

Desarrollo por competencias:  
**LA CLAVE ESTÁ EN LOS DOCENTES**

Andrés Lucero Leiva\*

Mauricio Gibert Casanga\*\*

*Son múltiples los aspectos que se pueden considerar a la hora de establecer algunos principios que pueden resultar fundamentales de desarrollar en procesos tan importantes como la formación integral de una persona, la cual se torna eje central de su proceso de aprendizaje, y ese eje es el docente.*



**E**l rol del docente en el trabajo de aula permite contribuir al desarrollo de habilidades en los futuros oficiales de marina que implica un desafío permanente y significativo, que requiere adecuar modelos en continua actualización respecto de la formación y facilitación efectiva de los aprendizajes en el salón de clases. El concepto de competencias ha

sido abordado desde distintas perspectivas, por ello se seleccionan algunas definiciones pertinentes sobre la misma. Para el presente trabajo, las “competencias” serán entendidas como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”

\* MSc. Ciencias Políticas Integradas. Diplomado en Psicología Clínica. Especialización en Gestión de Riesgos. Psicólogo de Recursos Humanos. Director de la Sociedad de Debates de la Universidad Técnica Federico Santa María. Profesor de la Escuela Naval “Arturo Prat”.

\*\* Profesor de Lenguaje y Comunicación. Pos título en Técnicas de la Representación con Propósitos Educativos. Profesor en la Escuela de Negocios de la Universidad de Valparaíso y Jefe de Cátedra en la Escuela Naval “Arturo Prat”.

(Spencer y Spencer, 1993). Se incorpora también el aporte de la psicóloga francesa Claude Levy-Leboyer (1992) pues resume el tema de las competencias de la siguiente manera:

*Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada[...].*

*Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.*

*Las competencias representan un rasgo de unión entre características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas[...].*

Y como quizá la distinción más frecuentemente encontrada en tanto los pilares de la educación moderna:

*El desarrollo del saber (conocimientos), el saber hacer (habilidades y destrezas prácticas), y el saber ser (actitudes y valores); propuesta por la UNESCO<sup>1</sup>.*

Hablar de competencias navales es un complejo tópico y propósito, ya que la multiplicidad de competencias a desarrollar en un hombre de armas de mar son de robusta extensión. Por lo anterior, y utilizando la metáfora del científico del management sobre el manager silencioso y el liderazgo efectivo, visto desde el punto de vista de la acción en el aula, implicarán el despliegue de algunas actitudes silenciosas al momento de posicionarse frente a los educandos, ya que la educación ha de "pasar de una docencia centrada en el aprendizaje. Tanto la legislación como las orientaciones para el desarrollo de las sucesivas reformas y la literatura pedagógica han insistido, durante los últimos años, en este punto: el objetivo de la enseñanza es el aprendizaje"<sup>2</sup>:

#### ■ Inspiración

Los docentes silenciosos *no empoderan a sus alumnos, los inspiran*. Para ello será necesario *crear las condiciones que fomenten la apertura y sean*

*capaces de liberar su energía*. Será entonces relevante que el docente refuerce los *lazos culturales* de los cadetes, tratándoles como personas *respetadas de un sistema social cohesionado* que posee una tradición, valores y prácticas propias de una institución militar.

#### ■ Preocupación permanente

El docente pasa más tiempo previniendo problemas que puedan surgir en la gestión dentro del aula que *solucionándolos*, debido a que la experiencia del profesor le permite *saber cuándo y cómo intervenir*; en este sentido es necesario que desarrolle habilidades de resolución de conflictos, ya que en cualquier contexto educativo se hace práctico la utilización del conductismo Skinneriano<sup>3</sup> más ortodoxo; práctico porque es económico y eficaz; al mismo tiempo siempre existirán salidas alternativas que muchas veces no están asociadas o escritas en un procedimiento reglamentario; las personas escuchan, se comunican, llegan a acuerdos y resuelven en la civilidad del diálogo fructífero. Sin embargo, no se debe olvidar el contexto; tal como escribía el Vicealmirante (R) R. Verequen, de la Armada Francesa, en una carta a su hijo respecto de la conducción que proporciona un comandante, decía: "ustedes [...] obedecerán en todo lo que él ordene para bien del servicio, en aplicación de las reglamentaciones militares y para observar las leyes y por el éxito de las fuerzas armadas [...]". Tal como afirmaba Parsons (1937), y observando el dominio de la cultura organizacional militar, éste está dado por "la regla moral objetiva [i.e.] que adquiere su expresión subjetiva en la adhesión voluntaria de las normas"; donde se aprecia una distinción (más allá del debate teórico) establecida en el texto "*Autoridad moral y autonomía: una relectura del pensamiento sociológico de Émile Durkheim*", entre la "coacción (consistente en la asunción de normas por presión) y cooperación (referida a la adhesión voluntaria de las reglas). Por ello, la cooperación es fundamental en el logro de los objetivos militares; sin la adhesión voluntaria,

1. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

2. Documento "Modelo de competencias profesionales del profesorado"; Grupo de trabajo colaborativo de la Red de Formación del Profesorado de Castilla y León. Curso 2010-2011.

3. B.F. Skinner (1904-1990), uno de los psicólogos conductistas modernos más famosos, asegura que: "Si queremos entender la conducta humana hay que tener en cuenta lo que el ambiente le hace a un organismo antes y después que éste responda. La conducta es modelada y mantenida por estas consecuencias" (Skinner, 1971). Skinner, como "conductista radical", "creía que los eventos mentales no son necesarios para explicar la conducta" (Michelle, 1995).

se hace imposible el logro de metas comunes que están asociadas a la defensa de los intereses soberanos de una nación, es decir, esa cohesión que puede mantener a los sujetos alineados con la idea de un bien común. Uno de los primeros psicólogos constructivistas, Jean Piaget, teorizaba sobre este comportamiento (cooperación) circunscrito en la idea del desarrollo moral, "proceso de transición entre la heteronomía a la autonomía" (Castro, 2006). En tal sentido, "la autonomía implica que las reglas llegan a ser

#### ■ Gerencia silenciosa

Así como el docente silencioso *sube sus mangas y averigua qué es lo que está pasando*, el profesor *armoniza la vida diaria* de sus educandos de tal modo que toda clase de personas, con los pies firmemente puestos sobre la tierra, puede perseguir *iniciativas estimulantes*. Por lo tanto, la gerencia silenciosa y el liderazgo efectivo compatibiliza con el docente alineado por el desarrollo de competencias en el aula, es homologable y análogo, ya que el profesor *silencioso trata de la*

---

***"Un Oficial debe ser un señor. A veces se es señor porque 'se ha nacido' señor. A veces se adquiere por una educación temprana. Se revela en la urbanidad y en la cortesía, basada en el respeto por los derechos de los demás y el comportamiento refinado, que evita todo lo grosero en el lenguaje, en la acción o en la intención. Un oficial debe ser así. La oficialidad de marina está compuesta por señores que viven como señores".***  
***Elbridge Colby***

---

propias cuando se reflexiona respecto de ellas; conlleva actitudes de cooperación y respeto mutuo; lo cual requiere de gran descentración y coordinación interindividual" (Castro, 2006); por ello se puede entender el significado de la cooperación, en una relación militar, es decir, una interacción donde la jerarquía es omnipresente, como "obediencia a la autoridad" (Castro, 2006). El docente entonces, en tanto su experiencia, actúa silenciosamente en el aula, entrelazando formas comunicativas; construye diálogos de apertura y alineamiento en un contexto altamente normado, jerarquizado y virtuosamente solemne.

#### ■ Inculcar y formar

*Apegarse a alguien o algo que solucione; ignorar a todos y a todo lo demás: eso es algo del pasado.* También se le ha llamado a esta dimensión *mejoramiento continuo natural*, pues la toma de decisiones, donde hay un respeto por la academia del otro (a veces olvidado por algunas generaciones), el docente ajusta sus prácticas desde lo puramente administrativo a la actualización de contenidos y sus dinámicas conversacionales, con un sentido colectivo, consultando y compartiendo experiencias efectivas de aprendizaje.

*perfección enraizada en la experiencia. Las palabras como sabiduría, confianza, dedicación y juicio se aplican. El liderazgo funciona, porque es legítimo, lo que quiere decir que es una parte importante de la organización y así se gana el respeto de todos. Se aprecia el futuro, porque es parte del pasado. Eso hace del presente un placer.*

Ahora bien, para fortalecer personas en el aula, se deberá tener presente como principio básico que "no existe tal cosa como un juez de personas que sea infalible, por lo menos no a este lado de la entrada del paraíso" (Drucker, 1985); se hace imperativo entonces intentar traspasar la idea, pues el proceso de formación de futuros Oficiales de Marina podría entender que "ninguna decisión es tan importante como las decisiones sobre personas, porque determinan la capacidad de desempeño de la organización" (Drucker, 1985) y los impactos en el clima organizacional.

Los cadetes, a diferencia de lo que podría ocurrir en otros contextos de enseñanza-aprendizaje, se forman no sólo en una experiencia de vida, sino, muy probablemente, para toda su vida profesional, ya que ésta transcurre en la misma organización que lo debe formar; la institución que lo ha de cobijar, incluidas sus competencias, para los fines y necesidades que el servicio estimare pertinente.

Los jóvenes en formación, tendrán una educación rica en valores propios de una estructura altamente piramidal y normativa, llena de ritos y leyendas heroicas, que están enraizadas en las culturas organizacionales de esta naturaleza. Por lo tanto, el docente silencioso deberá co-construir con el otro -educando- en medio de esas subjetividades e intersubjetividades<sup>4</sup> del conocimiento. Hoy en día, en un mundo globalizado, y a partir de lo que Bateson nos explica en "Pasos hacia una ecología de la mente" pues "trata de comprender cómo y por qué se instalan ciertas ideas y no otras, cómo se relacionan entre sí y cómo algunas sobreviven y otras desaparecen" (Chajet, 1999), el enfoque por competencias ha generado una alineación entre las necesidades laborales (industriales) y los procesos formativos actuales, de lo cual mucho se ha estudiado y escrito. Sin embargo, no se debe olvidar que "una obsesión con el presente, con lo que está de moda o lo "in", puede ser deslumbrante, pero todo eso engeguece la realidad" (Mintzberg, 2005), donde aparece "una tradición de copia de recetas externas, basadas en

procedimientos y rituales y no en la apropiación de los fenómenos profundos" (Schwember, 2000). Quizá por éstas y otras razones, la cuestión clave para los constructivistas que observan críticamente el enfoque por competencias, vuelven al centro; es decir que "la educación está en posibilitar y asegurar que se construyan [...] aprendizajes significativos" efectivos, "a través de los cuales los estudiantes construyen su propio cuerpo de conocimientos, incorporándolos en sus significaciones, pensándose además que mientras mayor sea el grado de significatividad del conocimiento y del aprendizaje realizado, mayor será su funcionalidad y aplicación" (Nanjarí, 2000), donde se deben dedicar esfuerzos serios no sólo humanos, sino que financieros y tecnológicos para "contextualizar" contenidos y disciplinas tan diversas de una malla curricular, "aterrizando" en el ágora actual del conocimiento. Se hace relevante entonces la reutilización de lo aprendido, al ser el alumno, el gestor de su propio aprendizaje, no impuesto, sino autogenerado y valorado. En ocasiones, se puede observar "el desplazamiento



■ Cadetes en actividades de autoaprendizaje.

4. Según Trevarthen, Intersubjetividad: "... no es nada menos que una teoría de cómo las mentes humanas, en los cuerpos humanos, pueden reconocer los impulsos del otro de forma intuitiva, con o sin elaboraciones cognitivas o simbólicas..." (1998, p.17; la traducción es de Mauricio Martínez).



■ Cadetes en laboratorio de física.

del foco principal del desarrollo humano desde el aprendizaje, centrado en el aprendiz, a la enseñanza centrada en el profesor. De ahí que todos los esfuerzos actuales por mejorar el proceso educativo se centran en el perfeccionamiento de los profesores como enseñadores (y no como facilitadores a disposición del aprendiz), y en las metodologías pedagógicas que, como lo dice la palabra, se refieren al que enseña y no al que aprende” (Schwember, 2000). Y la contextualización se da en el lenguaje, en tanto éste “se constituye cuando se incorpora al vivir, como modo de vivir ese fluir de coordinaciones conductuales que surgen de la convivencia como resultado de ella, es decir, cuando las coordinaciones conductuales son consensuales” [...] “porque el lenguaje como fenómeno, como un operar del observador, no tiene lugar en la cabeza, ni consiste en un conjunto de reglas, sino que tiene lugar en el espacio de relaciones y pertenece al ámbito de las coordinaciones de acción” (Maturana, 1997).

Desde ese punto de vista, jamás estará de más recordar que las interacciones del lenguaje, las emociones, motivaciones y conductas entre los educandos y docentes se manifiestan en el aula o

ciber-aula, día tras día, siendo únicas e irrepetibles. Por ello resalta la importancia del fortalecimiento de personas en aula; el militar, por formación, debe robustecer el carácter y la templanza, pero muchas veces, y ayudándonos de la psicología del desarrollo y el ciclo vital individual -durante la estancia formativa-, algunos de los alumnos mantienen, detrás de esa apariencia fuerte, algo extremadamente frágil e incluso inestable. Entonces, esta naturaleza “dura” que se proyecta puede ser una señal o exteriorización defensiva de un problema mayor de confianza en sí mismos. Desde la experiencia de campo, podemos observar que se debe pasar más tiempo, aumentando la confianza de las personas en formación y menos tiempo intentando disminuir sus egos.

Por ello, el docente silencioso dedica tiempo a luchar contra este problema; la confianza es un elemento vital para cualquier cadete y para cualquier persona. La confianza es necesaria para enfrentar la vida durante su tránsito en la Escuela Naval y también es necesaria, en tanto las personas se aventuran en otras áreas de la vida o avanzan en su etapa de desarrollo. En resumen, la confianza es un requisito para que

las personas adquieran entendimiento, respeto y tolerancia, y alcancen mayor madurez. Entonces, aparece una pregunta evidente: ¿cómo pueden los docentes aumentar la confianza de sus estudiantes? El saber ser, que se vincula con actitudes y valores, requiere de individuos con un alto sentido de la confianza en sí mismos; al mismo tiempo, lo que un docente silencioso utiliza para un alumno en particular no necesariamente

mismos-. En principio, una cosa que el docente silencioso puede hacer es, parafraseando a Zompetti, sencillamente, preguntarles qué es lo que quieren o qué les gusta o agrada. Un profesor puede preguntarle a un educando, especialmente al inicio de un semestre, cómo le gustaría ser reforzado o criticado. Aquello se puede realizar en una situación no amenazante, donde el clima de respeto y confianza caminan entrelazados. Otra

---

***“La gerencia silenciosa se trata de la perfección enraizada en la experiencia. El liderazgo funciona, porque es legítimo, lo que quiere decir es que es parte integral de la organización y así se gana el respeto de todos”.***  
Henry Mintzberg

---

será útil para todos. Si bien es cierto que, en general, felicitar a alguien en público tenderá a aumentar su confianza, tales estrategias no son universalmente exitosas. Se puede observar que algunos tienen una autoestima tan baja, que reforzarla positivamente frente al curso podría hacerle sentir peor, porque podría pensar que otros merecen más los aplausos que ellos. Por ello, es menester considerar diversidad de estrategias para atender a dicho objetivo. Los cadetes deben enfrentar desafíos y obstáculos distintos, los que impactan de diversas maneras en la confianza de sí mismos. Como resultado, las estrategias para aumentar la confianza en los cadetes pueden diferir entre sí, inclusive radicalmente, de las estrategias utilizadas por uno u otro docente, por lo que conviene insistir en las diferencias individuales, en los tiempos variables, en las estrategias modificables y el seguimiento del proceso y no en la sobrevaloración del resultado.

En otras palabras, las personas provienen de experiencias diversas y enfrentan problemas distintos, por tanto, pueden también enfrentarse de distintas maneras a los problemas –especialmente aquéllos relacionados con la confianza en sí

cosa sencilla que puede hacer un docente, como lo sugirió un alumno, es simplemente demostrar a los cadetes que existe preocupación genuina por sus situaciones académicas, o de relación entre el grupo humano curso, o en general de sus vidas. Junto con una aproximación o cercanía individual (donde se respetan los límites), o, incluso, además de ello, hay algunas cosas que los profesores hacen con regularidad para ayudar a aumentar la confianza de los educandos. Con esto en mente, nos permitimos realizar algunas sugerencias (donde no se pretende proporcionar una forma o modelo absoluto para enfrentar las interacciones que permiten al profesor silencioso fortalecer la confianza de sus alumnos):

- Primero, programar un número suficiente de conversaciones sobre los contenidos relevantes aplicados a su vida o experiencias en general; esto puede hacer maravillas en la confianza de un educando. Además, les ayudará a sentirse más preparados al permitirles explorar los contenidos teóricos con experiencias significativas



de sus propias vidas. Los cadetes son muy perceptivos con asuntos relacionados con la justicia o la equidad. Lo último que un profesor silencioso querrá hacer es exacerbar las tensiones (si es que existen) al interior de un curso; las rivalidades o problemas de confianza al dejar que se perciba inequidad en relación a la cantidad de tiempo que se dedica a explorar en la confianza de cada uno de ellos. Por lo tanto, un profesor quizá deba intentar balancear lo mejor posible su tiempo de exploración y conversación con los estudiantes de forma individual.

- En segundo lugar, una sensación general de contextualización a las experiencias personales o profesionales les ayudarán a fortalecer la propia valía, es decir la confianza en sí mismos. Por supuesto, evaluaciones breves (cuc: control última clase) y otros métodos de evaluación, con sus respectivas retroalimentaciones positivas son esenciales. La discusión y análisis de los temas entre el profesor y los alumnos es fundamental, la preparación de los temas antes de un certamen, simulacros de interrogaciones, etc., pueden tener un efecto en el alivio de la ansiedad del alumno. Además, los comentarios sinceros, aunque constructivos del docente, con relación al modo de enfrentar una evaluación formativa, pueden ser útiles para disminuir los problemas de confianza. Otra forma de ayudar a los cadetes en este tema es proyectando un aura de confianza. De un modo similar, el profesor silencioso también puede ayudar a reducir la ansiedad relacionada con la confianza, al señalar a los estudiantes que son capaces de rendir una buena prueba y salir bien de un curso. Nótese que no estamos sugiriendo que el

profesor deba decir a sus educandos que efectivamente les va a ir muy bien, pues si uno da la impresión que en una evaluación le irá muy bien y esto no ocurre, puede tener efectos serios y contraproducentes en su autoconfianza y motivación. Sin embargo, si un alumno siente que posee las habilidades y talentos necesarios para rendir buenos certámenes, entonces puede llegar a la evaluación sintiéndose más confiado.

Además, es un imperativo que el profesor se mantenga paciente y comprensivo cuando algún cadete enfrente problemas de confianza; la escucha activa que puede proporcionarle quizá le permitan descomprimir tensiones propias de un sistema de estas características. Un profesor silencioso nunca debe sentir que ha dicho demasiadas veces “eres increíble” o “confío en ti”. Tales afirmaciones pueden ser muy significativas para un cadete. El saber que un profesor se preocupa genuinamente, donde es considerado una persona única y especial puede marcar toda la diferencia.

De todas maneras, existen muchas más estrategias que un profesor silencioso puede emplear para ayudar a sus alumnos a aumentar su confianza; por ejemplo, felicitaciones especiales, enfocándose en determinadas conductas, premios al finalizar el año, notas para los padres o consejeros, etc. Sin embargo, todo lo que pueda llegar a hacer, simplemente le permite demostrar a sus alumnos que existe preocupación por ellos. Comentarios amables, críticas constructivas, recompensas significativas, etc., pueden servir para fomentar un ambiente que permita construir confianza. Frecuentemente, el docente debe destinar gran parte de su energía, o quizás requiera destinar muy poca, pero lo importante es hacerlo y hacerlo ya.

\* \* \*

**BIBLIOGRAFÍA**

1. *Bateson, Gregory (1998). Pasos hacia una ecología de mente. Editorial LOHLÉ-LUMEN. Viamonte 1674. (1055) Buenos Aires, Argentina.*
2. *Castro, María Inés (2006). Educación y ciudadanía: miradas múltiples. Colección Educación. Editorial UNAM. México, D.F.*
3. *Coon, Dennis (2005). Fundamentos de Psicología. Edición X. Editor. International Thomson Editores, S.A. Printed en México.*
4. *Harvard Business Review (2006). Legado y visión del fundador del management. Peter F. Drucker. Harvard businessreview: América Latina.*
5. *Martínez, Mauricio (2011). Intersubjetividad y teoría de la mente. Psicología del desarrollo; 2011, I (II); 9-28. Artículo que desarrolla algunas de las ideas expuestas en la tesis presentada en FLACSO-UAM, para la obtención del grado de magíster. Tesis dirigida por la Dra. Silvia Español. México.*
6. *Maturana, Humberto (1997). Emociones y Lenguaje en educación y política. Edición 9, reimpresa. J. C. Sáez Editor. CED, Centro de Estudios del Desarrollo. Comunicaciones Noreste Ltda. Santiago de Chile.*
7. *Nanjarí, Eduardo / Schwember, Herman. CLASSIS (2002). Revista universitaria, editada por la Vicerrectoría Académica de la Universidad de Viña del Mar. Chile.*
8. *Vásquez, Juan Pablo (2008). Autoridad moral y autonomía: una relectura del pensamiento sociológico, de Émile Durkheim. Editorial Universidad Iberoamericana. México D.F.*
9. *Zompetti, Joseph P. (2002). Associate professor of communications and director of debate at Mercer University, Macon, GA. Debated at Ben Davis High school in Indianapolis, B.A. from Butler University, M.S. from Illinois State University, and Ph.D. from Wayne State University.*