

El profesional del conflicto

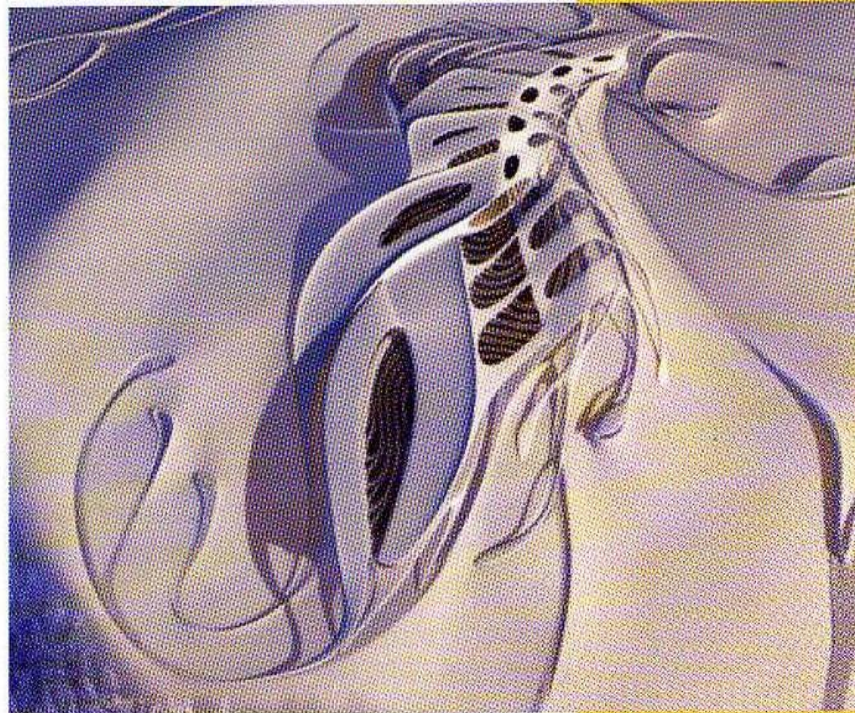
Ingeniería Civil de la Universidad Santo Tomás de Tunja
Néstor Rafael Perico Granados
nperico@ustatunja.edu.co

Introducción

El presente avance de investigación contiene unos elementos del marco teórico, parte del diagnóstico, unas conclusiones y recomendaciones y la relación de los documentos más consultados a partir de la orientación planteada para determinar la formación integral de los Ingenieros Civiles y estudiantes de esta profesión, especialmente, la manera como se resuelven los conflictos, en el Departamento de Boyacá

Dentro de los instrumentos utilizados se encuentran como los más importantes, la revisión de las mallas curriculares y de los contenidos y el proceso de aplicación de 309 encuestas, que representan una muestra cercana al cuarenta por ciento de la población. De éstas se hace un detallado análisis, con las luces que arroja el marco teórico, de manera inmediata a la obtención de los resultados, teniendo en cuenta los datos positivos y los negativos que se encontraron. Se presentan unas conclusiones, como los más importantes resultados encontrados, resumidas al final, las cuales permitieron, llegar a unas recomendaciones con el propósito de continuar con las acciones investigativas, en un inmediato futuro.

De otro lado, se observa que la fundamentación técnica en la formación profesional de los ingenieros es en general muy buena, con un alto porcentaje en asignaturas con estos contenidos, pero existen debilidades en la formación política, socio humanística y administrativa, que hacen que muchos ingenieros civiles no tengan las capacidades para interactuar de manera efectiva con todo su entorno¹, por lo que se planteó la necesidad de profundizar en el estudio de estos aspectos, en Boyacá desde 1990.



1. Cfr. POVEDA RAMOS, Gabriel. Ingeniería e Historia de las Técnicas. Bogotá: Conciencias, 1993. pp.10- 159.



Como bibliografía solo se encontró un documento del Ingeniero Gabriel Poveda Ramos, que tangencialmente trabaja la misma problemática. Allí se relacionan las mallas curriculares de las Facultades de Ingeniería y los contenidos desde mediados del siglo XIX, en las distintas ciudades. En ellas se aprecia la formación acentuada en la parte disciplinar y en los contenidos técnicos, abordando de manera muy superficial la formación humanista, social y administrativa. En el presente estudio se están privilegiando estos aspectos como la resolución de conflictos de manera negociada porque

más amplia y por supuesto otras expectativas de la profesión, del éxito y la felicidad.

La cuota emocional y el guión personal

La formación socio-afectiva es más importante en un principio que la formación para la ciencia, expresa Flórez Ochoa, porque el estudiante necesita más afecto y capacidad de socialización. Hoy sigue vigente el enseñar valores y facilitar los elementos para que los estudiantes los construyan con el medio, siempre que se les garantice el afecto y el respeto por parte del contexto, para que se afiance su autonomía, capacidad de escucha empática, puedan tratar a las otras personas como les gustaría ser tratados, aprendan a considerar los puntos de vista del otro, a decir la verdad y a cumplir sus compromisos, tanto con otros como con ellos mismos².

Este concepto es uno de los primeros pasos que permite tener éxito con las personas, expresa Covey y se consigue de manera posterior al éxito con uno mismo. Así mismo, el autodominio y la disciplina son indispensables para una buena relación con los demás, cuyo componente esencial es lo que es la persona, no lo que se dice ni lo que hace. Para obtener buenos resultados se requiere crear y cuidar las relaciones con las personas que hacen que efectivamente se consigan esos resultados. Precisa mucho más Max-Neef, expresando que cuando no se tienen satisfechas las necesidades básicas, especialmente las de subsistencia, como el afecto, pueden llevar a las personas hasta los extremos de autoliquidación³.

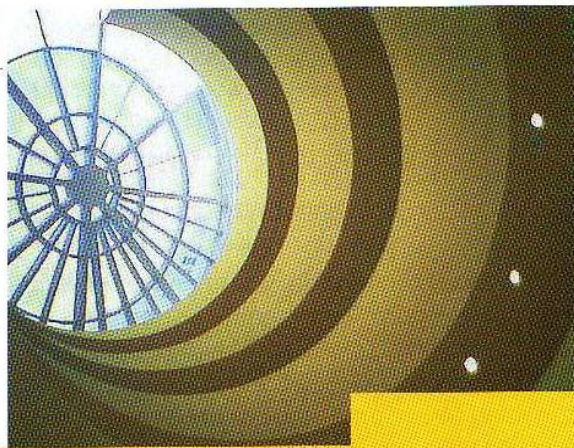
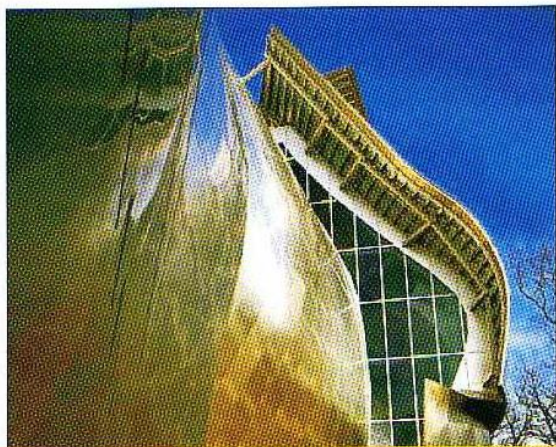


muchos de ellos fracasan más por sus debilidades gerenciales, de liderazgo y administración, que por la formación técnica. Sin embargo, sí han existido unas facultades, especialmente en las universidades católicas como la Santo Tomás, en las cuales existe la línea institucional, con asignaturas que profundizan en la formación integral, además de las administrativas y económicas que hacen que la formación técnica se vea lubricada con un alto contenido humanista y que hace del Ingeniero otro ser distinto del solamente diseñador, constructor y operativo. Este ingeniero tiene una visión del mundo mucho

En este sentido, la cuenta bancaria emocional se establece como la seguridad que se tiene de otro ser humano, efectuado por la confianza en él. Es una reserva que se tiene, construida por las cortesías, la bondad, la honestidad, lo cual genera una comunicación instantánea, fácil y efectiva. Incluye aspectos como la auténtica comprensión, atenciones y amabilidades, ofrecer disculpas, actuar con lealtad con el que no está presente, hacer y cumplir compromisos, perdonar y aclarar las expectativas. Hacer depósitos en el banco emocional de los(as) estudiantes genera confianza, produce mucha

2. Cfr. FLÓREZ, Rafael. Pedagogía del Conocimiento. Bogotá: McGraw-Hill, 2000, pp. 309-310.

3. Cfr. MAX-NEEF, Manfred. El desarrollo a Escala Humana: una opción para el futuro. Medellín: Proyecto 20 Editores, 1977, pp. 61-65.



credibilidad en los docentes, que apropiadamente combinada con la autoridad pueden optimizar el rendimiento académico⁴.

De otro lado, el guión o proyecto de vida puede y debe incluir todas las áreas de equilibrio, que consiste en la misión o credo personal, al cual se le debe hacer mantenimiento cada cierto tiempo, dependiendo de los intereses de cada uno. Contiene lo que la persona quiere ser y hacer y los principios y valores que le dan sustento. Con este núcleo, en esencia invariable, se puede enfrentar el cambio con más confianza y seguridad. Aplicando los esfuerzos concentrados, en estas áreas, se obtienen los mayores y mejores resultados. Es importante precisar que en el centro de la vida debe quedar establecido un núcleo fuerte de principios y de valores para que sean fuente de seguridad, guía, sabiduría y poder. Así mismo, es conveniente revisar que hay otros centros alternativos como el cónyuge, la familia, el dinero, el trabajo, las posesiones, el placer, los amigos o enemigos, la Iglesia, uno mismo, pero el centro fundamental son los principios y los valores. Los alternativos se pueden incluir en todos los casos como valores para tener en cuenta, dándole el peso apenas necesario. Cuando se toman decisiones con un paradigma centrado en principios, se elige casi siempre la mejor alternativa, con conciencia e inteligencia. Esta decisión es la más efectiva porque se basa en principios con resultados predecibles a largo plazo. Así mismo, la elección fortalece los valores y cada vez crea redes más fuertes con las relaciones interpersonales y con ella se sentirá cómodo y se concentrará y disfrutará al máximo

en su ejecución. La visualización de la obtención de la meta es clave para conseguir los resultados que se pretenden, incluyendo la solución de conflictos⁵.

De manera parecida, Pérez Tapias expone que para reescribir el guión personal y colectivo es necesario comenzar por fomentar los principios y los valores, a través de la docencia, porque toda educación implica valores definidos críticamente por la institución, que se trabajan de manera transversal en todas las disciplinas y actividades educativas⁶. Siguiendo parámetros similares y como un ejemplo interesante para reescribir el guión personal y colectivo, plantea Max-Neef que para incluir dentro de los valores centrales, en los docentes y en los estudiantes es necesario hacer un cambio de paradigma. Él plantea que uno de los factores que generan mayor cantidad de injusticias y desigualdades en Colombia es el que causa el consumo de bienes que no son indispensables, o bienes suntuarios que provienen de importaciones y que en América Latina ascienden en promedio en más de doscientos dólares por cada habitante, mientras que en India apenas esa cifra llega a cinco dólares. Cuando se rompe con modelos de consumo que se fundamentan en la imitación, disminuye la dependencia cultural y se pueden usar mucho mejor los recursos provenientes del ahorro, se transita por las vías de un proceso autodependiente con interdependencia horizontal con otros mercados, sin relaciones autoritarias, ni condicionamientos unidireccionales, con lo cual se puede lograr el crecimiento económico, el desarrollo humano, mayor libertad, desarrollo

4. Cfr. COVEY, Stephen. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Barcelona: Paidós, 1997, pp.235-260

5. Cfr. *Ibid.*, pp.121-134.

6. Cfr. PÉREZ TAPIAS, José Antonio. Claves Humanistas para una Educación Democrática. Madrid: Grupo Anaya, 1996, pp. 73-78.

personal y justicia social, dentro de un marco de negociación en el mismo nivel⁷.

La interdependencia humana y acuerdos de tercer nivel

La interacción civilizada y humanizante es la alternativa para evitar nuevos brotes de barbarie, expresa Pérez Tapias, para conservar la dignidad humana. Es necesario educar para la convivencia y para aprender a encontrar soluciones a los conflictos de una manera negociada y por estos medios evitar que se transite por el camino fácil de la eliminación del otro o de su asimilación acabando con su cultura y con su medio. Entre otras razones, por ello es necesario educar para la democracia, la armonía y para que todo ser humano vea en el otro a un ser igual a él⁸.

De una manera muy parecida, el profesor Fals Borda expresa la importancia de comenzar con una excelente comunicación, para resolver conflictos y al respecto plantea que el investigador como el maestro, para enseñar, debe hacerlo con el ejemplo para que luego él lo practique. Aquellos deben asumir una actitud humilde para escuchar, aún con otros elementos culturales, para aportar en forma

positiva al cambio, dejando de lado la prepotencia y la arrogancia del letrado o del doctor, eliminar las barreras entre entrevistador y entrevistado y fomentar el papel de los estudiantes como sujetos activos, pensantes y actuantes⁹.

Covey expresa que los problemas de producción, que interrumpen el trabajo, son oportunidades para la capacidad de producción, tanto para la persona, como para los otros. Si un estudiante en su proceso de formación presenta conflictos o pregunta e interrumpe mucho, lo cual es un problema, hace que encuentre una oportunidad para manifestarle el gran compromiso con la formación y la responsabilidad para que él aprenda. Cuando existen problemas en la producción, del bien o del servicio, se presenta una oportunidad para mejorar las relaciones, aclarando, sinergizando y buscando acuerdos para hacer mejor las tareas. Covey plantea como una generalidad que en todo problema, en cualquier tipo de relación social, política, familiar, empresarial o docente es una oportunidad para aclarar expectativas, para fortalecer el banco emocional, para establecer acuerdos y en general para resolver conflictos importantes a mediano y largo plazo o evitando que estos se presenten¹⁰.

De la misma manera, expresa Covey que el paradigma de ganar-ganar es el más productivo, considerado como principio y no como técnica transitoria, para una solución apropiada de los conflictos. Es el mecanismo que genera mayor satisfacción, porque se sabe que hay mucho para todos, en la parte social, profesional, política, económica, cultural. Es la mejor política para el futuro porque es acción en perspectiva, a través de buscar una tercera alternativa que satisfaga las aspiraciones de los dos bloques en conflicto. Con el paradigma de ganar-ganar se construye la solidaridad social y se ponen las bases para una verdadera política de servicio a la humanidad, con una excelente actitud y proceso positivo en la comunicación empática. El principio correcto es ganar-ganar o no hay trato, de tal manera que ambos estén de acuerdo en que deben quedar satisfechos o de lo contrario ambos coinciden en que deben desistir. Así mismo, con base en el carácter, con

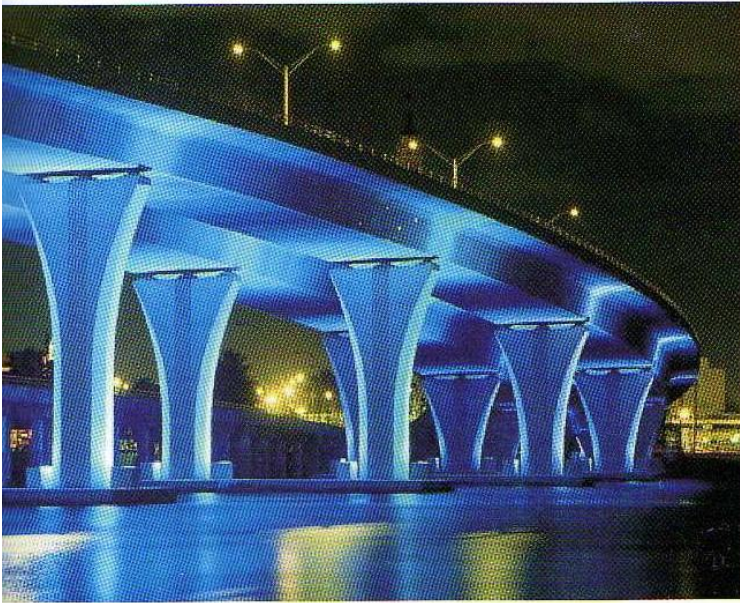


7. Cfr. MAX-NEEF, op. cit., pp.65-67.

8. Cfr. PÉREZ, op. cit., pp. 40-41.

9. Cfr. FALS BORDA, Orlando. El problema de cómo investigar la realidad para transformarla por la praxis. Bogotá: Tercer Mundo editores, 1994, pp. 95-105.

10. Cfr. COVEY, op. Cit., pp. 214-220.



una gran madurez y consideración por los demás se puede interactuar para llegar a acuerdos. El equilibrio de alta madurez, con características para escuchar, comprender con empatía y a la vez afrontar las discusiones con coraje, permite llegar con más facilidad a acuerdos, con mentalidad de abundancia¹¹.

Sin embargo, para aproximarse mucho más al concepto es necesario ver el papel que juega la comprensión. El autor Chileno Manfred Max-Neef, plantea que ser parte o sentirse identificados con aquello que se quiere comprender, acercándose al objeto de la comprensión permite invertir en la solución del problema y alejarse puede generar conocimientos pero no comprensión¹². De la misma manera, el autor de los “Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva” propone que se tome comprender como contemplar el problema desde otro ángulo, comprender el punto de vista del otro, expresar mejor sus preocupaciones mejor que él, identificar los puntos de vista de la contraparte, ver qué resultados constituirían una solución aceptable y por último estudiar nuevas opciones posibles para alcanzar los resultados, con lo cual se contribuye a resolver adecuadamente los problemas sociales en la ingeniería. Los estudiantes necesitan ser comprendidos, afirmados, valorados y apreciados y de la misma forma con esas competencias interiorizadas

harán lo propio como profesionales. Los docentes deben practicar el deseo genuino de comprender a los estudiantes para que las competencias en éstos sean mayores y se incrementa el resultado positivo si se hace a través de parafrasear el contenido y reflejar el sentimiento. Para obtener un resultado en que ambos ganen se parte del carácter, fundamentado en principios, trabajar la relación, mediante la comprensión llevada a cabo a través de la escucha empática y finalmente se hace la exposición, dentro de su marco de referencia, con coraje, para que los acuerdos obtenidos sean óptimos en lo social, profesional y político¹³.

El mismo autor profundiza sobre el tema y resalta como base fundamental para ejercer liderazgo personal, profesional y político el de tener la capacidad para escuchar con empatía a la otra persona. Cuando ésta se siente comprendida, entonces está en disposición de escuchar y comprender al otro. El principio consiste en valorar las diferencias, respetarlas, compensar las debilidades y construir sobre las fuerzas. La sinergia crea un nuevo paradigma para la próxima generación, más adecuado para el servicio a las personas y para la contribución, más abierto, más generoso, más afectuoso, menos competitivo, menos egoísta, menos defensivo, menos posesivo. La comunicación debe producir acuerdos creativos y sinérgicos

11. Cfr. *Ibid.*, pp.262-277.

12. Cfr. MAX-NEEF, *op. cit.*, pp. 100-102.

13. Cfr. COFFEY, *op. cit.*, 316-330.

que se disfrutaran en su proceso de elaboración. De esta manera, las soluciones que se encuentren están ubicadas en el vértice superior del triángulo, que son siempre mejores que las propuestas separadamente y satisfacen a los dos equipos. No se queda en la transacción sino que se llega a la transformación conjunta. La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias: la sinergia externa comienza con la sinergia interna, utilizando el hemisferio derecho intuitivo, creativo y visual, conjuntamente con el izquierdo, cualitativo, matemático y lógico¹⁴.

En el mismo sentido, Pérez expresa la importancia de la comunicación, especialmente para llegar a la comprensión, con el propósito de solucionar conflictos. Él dice que la formación requiere de compromisos para que los docentes enseñen maneras efectivas de comunicación, cuando hay tanta información y tantos medios para suministrar la información, pero la que se refiere a la interacción entre las personas es cada vez mucho menor. Se requiere que existan, además de la interdependencia comercial e internacional, las políticas de Estado, para que haya un verdadero espacio de ciudadanía compartida. Se necesita formar para que realmente se dejen los cascarones de los nacionalismos, que a veces se fomentan y se llevan a su máxima exacerbación que conduce a las guerras étnicas, religiosas y políticas. Se necesita la formación política para que se aprenda a vivir en la diferencia en todo sentido y para que tengan las personas, las competencias para resolver todo tipo de conflictos¹⁵.

El profesor Teodoro Adorno, sobre cómo resolver conflictos expresa que pasados unos años después de la segunda guerra mundial, y a comienzos del siglo XXI aún sigue vigente la tarea para buscar la forma de superar la barbarie, mediante la educación, para superar la posesión de la voluntad de agresión primitiva, del odio primitivo, que es una prioridad y que prácticamente se convertiría en la primera y más urgente de las necesidades de la educación, con lo cual se esta promoviendo la supervivencia del hombre, siempre y cuando se lleve a cabo con cariño, con amor, con decencia y sin represión. Con la educación se conseguiría la posibilidad de sublimar los instintos de agresión y se lleguen a propósitos productivos¹⁶.

Con ojos pedagógicos Pérez expresa la importancia de formar en una práctica de diálogo para buscar acuerdos, en lo posible por consenso. Sin embargo también se debe disentir cuando las circunstancias lo requieren. Incluye la formación de la capacidad para respetar los resultados de la votación cuando se presenten, tal como se establece la norma de las mayorías, tanto cuando se está en las mayorías, para administrarlas, como cuando se esta en las minorías, asumiendo una posición activa y respetuosa. De la formación también hace parte el saber educar sobre el valor del juego democrático¹⁷.

Encuestas

Como resultado de las encuestas el cincuenta y nueve coma nueve (59.9%) por ciento cree que



14. Cfr. Ibid., pp. 241-367.

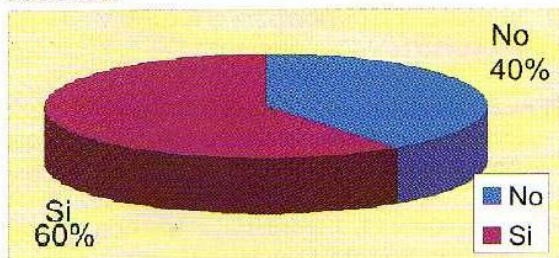
15. Cfr. PÉREZ, op. cit., pp. 24-26.

16. Cfr. ADORNO, Teodoro. Educación para la Emancipación. Madrid: Ediciones Morata, 1998, pp. 105-109.

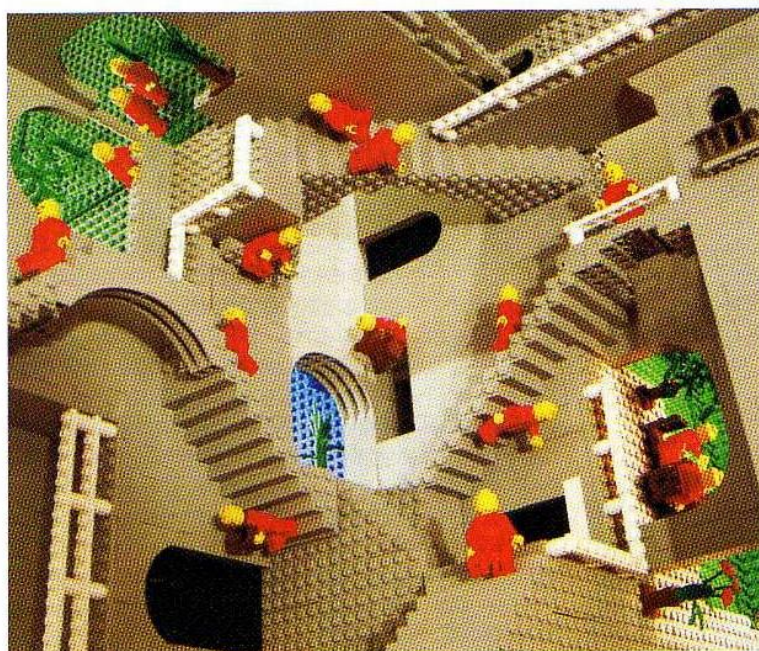
17. Cfr. PÉREZ, op. cit., pp. 83-84.

la autonomía formada en la facultad sí permite afirmar que se es consciente de la responsabilidad que se tiene para asumir siempre la actitud de ganar-ganar o no hay trato con el propósito de construir la solidaridad social. Las personas, a través de esta posición expresan condiciones con una alta madurez, mentalidad de abundancia, integridad y una gran consideración por los demás¹⁸, que les permite interactuar con enorme facilidad. Con este resultado se puede afirmar que las tres quintas partes de los encuestados están convencidos de la importancia que tienen la credibilidad y la confianza, para no engañar a alguien y siempre apuntando a beneficiar a las personas, a través de un alto grado de solidaridad. Es el mecanismo que genera mayor satisfacción, porque se sabe que hay mucho para todos, en la parte social, profesional, política, económica, cultural. Así mismo, con base en el carácter, con madurez y consideración por los demás se puede interactuar para llegar a acuerdos. Con equilibrio, con características para escuchar, comprender con empatía y a la vez afrontar las discusiones con coraje, permite llegar con más facilidad a acuerdos, con mentalidad de abundancia¹⁹.

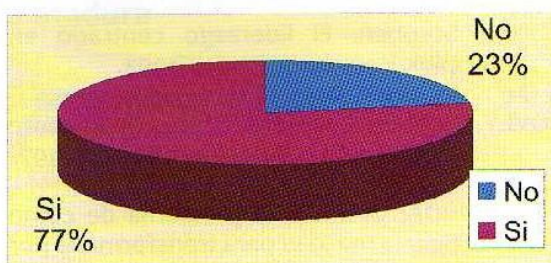
De otro lado, el cuarenta coma uno (40.1%) por ciento cree que la autonomía formada en la facultad no permite afirmar que se es consciente de la responsabilidad que se tiene para asumir siempre la actitud de ganar-ganar o no hay trato con el propósito de construir la solidaridad social, con lo cual se puede colegir que se espera la oportunidad para aprovecharla, aún a costa de las otras personas y con las consecuencias que de allí se derivan como la disminución de la confianza, la credibilidad y la solidaridad, la pérdida de las posibilidades para armar buenos equipos de trabajo y la disminución de oportunidades para tomar liderazgo en su profesión y en la sociedad.



Gráfica 2. Formación para aprender a escuchar empáticamente.
Fuente: El autor



De otro lado, el setenta y siete coma cinco (77.5%) por ciento cree que la autonomía formada en la facultad sí permite afirmar que se es consciente de la responsabilidad que se tiene para incrementar la capacidad de la escucha empática, colocándose en el lugar del otro con el propósito de entenderlo realmente. Tres de cada cuatro encuestados reconocen la importancia de la comprensión en la comunicación, porque los resultados son directamente proporcionales al nivel de confianza en la interacción personal y que tiene como cimiento una vida íntegra, que es la mejor garantía para poder mantener el clima de comunicación efectiva, en todos los niveles²⁰. Es una cifra alta que da cuenta de la buena formación que se tiene, en principios y en valores de liderazgo efectivo, en cualquiera de las acciones que requiera la conducción e interacción con personas, como elemento fundamental para resolver conflictos por la alta credibilidad que genera.



Gráfica 3. Formación para llegar a acuerdos y satisfacer las expectativas.
Fuente: El autor

18. Cfr. COVEY, Stephen. Liderazgo Centrado en Principios. Barcelona:Paidós, 1999, pp. 75-76.
19. Cfr. COVEY, op. cit., pp. 262-277.
20. Cfr. COVEY, op. cit., 182-184.



Sin embargo, el veintidos coma cinco (22.5%) por ciento no está de acuerdo con la anterior afirmación. Prácticamente una de cada cuatro personas no tiene las habilidades para comprender a las personas en los diálogos, al tenor de lo expuesto el profesor Fals Borda, quien expresa la importancia de comenzar con una excelente comunicación, para resolver conflictos y al respecto plantea que el investigador como

el maestro, para enseñar, de igual manera al futuro profesional, debe hacerlo con el ejemplo para que luego él lo practique. Aquellos deben asumir una actitud humilde para escuchar, para aportar en forma positiva al cambio²¹. Con estos resultados y a la luz de estas teorías y con las propuestas adicionalmente de Pérez Tapias y de Max-Neef se llega a la conclusión que es necesario incrementar la formación en la resolución de conflictos, a través de una excelente comunicación para la comprensión y de esta manera poder asumir un proceso de liderazgo en su entorno.

De la misma manera, el ochenta y cuatro coma seis (84.6%) por ciento cree que la autonomía formada en la facultad sí permite afirmar que se es consciente de la responsabilidad que se tiene para llegar a acuerdos que satisfagan las expectativas del otro y las mías. Es un porcentaje elevado que indica la excelente formación con el propósito de resolver conflictos de manera apropiada, como lo expresa Covey, cuando se parte de un buen

nivel de confianza y comunicación que permite incluso que los convenios de gestión, o acuerdos, se tengan como valores compartidos²².

De otro lado, el quince coma cuatro (15.4%) por ciento no cree en la anterior afirmación. Entonces, más de quince encuestados de cada cien no tienen dentro de sus responsabilidades la de buscar acuerdos para sostener y mejorar los equipos de trabajo, para resolver conflictos de manera negociada y para construirle viabilidad a sus las posibilidades de liderazgo efectivo. Es un número importante de personas que desconocen la trascendencia de la interacción civilizada y humanizante, como alternativa para evitar nuevos brotes de barbarie, para conservar la dignidad humana. Es necesario educar para la convivencia y para aprender a encontrar soluciones a los conflictos de una manera negociada y por estos medios evitar que se transite por el camino fácil de la eliminación del otro²³.

Así mismo estas personas desconocen la importancia de la historia y lo investigado por el profesor Teodoro Adorno, sobre cómo resolver conflictos, quien expresa que pasados unos años después de la segunda guerra mundial, y a comienzos del siglo XXI aún sigue vigente la tarea para buscar la forma de superar la barbarie, mediante la educación y que prácticamente se convertiría en la primera y más urgente de sus necesidades. Con la educación se conseguiría la posibilidad de sublimar los instintos de agresión y llegar a propósitos productivos²⁴.

Bibliografía

- ADORNO, Teodoro. Educación para la Emancipación. Madrid: Ediciones Morata, 1998.
- COVEY, Stephen. El liderazgo centrado en Principios. Barcelona: Paidós, 1993.
- COVEY, Stephen. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona: Paidós, 1997.
- FALS BORDA, Orlando. El problema de cómo investigar la realidad para transformarla por la praxis. Bogotá: Tercer Mundo editores, 1994.
- FLÓREZ, Rafael. Pedagogía del conocimiento. Bogotá: McGraw Hill, 2000.
- MAX-NEEF, Manfred. El desarrollo a escala humana: una opción para el futuro. Medellín: Proyecto 20 editoriales, 1977.
- PÉREZ, José Antonio. claves humanistas para una educación democrática. Madrid: Grupo Anaya, 1996.
- POVEDA, Gabriel. Ingeniería e historia de las técnicas. Bogotá: Conciencias, 1993.

21. Cfr. FALS BORDA, op. cit., pp. 95-105.

22. Cfr. COVEY, op. cit., pp. 285.

23. Cfr. PÉREZ, op. cit., pp. 40-41.

24. Cfr. ADORNO, op. cit., 105-109.