *Balance Score Card*.

En nuestro análisis, vamos a utilizar un instrumento bastante sencillo conocido como análisis FODA[3]. Es decir, buscaremos las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas. En el sector empresarial esto implica un análisis interno de la empresa, con especial atención al producto o servicio; y un análisis externo, que busque lo positivo y negativo de la interacción en el mercado correspondiente.

De esta manera, nos proponemos realizar un análisis FODA de las competencias del profesor de segundas lenguas o lenguas extranjeras.

Para ello, comenzaremos por las fortalezas. Nuestras clases de lengua son muy propicias a la participación de los alumnos, de modo que el grado de motivación en nuestras clases suele ser alto. Pero aún es posible incrementar el interés planteando retos a los estudiantes, haciéndolos protagonistas del control de su propio aprendizaje. Podemos aprender de las empresas que mediante campañas de guerrilla marketing consiguen un gran efecto viral a través de la interacción con posibles consumidores. Por ejemplo, en el anuncio de *Coca Cola Zero* para promoción de la película de 007 *Skyfall*[4], la compañía plantea un reto a los transeúntes para que se impliquen en la realización del propio comercial. De la misma manera, buscamos actividades que incentiven a nuestros estudiantes, para que interaccionen y se impliquen en los proyectos y resolución de actividades.

Pero nuestra acción no debe terminar cuando la clase toca a su fin. Del mismo modo que lo hacen las empresas, un buen "servicio de postventa", un contacto con el estudiante a lo largo del semestre, así como una preocupación por su crecimiento y

2. http://www.profedeele.es/
3. También conocido como análisis DAFO o SWOT por sus siglas en inglés.
4. https://www.youtube.com/watch?v=RDiZOnzajNU

progreso nos aseguran una vía adecuada para "fidelizar" a nuestros estudiantes y obtener "clientes satisfechos". El componente afectivo resulta verdaderamente importante cuando queremos tener un equipo, no una clase, que busque un objetivo ambicioso y conjunto, progresar todos en su aprendizaje de la lengua y en la capacitación en múltiples aspectos de la vida. Introducir el factor afectivo supone para nosotros lo mismo que para una empresa socialmente responsable el hecho de tener contentos a sus trabajadores. Hoy en día, empresas como Google mantienen políticas de trabajo que permiten a sus trabajadores estar contentos y a gusto en el medio de trabajo, con lo que su rendimiento es mejor, aumenta su productividad. De esta manera, nosotros podemos incrementar el aprendizaje de nuestros pupilos crenado un entorno que posibilite una mayor adquisición de conocimientos de forma placentera.

En cuanto a las debilidades, pensamos que "nuestro producto y servicio" corren fundamentalmente dos riesgos: caer en el error de querer generar necesidades en lugar de satisfacer las que existen, y no ser conscientes de la obsolescencia programada de nuestros materiales. Hoy en día sabemos que muchas empresas buscan y crean nuevas necesidades en los individuos para poder desarrollar y vender nuevos productos. Si comparamos las necesidades actuales con las de la generación de nuestros padres, observaremos cambios bastante importantes en lo que se refiere a vestimenta, innovación, comodidades... Pero si nos fijamos en la generación que viene, veremos que existe un abismo enorme, puesto que entramos en un mundo interconectado, que vive en las redes, que centra gran parte de sus acciones e interacciones en el uso de la tecnología. No podemos negar que hoy en día disponer de internet es indispensable para muchas personas. De ahí que haya empresas como *Apple* o *Google* que crean nuevas herramientas que promocionan, venden y acaban haciéndose imprescindibles para muchos millones de personas. Necesidades que hace cuarenta años difícilmente se imaginaba que pudieran existir.

Como profesores, consideramos fundamental ser conscientes de las necesidades actuales de nuestros estudiantes. Es decir, debemos partir del análisis de estas a la hora de elegir y crear materiales adecuados para satisfacerlas. Por una parte, no parece adecuado imponer las estructuras, ni las actividades, ni los objetivos que nuestros alumnos han de conseguir al final de las clases, sino que esto debe partir de un profundo análisis de su contexto, sus características, habilidades... Bien entendido, este análisis de necesidades debe hacerse como profesor de un grupo y también en el contexto institucional, para adecuar el currículo al grupo de estudiantes en su conjunto.

Además, no podemos ignorar los avances que hoy en día nuestros alumnos conocen, manejan y necesitan. Nuestro objetivo reside en formarles como usuarios de la lengua meta en la sociedad y, por lo tanto, en esa sociedad existen una serie de condicionantes de los que debemos ser conscientes. Nos estamos refiriendo a la sociedad de la comunicación y de la información, y al uso habitual de las nuevas tecnologías en todas las facetas de la vida. Debemos ser conscientes de ello e intentar integrar estos medios en nuestra programación.

Por otra parte, nuestras actividades, textos y materiales envejecerán con el tiempo. Tanto porque los métodos de enseñanza van cambiando y mejorando con las investigaciones lingüísticas, como porque la sociedad evoluciona y fruto de ello lo hacen los

contextos comunicativos. Parece que debemos actualizar las formas de transmitir ciertos contenidos gramaticales y funcionales, como muy bien lo están haciendo diversas editoriales. Un adolescente de hoy en día probablemente encuentre más útil aprender a escribir un SMS o un *WhatsApp* que saber las fórmulas de saludo y despedida en una carta postal.

Asimismo, la falta de tiempo puede considerarse como otra debilidad. Llevado a términos empresariales lo podríamos comparar con una ruptura de *stock*. Este problema afecta fundamentalmente a aquellas empresas que trabajan en flujo tenso. Es decir, que esperan a conocer lo que quieren los clientes antes de ofrecer su producto. Si eres uno de estos docentes que trabaja al día, actualizando contenidos semana a semana, utilizando la actualidad o haciendo recurrentes análisis de necesidades, sabrás que a veces un gran inconveniente es quedarte sin ideas, sin recursos materiales o no contar con suficiente tiempo de preparación.

Con respecto a las oportunidades, ya hemos descrito la primera, trabajar en flujo tenso. Es decir, seguir un modelo similar al de la empresa *Zara*. Esperar para conocer lo que ocurre en la actualidad, lo que anhelan nuestros estudiantes y centrar nuestros materiales en contenidos novedosos, actuales y deseados. Como hemos dicho, esto puede implicar ciertos riesgos, que comienzan a ser comprendidos por algunas editoriales como *Difusión*, que editan contenidos como "Hoy en clase". Trabajar con flujo tenso nos permite llevar a clase temas frescos, interesantes y actuales.

Esta forma de trabajo requiere mucho tiempo y compromiso por parte del docente, pero también debemos contar con una valiosa herramienta: la inestimable ayuda de nuestros alumnos como fuente de inspiración.

En relación con lo anterior podemos incluir el trabajo colaborativo como oportunidad, lo que correspondería a un *holding* empresarial o a la subcontrata de ciertas actividades de la empresa, según el tipo de colaboración.

Por último, cabe señalar que las amenazas en el contexto de la enseñanza de lenguas surgen por la competencia de otros productos educativos. Igual que en el mundo empresarial tenemos que enfrentarnos al fenómeno del *low cost*. En efecto, algunas instituciones educativas buscan reducir costes sustituyendo parcialmente las clases presenciales por plataformas de enseñanza digital. El riesgo cada vez es mayor, puesto que los productos tecnológicos avanzan a gran velocidad. No obstante, consideramos que la figura del profesor es insustituible. De hecho, los docentes debemos implementar productos útiles y profesionales, de forma que las instituciones no se vean tentadas por alternativas más baratas.

Por otra parte, la oferta de manuales puede hacernos conformarnos con los productos que nos ofrecen las editoriales. En muchos casos, las propuestas son excelentes y suponen una gran herramienta para estructurar el currículo y acudir a las clases con un programa muy bien planificado. Sin embargo, corremos el riesgo de caer en la homogeneización de las actividades, en la rutina del manual y en el uso excesivo de productos de masa. Cada profesor es único, con sus habilidades, competencias e ideas: esto siempre ha supuesto una riqueza inconmensurable. Pensamos que todos recordamos a

nuestros mejores profesores por su carisma, la forma impartir sus clases, la ilustración de la teoría con anécdotas personales... Más que por su manual, la programación de sus clases o la perfección en el currículo. Recordemos esto, porque la verdadera riqueza de coordinar a un grupo de estudiantes, acompañándolos hacia una meta, reside en la interacción humana. La alternativa es una máquina.

4. ¿Qué podemos aprender de las empresas?

Para concluir este ensayo, nos gustaría extraer algunas de las claves que hemos analizado en este artículo y que constituyen, lo deseamos, una herramienta útil para nuestro desarrollo y profesionalización como docentes.

Las empresas nos pueden aportar muchos conocimientos y estrategias positivas en nuestra labor como docentes, pero igualmente debemos aprender de su diversidad. En esta línea, pensamos que no basta con centrarnos en un único referente empresarial, sino que lo óptimo sería escoger de cada compañía las mejores prácticas. En eso se basa el *benchmarking*, en elegir lo mejor.

En conclusión, pensamos que un docente eficaz es aquel que estudia su mercado antes de lanzar el producto. Y lo hace en flujo tenso, puesto que las informaciones, las tendencias y la sociedad cambian. La especialización del producto resulta fundamental; tenemos que pensar en nuestro cliente objetivo, puesto que todos los estudiantes no tienen las mismas metas, estilos de aprendizaje y motivaciones.

El buen profesor tendrá en cuenta los componentes afectivos y ofrecerá un buen servicio de post-venta. También llevará una contabilidad justa, limpia y transparente. Es todo el que planifica a corto, medio y largo plazo, dejando espacio en sus presupuestos para los gastos extraordinarios, para la improvisación y para la magia del momento.

En un mundo interconectado como el actual, la homogeneización y los límites auto-impuestos reducen la creatividad y coartan el aprendizaje. En este sentido, el buen docente innova, guía y conecta. Igualmente, resulta fundamental el aprendizaje cooperativo, la comprensión intercultural y el trabajo colaborativo.

Por ello, aprendamos de los buenos. Produzcamos como *Mercadona*, adaptémonos a las necesidades de nuestro público como *Mango*, fidelicemos tan bien como *Apple*, desarrollemos nuestra estrategia de promoción como *Coca-Cola*, flexibilicemos las formas de trabajo como *Decathlon*, demos color y diversión a nuestras clases como si las diseñara *Desigual*, ofrezcamos un producto variado y de gran calidad como *Danone*... y soñemos como lo hacen los niños.

Referencias Bibliográficas

VV.AA (2012): *Competencias clave del profesorado de lenguas segundas y extranjeras*. Madrid, Instituto Cervantes.