

El papel actual del facilitador/instructor de inglés de la capacitación en el ambiente empresarial e industrial

CORAL IBARRA Y., UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS-PUEBLA¹

Introducción

Actualmente estamos observando varios fenómenos en las industrias mexicanas que convergen en una necesidad apremiante de capacitar a las personas para que se desempeñen satisfactoriamente en sus trabajos a la vez que se desarrollan en forma continua. Dentro de esta necesidad apremiante se reconoce, recientemente con mayor claridad, el proporcionar al personal de una empresa preparación en el inglés como segundo idioma, hecho sumamente interesante para quienes nos dedicamos a su enseñanza.

Dichos fenómenos parecen ser los siguientes: requerimiento de mano de obra especializada en campos de producción y/o servicios muy específicos; dicha preparación especializada incluye, cada vez más, conocimientos en el inglés. También una creciente competitividad en cuanto al servicio o producto que se ofrece en el mercado; dicha competitividad se propicia más en la medida en que se esté preparado para negociaciones con empresas internacionales, cuyo "lenguaje internacional establecido" es el inglés. Los trabajadores que se encuentran en una gama desde una indiferencia hacia capacitarse cada vez mejor para desempeñar su labor cada día más eficientemente, y aquéllos que desean no sólo capacitarse para la función que desempeñan, sino que desean desarrollarse en forma integral como personas dentro de un sistema (la empresa y su entorno); pocas empresas muy comprometidas con la capacitación de su personal tanto en lo funcional y práctico como en su educación continua integral; recursos asignados limitadamente a la capacitación de personal; pocos instructores dentro de las empresas o de personal formado como instructor dentro de las mismas; en el caso de instructores del inglés como segundo idioma, se puede generalizar que una minoría de empresas cuentan con instructores de idiomas. Por otro lado, la educación básica y media son limitadas y limitantes en cuanto a formar individuos implicados en su auto-desarrollo y auto-realización; en ocasiones la educación técnica y/o universitaria también se limita y limita al individuo a su desempeño práctico-funcional dentro del mercado de trabajo; ambas olvidan la formación integral continua del individuo; en lo que se refiere a la educación técnica o media terminal, de donde provienen muchos empleados de las empresas mexicanas, es notoria la falta de preparación en el idioma inglés, puesto que éste no estaba incluido en los programas educativos oficiales hasta muy recientemente (piénsese también en el tiempo que tardarán en verse resultados en esta área de estudio si apenas se ha incluido el inglés en los programas oficiales). Así, los individuos han sido acostumbrados-condicionados a involu-

¹The author can be reached at the following address: Departamento de Idiomas, Universidad de las Américas-Puebla, P.O. Box 100, Santa Catarina Mártir, Cholula, Puebla. TEL.: 29-20-53, EXT.4507.

crarse en el proceso enseñanza-aprendizaje de tipo tradicional, sea en su papel del que enseña, como en su papel del que aprende. Existe una ignorancia de las alternativas metodológicas y técnicas, así como de la dinámica de grupos para instrumentar cursos de capacitación que obedezcan a las necesidades reales de los individuos adultos; se reproduce lo conocido (método tradicionalista) y se ignora lo nuevo o se limitan las innovaciones, así como los programas nuevos que los tiempos requieren.

Hasta aquí se observan algunos elementos que afectan, en una u otra medida, a la capacitación y el adiestramiento y el proceso de educación integral continua que pudiera fomentar una empresa, además de tener repercusiones serias en cuanto a los programas de capacitación en la empresa sobre el inglés como segundo idioma.

Un punto importante que vale la pena considerar es que *capacitación* se refiere a los procedimientos teórico-prácticos que lleven al estudiante a adquirir conocimientos, habilidades, actitudes que lo preparen para enfrentar nuevas situaciones en una forma nueva y/o "mejorada" con respecto a lo que hacía antes.

Otro punto a considerar es el *aspecto instruccional* de la capacitación dentro de las empresas. Este aspecto no es el único, sino que se le debe percibir como formando parte de un todo, dentro de un sistema que lo comprende que es toda la empresa (ésta puede percibir la capacitación como muy necesaria, como poco necesaria o como un simple requisito que hay que cubrir por ley). Puede haber también dentro de ella un antecedente de prácticas de capacitación o puede tratarse de algo nuevo. Así mismo, puede ser que la capacitación sea fortuita o se trate de una actividad que obedece a una planeación con un análisis objetivo de necesidades, una instrumentación operativa defectuosa o eficiente, y un control y seguimiento tanto de cantidad como calidad del producto de la capacitación.

Sin embargo, ya centrados en lo *instruccional*, tampoco debe pasarse por alto lo que lo conforma. Por un lado, se trata del proceso enseñanza-aprendizaje dentro del ambiente empresarial; se trata de un proceso dinámico cuyos destinatarios son adultos con características particulares de su edad y con necesidades específicas por resolver; se trata de un proceso de cambio dentro de la persona y dentro de la empresa; requiere de un instructor y de un aprendiz en un proceso innovador.

Discusión

¿Quiénes son los protagonistas de la capacitación (en la empresa)?

**El aprendiz adulto + el instructor/facilitador =
proceso de capacitación y adiestramiento**

¿Cuál es la labor y papel de cada uno en este proceso?

Tomemos como planteamiento interesante el que hace Reynaldo Suárez Díaz (pp. 70-71).

Proceso de enseñanza-aprendizaje

| EN EL ESTUDIANTE | | EN EL MAESTRO | | |
|--|---------------------|---------------|-------------------------------|---|
| INTERÉS, IMPULSO, EXPECTATIVA | 1 MOTIVACIÓN | ↔ | 1 MOTIVACIÓN | APELA A LAS NECESIDADES E INTERESES DE ESTUDIANTE; DESPIERTA EXPECTATIVAS. |
| DISPOSICIÓN PARA CONOCER Y ACEPTAR SELECTIVAMENTE | 2 ATENCIÓN | ↔ | 2 ENFOQUE | DIRIGE LA ATENCIÓN HACIA LO IMPORTANTE, PER- TINENTE, INTERESANTE |
| MEMORIA DE CORTO ALCANCE | 3 RETENCIÓN | ↔ | 3 COMUNICACIÓN | COMUNICA CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS, VALORES, ACTITUDES, ETC. |
| MEMORIA DE LARGO ALCANCE | 4 CODIFICACIÓN | ↔ | 4 REPETICIÓN | EVOCACIÓN PARA SU ALMACENAJE CORRECTO |
| PROFUNDIZACIÓN, ANÁLISIS, SÍNTESIS | 5 BÚSQUEDA | ↔ | 5 ANÁLISIS | PROBLEMATIZAR, INQUIETAR |
| TRANSFERENCIA A NUEVAS SITUACIONES | 6 GENERALIZACIÓN | ↔ | 6 APLICACIÓN | PROVEER SITUACIONES DE GENERALIZACIÓN |
| PROBAR LA VALIDEZ DE LO APRENDIDO | 7 CONFRONTACIÓN | ↔ | 7 EVALUACIÓN | DAR OCASIÓN Y OBSERVAR QUE EL ALUMNO DEMUESTRA QUE HA APRENDIDO |
| NUEVAS METAS Y HORIZONTES Y PLAN DE ACCIÓN POSIBLE | 8 PROGRESO | ↔ | 8 REVISIÓN Y PROYECCIÓN | VALORAR LO BUENO, LO POSIBLE, LO DESEABLE, LO DEFICIENTE; PLANTEAR UN PLAN DE ACCIÓN |

1. Características del instructor de adultos

El *instructor* deberá convertirse en un *facilitador*. Esto nos plantea el adentrarnos en un marco de referencia moderno (no tradicionalista), activo (no expositivo ni memorista), dinámico (no estático), en el cual, como se percibió en la tabla anterior, implica que tanto el facilitador como el aprendiz. comparten la responsabilidad de enseñar-aprender y juegan roles intercambiables según sus experiencias personales y laborales.

¿Por qué utilizar el término de *facilitador*? ¿"Facilita" qué?

En un proceso de enseñanza-aprendizaje, el *facilitador* "facilita" el que se dé un cambio de conducta tanto en el terreno cognoscitivo, como en el de las actitudes y valores y de las destrezas psicomotoras, es decir facilita el aprendizaje. Además, el cambio de conducta conjuntamente con un cambio en actitudes, conlleva un cambio en la persona en forma integral y profunda, que llevará a ésta a convertirse no sólo en un mejor trabajador

"a secas", sino a su vez, en un agente de cambio dentro de la empresa. El manejo que el facilitador haga de las fuerzas internas de sus grupos, el del ambiente total en donde se da la capacitación, el de teorías modernas del aprendizaje, y de la motivación, lo convierten en un agente importantísimo y nos hacen olvidar al tradicional "sabelotodo" que "dicta cátedra" a los que no poseen sus conocimientos.

Para hacer posible este papel tan importante, se necesita que el *facilitador* tenga un perfil muy especial. Este debe basarse no sólo en características de su personalidad (algo que es intrínseco a él), sino que debe incluir la descripción de ciertas habilidades para su labor.

Cuando la empresa desee contratar los servicios de instructores externos, caso típico en la enseñanza del inglés, deberá considerar el perfil del facilitador, como nosotros a continuación.

Las *características de un facilitador* pueden verse y agruparse dentro de las siguientes categorías:

- a) Características personales (intra-personales).
- b) Características para relacionarse con otros y con grupos (inter-personales).
- c) Características para su función técnica (sobre los contenidos que enseñará como el inglés como segundo idioma.)
- d) Características para su función didáctica (sobre cómo enseñará, es decir, sobre el enfoque didáctico de enseñanza de un segundo idioma, así como del método y las técnicas específicas que utilizará.)

a) Características personales (intra-personales)

De acuerdo con Carlos Rodríguez, et al (1987, apuntes de curso), William McGhee y Paul W. Thayer (1986:262) algunas características deben incluir:

Conocimiento y aceptación de sí mismo y de otros, respeto de sí mismo, del grupo, de su función y conocimiento del tema, del entorno, del grupo y de sí mismo en un proceso común.

Con respecto a este primer aspecto y grupo de características, pienso que algunos puntos de contacto son la ética de *facilitador*. Esto me parece de suma importancia, ya que si él tiene muy claros los valores que encierra la capacitación que él facilitará para que otras personas se preparen en forma integral, si tiene también claros los valores, la misión y la cultura de la organización para la cual laborará, si también sabe facilitar la incorporación de los nuevos aprendizajes de sus capacitandos a lo que es ya su labor cotidiana dentro de la empresa y se relaciona con personas dentro del sistema total empresarial y del área de recursos humanos, su labor será impregnada de una congruencia y un valor intrínseco que se proyectará cada vez que actúe.

Otro punto de congruencia de varios y creo es importante mencionar es la confianza, tanto en sí mismo como en su capacidad de despertarla en otros. Esto implica que el *facilitador* se conoce a sí mismo y, en un proceso de enseñanza-aprendizaje activo, sabe reconocer su lugar dentro del grupo; debe reconocer que muy probablemente todos sus capacitados son expertos por lo menos en un área, y que él es experto en algún aspecto o área que a éstos ayudará, pero de ninguna manera se engañará pensando que sólo él sabe y puede hacer alguna tarea en particular. También confía en las potencialidades de sus alumnos. Asimismo, promoverá un ambiente en donde los participantes sentirán confianza igual que como él mismo.

Un aspecto que entrará tanto en las características intra-personales como en las didácticas y que ningún autor mencionó explícitamente, es la motivación. Me parece que si un *facilitador* tiene claras sus propias motivaciones, de por qué capacita y ayuda a otros en su proceso de actualización personal y técnica, podrá "proyectar" mucho más en un curso y motivar a otros más, que si sólo utiliza alguna técnica externa a él y a los demás para llamar su atención y llevarlos a una tarea.

Si él está convencido, convencerá; si él es entusiasta, entusiasmará; si él confía y establece metas alcanzables, llevará a otros a lograrlas.

En este punto vale la pena detenerse y pensar tanto en la labor de capacitación de un *facilitador* cuya lengua materna es el inglés, como en el *facilitador* cuya lengua materna no es el inglés. Se trata, en el primer caso seguramente, de una persona extranjera que estará inmersa en una empresa mexicana con empleados/aprendices mexicanos en su mayoría. Esto implica la inmediata necesidad de que el *facilitador* se adapte y esté abierto a asimilarse en una empresa y personal (y futuros capacitandos) cuya cultura no es la suya, pudiendo no coincidir en situaciones supuestamente semejantes a las de su cultura materna. Su habilidad de adaptación es primordial. Sin embargo, el *facilitador* extranjero puede traer consigo conocimientos de la cultura con la cual la empresa va a entablar algún contacto, lo cual puede ser muy positivo para la enseñanza que imparta. Esto deberá capitalizarlo lo más posible.

En el caso en que se trate de un *facilitador* mexicano que la empresa contrate para la enseñanza del inglés como segundo idioma, se dará la situación inversa. El/ella pertenecerá a la misma cultura a la que pertenecen la empresa y su personal, pudiéndose asimilar más fácilmente a la "cultura empresarial." Pero, por otro lado, deberá esforzarse en incluir, en la medida de lo posible dentro de su enseñanza, aspectos que se refieran al contacto entre la empresa mexicana y la extranjera, incluyendo el uso del idioma inglés para ello.

b) Características para relacionarse con otros y con grupos (inter-personales)

De acuerdo con Carlos Rodríguez, et al (1987: apuntes de curso) y Mauro Rodríguez (1991:91-106), éstas comprenden en forma resumida, las siguientes:

Habilidad para comunicarse con otros y entender su situación con empatía y apertura personal; saber establecer una relación de ayuda y solucionar situaciones de conflicto previstas e imprevistas; percibir las necesidades y los procesos por los que pasa el grupo, interesándose por éste y sus miembros y al mismo tiempo interactuando con sencillez y competencia en su tema.

En el caso que nos ocupa, se debe incluir aquí la habilidad que el instructor del segundo idioma tenga para relacionarse con personas de diferentes rangos y status en la empresa, así como para hacerlo con personas de varias culturas (igual y diferentes a la suya.)

Esto incluye, a mi parecer, también otras características adicionales que vale la pena contemplar:

- tener claras las pautas y normas de conducta grupal que establecerá dentro de sus grupos para conseguir un trabajo positivo.
- establecer y comunicar metas para el grupo y su dinámica que conlleven un desarrollo y experiencia positivos de grupo.
- percibir las tensiones y fuerzas del grupo para canalizarlas y/o darles escape, sin temer al conflicto.
- capitalizar grados de satisfacción e interacción sanos dentro del grupo y saber enfrentar grados de frustración, resistencia al cambio e interacción no sanos dentro del grupo.
- dar un balance a la tarea y a las relaciones amistosas que surjan en el trabajo grupal.
- detectar y capitalizar los estilos de interacción más propicios para cada grupo (cooperación, competencia, asimilación, adaptación).
- ejercer un liderazgo acorde a la madurez y necesidades de cada uno de sus grupos.
- dar balance al aspecto afectivo tanto como a centrarlos en la tarea de adquisición y/o aprendizaje del inglés como segundo idioma.

Estas últimas características implican que el *facilitador* no sólo se centre en su tarea de enseñar y dirigir el aprendizaje, sino que, creo, deberá complementar su labor con conocimientos sobre dinámica de grupos y psicología social, temas que se tratarán más adelante.

c) Características para su función técnica (sobre los contenidos que enseñará el inglés como segundo idioma.)

De acuerdo a Imideo G. Nérici, (1980:23-25), la función técnica del docente consiste en tener un cúmulo de conocimientos, habilidades y destrezas, así como de una cultura general, que le permita responder adecuadamente a las exigencias de formación de los educandos.

Dentro del contexto de capacitación, esto implica que el *facilitador* conozca cabalmente los contenidos-materia que enseñará. Su conocimiento deberá ser funcional, actualizado, operante y adecuado al contexto en que se desarrollarán él y sus capacitantes.

dos dentro de la empresa. Creo que cuando el conocimiento es superficial, un instructor tenderá a depender de manuales, textos, o notas que sólo repetirá ante los capacitandos, y no será capaz de facilitarles un acercamiento a la materia de estudio desde diferentes ángulos, por medio de problemas y casos, de aplicaciones y experiencias reales, de transferencias a la vida laboral vigente y futura, de aprendizajes relevantes y significativos, etc. Si el *facilitador* se especializa en algún área del conocimiento, como puede ser el inglés como segundo idioma, deberá conservar una mente e información abiertas a otras áreas afines, para que sus contenidos puedan ser "polivalentes" e interdisciplinarios en la medida de lo posible.

De acuerdo a Carlos Rodríguez (apuntes de curso) y dentro de este mismo rubro, encontramos las siguientes proposiciones:

- dominio técnico de la materia en la cual, precisamente por el dominio de ésta, la dosifica y la pone al alcance del grupo de capacitandos.
- credibilidad tecnológica, que muestra al instructor como una persona que aprovecha sus conocimientos y sus experiencias dentro de su área, lo muestra seguro dentro de ésta y promueve que se le dé crédito por este nivel de experto que muestra ante el grupo.
- habilidad de concreción, que le hace comunicar sus contenidos clara y objetivamente, sin verborrea ni inseguridad o ambigüedad ante el grupo, con explicaciones, ilustraciones y síntesis que conllevan a un mayor aprendizaje de sus capacitandos.
- sentido práctico, que hace puentes y transferencias entre lo aprendido y el uso práctico que el aprendiz puede hacer inmediatamente en el lugar de trabajo de todo lo aprendido dentro de la capacitación.
- actualización permanente, que implica una actitud abierta y un interés constante por adquirir y/o integrar nuevos conocimientos y destrezas a los que ya posee.

Para McGehee y Thayer (1986:262), los siguientes puntos son importantes con respecto al instructor.

- debe poseer conocimiento de la materia, dominio del idioma en que lo va a comunicar, contribuir al progreso de su especialidad y actualizarla, debe estar interesado en la enseñanza.

Por otro lado, para Mauro Rodríguez (1991:96), más que describir características del instructor con respecto de su disciplina, menciona algunas características intelectuales generales: agilidad y claridad de pensamiento, objetividad, buena memoria, capacidad de análisis y de síntesis, imaginación creativa.

Otros aspectos importantes en mi opinión que deberá tener, son los siguientes:

- facilitar la adquisición de conocimientos y destrezas de su disciplina implica que el instructor la presente con una organización lógica para los capacitandos y que conlleve una integración de lo nuevo con lo ya conocido por ellos en forma lógica y natural.

- dosificar la materia de estudio teniendo en cuenta los estilos de aprendizaje y la curva de concentración de cada grupo.
- promover el aprendizaje por descubrimiento y vías intuitivas también, aunque él domine la materia y tenga la "tentación" de vaciar sobre los alumnos sus conocimientos de experto.
- distinguir lo esencial de lo secundario y lo que deba ser expuesto con lo que pueda ser ejecitado o experimentado por otras vías del conocimiento.
- llevar a los capacitandos a aplicar/ejecitar/dominar lo aprendido en el idioma, y no concretarse a dar explicaciones y reglas sobre éste.
- usar un código operativo en clase en el mismo idioma, y minimizando el uso del español y la traducción, considerando la economía del lenguaje que sea necesaria para proveer a los capacitandos de la mayor información de entrada en el inglés mismo (input).
- conectar la enseñanza-aprendizaje del inglés siempre con situaciones de aplicación en el trabajo en las diversas habilidades lingüísticas y anticipar y sistematizar el seguimiento de éste en las áreas de trabajo.

d) Características para su función didáctica (cómo enseñará)

Según Nérici (1980:23-25), además de dominar su materia, el *facilitador* debe estar preparado para enseñar, es decir, para dirigir el aprendizaje de sus capacitandos en dirección correcta y según sus posibilidades, para que, posteriormente, éstos integren sus nuevos conocimientos a sus experiencias concretas de trabajo y de su vida diaria.

En su función didáctica o de docente, deberá tener las siguientes características: vitalizar la enseñanza con el uso consciente de un método activo, en el que el aprendiz elabore por sí mismo los conocimientos en lugar de sólo recibirlos. Propondrá técnicas de descubrimiento y de solución de casos y problemas para una enseñanza más experiencial y rica; propiciará la participación del alumno en todas las fases del aprendizaje, desde lo sincrético y lo analítico, hasta lo sintético y lo crítico, pasando necesariamente por la aplicación significativa de lo aprendido. Ayudará al instructor de inglés el conocimiento que tenga de los diversos enfoques didácticos y de la metodología en la enseñanza de idiomas, así como el que tenga un inventario amplio de técnicas de enseñanza para adultos. Asimismo, deberá tomar muy en cuenta el marco teórico-práctico que nos da la lingüística aplicada para facilitarse su labor de enseñanza.

Yo pienso, en resumen, que además, el *facilitador* deberá actualizarse constantemente no sólo en su disciplina, sino en las diferentes herramientas y técnicas de enseñanza dentro de su área y para adaptarlas y aplicarlas a la enseñanza de adultos. Dentro de las técnicas de enseñanza, preferirá las activas y se mantendrá actualizado con respecto a ellas (muchos docentes sólo se actualizan en sus contenidos y olvidan actualizarse en la didáctica de su materia o disciplina). Estará consciente y utilizará la tecnología educativa y los recursos a su alcance para una mejor dirección del aprendizaje dentro de sus grupos. Asimismo, estará familiarizado y sabrá utilizar técnicas colectivas, grupales y de instrucción individualizada, así como de la instrucción por programas pregrabados y/o

computacionales, o de materiales o manuales de instrucción programada, ya que en la actualidad, la enseñanza, aún dentro del ámbito empresarial, puede adquirir todas estas características innovadoras.

La manera en que McGehee y Thayer (1986:262) consideran este aspecto, es mencionando las siguientes características del instructor ideal:

- sabe organizar la materia para conseguir objetivos muy determinados.
- siempre está preparado.
- excita el interés y la curiosidad.
- presenta hábilmente ilustrada la información.
- utiliza una amplia variedad de métodos.
- adapta sus métodos al nivel de su clase y está alerta a las necesidades individuales.
- analiza los errores y corrige las dificultades específicas.
- es imparcial en los exámenes.

En resumen, y dentro del primer aspecto sobre *Características del Instructor de Adultos*, hemos considerado su labor no como un transmisor de conocimientos como sucede en un esquema tradicionalista de la educación, sino lo vemos más como un "director," "guía," "motivador," "facilitador" del aprendizaje de sus capacitandos, así como un agente propiciador de la dinámica de grupos en donde se promueve la interacción de todos sus miembros y se trabaja tanto basados en la tarea, como basados en las experiencias dentro del mismo grupo.

Esto nos conecta con el siguiente sub-tema del presente trabajo:

2. Estilos de interacción del facilitador con el grupo

¿Por qué se debe incluir un inciso que se refiera a la *interacción*?

¿Qué es la *interacción*?

Desde luego la *interacción* a la que nos vamos a referir es la que requiere el proceso de enseñanza-aprendizaje para grupos adultos. Sugiero que se piense también desde el sentido amplio de la "educación permanente," como en el contexto específico de la "capacitación y adiestramiento del personal" en un ámbito organizacional.

En un sentido amplio, la "educación permanente" se dirige a adultos ya integrados a un sistema social, profesional-laboral y cultural, y que se encuentran en un proceso de constante transformación.

Esto hace pensar en grupos centrados en la *formación* del individuo y no sólo en la *información* que el mismo recibe en un momento dado. Esto significa que se dará enseñanza-aprendizaje en el dominio cognoscitivo, el dominio psicomotor y en el afectivo y actitudinal y de valores.

Cuando se piensa específicamente en la "capacitación y adiestramiento de personal," se significará, asimismo, que el trabajador inmerso en una organización, irá presentando necesidades específicas, tanto en lo que se refiere al puesto que ya desempeña, como en lo humano dentro de la empresa (ya que siempre está interrelacionado con otros), y también como individuo que tiene aspiraciones personales y de promoción laboral (si se piensa en que un individuo realiza su "carrera" y su "plan de vida y trabajo" sin separar uno de otro dentro de una empresa.)

Este marco de referencia, ya sea amplio, laboral, y/o personal, pone de manifiesto que el individuo siempre está en contacto con otros y entonces se plantea la pregunta:

a) ¿se puede aprovechar y capitalizar la relación con otros para el mejor desarrollo de la persona y su mejor desempeño dentro del trabajo, y para el logro de metas personales y de la organización?

O se trata más bien de otra cuestión:

b) ¿se debe eliminar la relación con otros que sólo compiten con el individuo de forma que cada uno, como ente aislado, dé lo mejor de sí dentro de la empresa y así se puedan lograr metas personales y de la organización?

(ambos enfoques ocurren y coexisten en el presente, así como el enfoque tradicionalista y el activo de la educación coexisten en el presente.)

Para un proceso de enseñanza-aprendizaje activo en donde el papel del *facilitador* ya quedó delineado en el apartado anterior, debe corresponder un enfoque también activo en cuanto a la dinámica de grupos, de donde tomamos el elemento de la *interacción*. La primera pregunta planteada deberá ser la vigente y la que se debe tratar de responder.

¿Se puede aprovechar y capitalizar la relación con otros para el mejor desarrollo de la persona y su mejor desempeño dentro del trabajo, y para el logro de metas personales y de la organización?

La respuesta inicial tentativa es que **SI** es factible aprovechar que los capacitandos aprendan juntos. Esto implica que un grupo de capacitandos dejará de ser un grupo de individuos que convergen circunstancialmente en él, sino que se tenderá a que sea un verdadero "grupo de aprendizaje," en donde se facilite el conocimiento mutuo, la aceptación de "el otro," y la integración grupal, en donde el grupo vivirá un proceso que tendrá etapas de desarrollo y donde trabajarán tanto hacia metas de aprendizaje (o centradas en la tarea), como hacia metas del grupo como tal.

Tomaré, como hacen algunos autores, el que la conducta grupal tenga como base precisamente la *interacción*, ya que ésta es una propiedad que se puede observar en todos los grupos.

Para Bany y Johnson (1980:35-37), "cierto número de personas se convierte en grupo cuando se da la circunstancia de que cada individuo está afectado por cada uno de

los otros individuos del grupo. Los individuos reaccionan entre sí. Este proceso, que supone las reacciones de cierto número de personas entre sí, se denomina *interacción*." Cuando A acciona ante B y B reacciona ante A, ninguno de los dos permanece igual después de esa interacción. De tal modo, que la *interacción* se refiere a las modificaciones de comportamiento que se dan cuando dos o tres personas entran en contacto por un lapso de tiempo dado. De una *interacción* inicial, se pasa a que las interacciones, al pasar el tiempo, se vayan estructurando; de esa estructura resultan papeles, posiciones y status que cada miembro del grupo irá adquiriendo en esa "red de comunicación" que se tiende entre todos y cada uno de ellos y que luego se consolida y logra elementos como: cohesión de grupo, sentimiento de pertenencia, motivos comunes, metas comunes, normas de conducta compartidas; también se pueden dar conflicto y tensión dentro del grupo y planteamiento de problemas y/o frustraciones comunes. En todo caso, lo interesante es que siempre habrá un "valor agregado" cuando hay interrelación de dos o más personas, pues todos sufren algún tipo de cambio en su comportamiento social y/o de trabajo en común. Por este motivo, cada grupo tiene su propia personalidad, o como los mismos Bany y Johnson la denomina, cada grupo es diferente por su "sintalidad." (1980:39-40) (personalidad por la "síntesis" de las características y atributos de sus miembros.)

Para otro autor, Dieter Ulich (1974:24-46), *interacción* comprende las conductas recíprocamente relacionadas y complementarias de dos o más personas. Las características decisivas del proceso de interacción son la "interdependencia" y la "complemen-tariedad." Para dicho autor, el plano del aprendizaje se entrecruza con el plano social en donde la educación se da por la interacción.

Por supuesto es de hacerse notar que el instructor deberá pasar a formar parte activa de los fenómenos grupales, y no se quedará fuera de ellos en razón de su status y posición dados. En un ambiente de interrelaciones complementarias e interdependientes, él facilitará estos fenómenos precisamente como parte de su papel nuevo dentro de la educación activa ya mencionada.

Debe el *facilitador* tener conciencia de que en cada grupo, y debido a esta *interacción*, surgirán dos niveles de estructuración, uno formal-artificial-organizacional, y otro informal-natural-grupal. Si cuando inicialmente se forma un grupo, se forma dentro de la organización después de hacer un análisis formal de necesidades y teniendo a un instructor delante de unos capacitandos, ya se tiene un grupo formal-artificial. Pero también es cierto que, si ese grupo permanece junto con elementos que compartir, es muy probable que se formen (o estén formados ya desde antes por las interrelaciones de trabajo), grupos o sub-grupos naturales o de amigos.

Un buen *facilitador*, dentro del contexto que hemos venido analizando, será, pues, aquél que perciba los fenómenos intra-grupales y los sepa aprovechar para el beneficio de los involucrados, tanto en su proceso social y personal, como en su proceso de aprendizaje dentro de la capacitación. Cabe añadir en este apartado, que el lenguaje es intrínsecamente comunicativo. Si el instructor de inglés como segundo idioma dentro de una empresa

tiende a instrumentar una enseñanza activa y comunicativa-funcional, considero que conseguirá mejores resultados. Esto deberá tomarlo en cuenta desde la fase de planeación de su(s) programa(s), ejecución, o fase instruccional, así como para el seguimiento y la evaluación del desempeño de los capacitandos.

Dentro de los *estilos de interacción* éstos se pueden delinear desde dos enfoques distintos: aquéllos centrados en el instructor, y aquéllos centrados en el grupo o los capacitandos con el instructor como parte integrada a éste.

Estilo Unidireccional

Este estilo correspondería al enfoque más tradicionalista del proceso enseñanza-aprendizaje, en donde el docente o instructor (experto en su área) enseña y se dirige al grupo (inexpertos en el área), siempre de él hacia ellos y les expone lo que hay que aprender, cómo hay que aprenderlo, cuándo hay que hacerlo, y cómo se demostrará que se ha aprendido.

Este estilo unidireccional, llevaría a la práctica técnicas de enseñanza-aprendizaje también dirigidas por el instructor y administradas de él hacia el grupo. También conlleva enfoques unilaterales en la interacción dentro del grupo, en donde, por ejemplo la comunicación, va del instructor a uno o varios miembros del grupo, y de éste (éstos) hacia el instructor, sin que se tienda una verdadera red múltiple de comunicaciones "en estrella." La interacción está aquí siempre impregnada de un formalismo latente o manifiesto, pero que generalmente no permite que se den los niveles naturales de interacción. Para pasar de un participante a otro, la comunicación tiene generalmente como intermediario al instructor.

Dentro de este contexto unidireccional, es muy probable que se utilice y establezca un estilo único de liderazgo, el conocido como *autoritario*, dentro de una *enseñanza frontal*. En dicho estilo, el líder establecido (artificial) sería el instructor, en donde él establece las reglas del juego, los tiempos, los estilos de interacción ya mencionados, él anuncia sus decisiones (las cuales no se negocian sólo se aclaran), etc. Por otro lado, los miembros del grupo normalmente tomarán una posición y un papel dentro del grupo de capacitación, como primero que se establece es lo que emana del instructor-líder y la dinámica de grupo probablemente se regirá por lo artificial-formal. En todo caso, el instructor será un moderador unidireccional.

En el caso de la enseñanza de un segundo idioma dentro de este tipo de interacción, será de suponer que, debido a que la enseñanza está centrada en el instructor, la participación que se logra de los alumnos es limitada. En el mejor de los casos el instructor participaría un 50% del tiempo y los capacitandos un 50% del tiempo de clase, pero sería difícil incrementar el porcentaje de participación de los aprendices.

Estilo Pluridireccional

Otra opción de dinámica de grupo, incluyendo la *interacción* es la *pluridireccional* (Suárez Díaz, 1986: 95-98). Dentro de ésta, el instructor es, como se había planteado en otro apartado anterior, un verdadero *facilitador*. Dentro de su función, estaría el administrar el proceso enseñanza-aprendizaje para los cursos de capacitación dentro de la empresa, además de implicarse en el proceso de planeación, organización antes de éste, y en el de control o evaluación al final de éste. Sin embargo, el planteamiento de la dinámica de grupo sería diferente. Dentro de ella, y como idea de arranque, se considera que todos y cada uno de los participantes tiene algo que dar (en conocimientos o habilidades, pero también en actitudes y con sus propias características personales, y características y habilidades sociales.) El *facilitador* es un miembro más del grupo. Provoca dentro de la dinámica de trabajo que la interacción se amplíe y se tienda una verdadera "red de comunicación" entre todos los participantes con él incluido como uno más de ellos. En este tipo de dinámica, las interacciones suceden normalmente en forma más natural, afloran muchas de las tensiones y elementos que de otra manera serían latentes en el grupo, se hacen más posibles los contactos no sólo de trabajo sino personales y del grupo total con todos sus miembros.

Dentro de este estilo, surgirán técnicas de enseñanza-aprendizaje más activas y modernas, técnicas que se adapten siempre al estilo de aprendizaje de cada grupo de capacitandos, técnicas que promuevan el aprendizaje más autónomo, por descubrimiento y aplicación/solución de casos y problemas, que cuestionen y discutan alternativas. Se acudirá no sólo a lo lógica, a la deducción y a la inducción y analogía como vías del conocimiento, sino que se apelará también a la intuición, al aspecto afectivo y a la experiencia previa de los capacitandos, entre otras alternativas. (Nérici, 1980:57-61)

Asímismo, y en paralelo a la descripción unidireccional, al tomar en cuenta los estilos de liderazgo, se tomará en cuenta el que más se adapte al grupo en particular, pudiendo ser las alternativas las siguientes (Kuri y Chehaybar, 1989:132-135): *autoritario*, *democrático* y "*laissez faire*." Se tomará en cuenta no sólo un estilo para establecerlo y seguirlo todo el tiempo, sino que se considerará que el liderazgo es más bien un *continuum*," una parte integral del proceso y vida grupal.

En el *continuum* de liderazgo se podrá comenzar, en un extremo, con el instructor anunciando sus decisiones y con el grupo siguiendo lo establecido. El siguiente paso sería aquel en que el instructor anuncia sus decisiones pero da cabida para aclaraciones. Pasamos luego a la etapa en que el instructor plantea alternativas y el grupo negocia con él. Más adelante, el instructor deja que el grupo plantee alternativas y todos decidan, e incluso se puede llegar a la completa autogestión por parte de los capacitandos en donde el instructor es parte integral del grupo y todos deciden de común acuerdo.

El *liderazgo* fluctúa normalmente por la interacción basada en cuatro aspectos distintivos: *habilidades*, cuando alguien es más capaz que otros y entonces los dirige; la

tarea, cuando según el trabajo y objetivo de aprendizaje que se persiga, la persona más adentrada en ello ejerce el liderazgo; por *amistad*, cuando el más popular o persona más reconocida dentro del grupo toma la iniciativa y es seguido por otros por esta misma razón; y por *poder*, en donde el que se impone más a otros, ejerce el liderazgo.

Dentro de una interacción pluridireccional y un liderazgo democrático, el grupo interactúa no sólo para aprender juntos, sino para tomar decisiones conjuntamente; esto normalmente, al involucrar a la mayoría o a todos los participantes, los compromete y o motiva más.

Dentro del área de la enseñanza del inglés como segundo idioma, este estilo de interacción apunta ya al llamado "*aprendizaje colaborativo*" y a un enfoque más funcional y comunicativo. Asimismo, si el *facilitador* dirige el proceso debidamente, será muy factible lograr que la participación de los aprendices tome lugar en alto porcentaje del tiempo de clase, llegando a aprovechar más la información de base que ellos mismos poseen en cuanto al idioma y en cuanto a sus experiencias previas en general, aspecto que ha sido probado como muy conducente a mayor aprendizaje por la lingüística aplicada.

3. Criterios de selección: Interno o externo?

Cuando una organización se plantea esta cuestión, es decir, el acudir a instructores internos a la empresa, o acudir a instructores de despachos externos, estará considerando principalmente los siguientes aspectos:

¿Qué ventajas y desventajas puede presentar cada una de estas opciones?

Instructores internos: Ventajas

1) Siempre y cuando el instructor interno esté formado como tal, éste conocerá el contexto organizacional, las políticas de la empresa, su misión y objetivos a corto, mediano y largo plazo, y tendrá conocimientos de los antecedentes de la capacitación dentro de la misma compañía. Esto es ventajoso, pues conlleva el conocer también a las personas implicadas en cada uno de estos aspectos, lo cual puede facilitarle el presentarse ante ellos con propuestas válidas para ellos dentro del programa de capacitación.

2) La detección de necesidades de capacitación (DNC), al hacerse desde adentro y con personal interno, presenta las ricas posibilidades de indagar información tanto explícita (recabada por instrumentos diseñados para tal efecto), como implícita (información de lo que la gente no dice o no hace pero que tiene relevancia en la DNC).

3) Las propuestas de capacitación serán contextualizadas y entonces factibles y viables de realizar, ya que un instructor interno conoce los alcances, la infraestructura y las funciones de capacitación que se realizan dentro de la organización.

Instructores internos: Desventajas

1) Un instructor interno puede creer que es instructor por el solo hecho de conocer algunos puestos y/o algunas operaciones dentro de algún nivel de la organización. El caso de utilizar personal conocedor o diestro en algo para preparar a otros menos conocedores o diestros, es un caso en la práctica de la capacitación en nuestro país, pero que no implica que el instructor y, por tanto la función de capacitación, se realice lo mejor posible.

2) Cuando se realice la DNC, el personal interno, acostumbrado a ver ciertas cosas, ya no las verá realmente y las podrá pasar por alto, o bien, puede ver sólo lo que quiere ver, presentando un problema de interpretación de la información que además, puede perder la dimensión del contexto empresarial global dentro de la región o del ambiente competitivo.

3) Un instructor interno puede caer en la práctica bien conocida de ofrecer sólo lo que él mismo conoce, sin apearse a las necesidades reales de la empresa y su personal.

4) En el trato y dinámica de trabajo que utilice, un instructor interno puede viciar sus interacciones y su comunicación por amiguismos y/o jerarquías, por ejemplo de fuera de un curso, hacia el interior del mismo.

Instructores Externos: Ventajas

1) Generalmente cuando se trata de este caso, los instructores son expertos *facilitadores*, así como asesores para la organización. Esto significa que tienen una formación seria como tales y se mantienen en un mercado competitivo en el ramo al actualizarse y optimizar su labor.

2) La DNC, al hacerse con un agente externo, presenta la posibilidad de guardar una perspectiva y objetividad y un nivel de interpretación de los datos obtenidos, que no está comprometido con intereses internos a la organización.

3) Las propuestas de capacitación, al basarse en datos obtenidos para tal efecto, generalmente ponen al descubierto otros aspectos organizacionales que vale la pena considerar en cada caso, ya que se debe vencer la tentación de resolver todos los problemas por medio de cursos. Así, la función de capacitación se contempla dentro del sistema total y dentro de su sub-sistema los cuales deben apoyarse mutuamente.

4) Un instructor externo trae consigo nuevas ideas y prácticas que pueden ser sanas de experimentar hacia dentro de la empresa.

5) El caso de la capacitación en el inglés, se requiere cada vez más a expertos en el área y no sólo personas que lo hablen y a quienes les guste. Siendo que los despachos de asesores y expertos, o las instituciones dedicadas a la preparación de personal docente, han ido "profesionalizando" esta área cada vez más, la industria se verá muy beneficiada con estos expertos externos.

Instructores Externos: Desventajas

1) Si un instructor externo tiene más experiencia y formación como asesor que como facilitador, obviamente su función como tal se verá limitada, o llegará a una organización sin las herramientas didácticas y técnicas para adaptar su instrucción al grupo de capacitandos que le corresponden.

2) Al hacerse la DNC por un externo, posiblemente se despierten resistencias o desconfianza que son naturales ante un extraño. Dependerá de las habilidades de la persona el que verdaderamente se sepa introducir a la organización.

3) Dentro de la novedad que es el tener un agente experto del exterior, también se presenta el que sepa adaptar su labor a las necesidades y experiencias previas de la gente implicada con él en un proceso de capacitación.

4) Ya que el realizar el proceso enseñanza-aprendizaje dentro del ambiente empresarial o industrial es muy nuevo para las personas preparadas como instructores de idiomas, puede suceder que éstos no se ubiquen correctamente a sí mismos y a sus capacitandos en dicho proceso, pudiendo tratarlos como "niños o alumnos" de un ambiente escolar, cosa que no conduciría a un proceso sano en el ambiente que nos ocupa.

Sigue y seguirá siendo importante el que una organización se plantee si requiere acudir a instructores internos o a los externos. Por supuesto algo importante dentro de esto es el hecho de que si muchas empresas no tienen instructores internos se planteen entonces el formar sus propios instructores (enviándolos a prepararse fuera o trayendo expertos del exterior.) Esto creo es medular, y que si ya se tienen instructores propios, se les deba mantener con incentivos suficientes para que estén siempre actualizados. Por otro lado, en el mercado cada vez más competitivo, en las ciudades principales o centros industriales cercanos a éstas, se da la posibilidad de tener expertos en la capacitación, lo cual siempre podrá plantear un abanico más amplio de posibilidades. De hecho, se debería tender a una combinación de estas estrategias. También se debe pensar, en el caso de las pequeñas y medianas empresas, en las recientes alianzas estratégicas que han ido estableciéndose, pudiéndose aliar varias industrias para mantener y/o contratar equipos de instrucción que les sirvan a todas ellas. Esto nos obliga, como instructores de inglés, a desarrollar nuestra labor en ámbitos más nuevos todavía, pero para los cuales debemos estar preparados.

Referencias

Area de capacitación y de dinámica de grupos

Bany, Mary A. y Lois V. Johnson. 1980. La dinámica de grupo en la educación. Madrid. Editorial Aguilar.

- Chiawgnato, Idalberto. 1987. Administración de recursos humanos. México, Editorial McGraw Hill.
- Kuri y Chehaybar. Técnicas en la dinámica grupal. 1989. México. CELE, UNAM.
- McGehee, William y Paul W. Thayer. 1986. Capacitación, adiestramiento y formación profesional. México. Editorial Limusa.
- Molina, A, ed. 1985. Diálogo e interacción en el proceso pedagógico. México. SEP.
- Nérico, Imideo G. 1980. Metodología de la enseñanza. México. Colección Actualizada Pedagógica. Editorial Kapelusz Mexicana, S.A. de C.V.
- Newstrom. John W. y Edward E. Soannell. 1989. 100 ejercicios para dinámica de grupos. Una estrategia de aprendizaje y enseñanza. México. McGraw Hill.
- Pinto Villatoro, Roberto. 1990. Proceso de capacitación. México. Editorial Diana.
- Stanford, Gene y Albert E. Roark. 1974. Interacción humana en la educación. México. Editorial Diana.
- Suárez Díaz, Reynaldo. 1986. La educación. Su filosofía, su psicología y su método. México. Editorial Trillas.
- Rodríguez Estrada, Mauro y Honorata Austria Torres. 1990. Formación de instructores. México. Serie Capacitación Efectiva. Editorial McGraw Hill.
- Rodríguez, Carlos. Primavera, 1992. Apuntes de curso. La capacitación y el adiestramiento del personal. Profa. Gabriela Barajas.
- Ulich, Dieter. 1974. Dinámica de grupo en la clase escolar. México. Biblioteca de Cultura Pedagógica. Editorial Kapelusz.

Area de la enseñanza del inglés y de aprendizaje colaborativo

Arosen, E. et al. 1978. The jigsaw classroom. Beverly Hills, California.

Johnson, David and Roger Johnson. 1975. Learning together and alone: Cooperation, competition and individualization. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall.

Johnson, D.F., R.T. Johnson. E. J. Holubec and P. Roy. 1984. Circles of learning: Cooperation in the classroom. Alexandria, Virginia. Association for Supervision and Curriculum Development.

Slavin, R.E. et. al., eds. 1985. Learning to cooperate: Cooperating to learn. New York. Plenum Press.