



W.K.
KELLOGG
FOUNDATION



La toma de decisiones en resolución de problemas; resolución de conflictos por diálogo



Prefacio

La Universidad Americana de Beirut (AUB), en asociación con la Confederación Mundial de Asociaciones de Educación Superior para la Agricultura y las Ciencias de la Vida (GCHERA), La Universidad EARTH y la Fundación WK Kellogg lanzaron un proyecto sobre “Transformación de la educación superior”. Este proyecto busca compartir cinco elementos clave del éxito practicados por la Universidad EARTH y otros con universidades en México y Haití, y toda a través de la red universitaria mundial de GCHERA durante un período de tres años, entre julio de 2018 y junio de 2021.

El Meta del proyecto es abogar por la educación de los futuros líderes con el compromiso de servir la sociedad- líderes capaz de afectar positivamente cambios en su entorno, la promoción de la paz y la comprensión, y respetando la diversidad al tiempo que contribuye soluciones para los grandes retos del Siglo 21. El propósito del proyecto es animar y facilitar procesos de cambio dentro de la universidad, así como para promover un mayor compromiso de la universidad con la comunidad en general para lograr los objetivos gemelos de producir líderes futuros y agentes de cambio, además de fomentar una mayor prosperidad y equidad en la sociedad.

Esta publicación es uno de una serie de cinco documentos que presentan elementos clave del éxito que el proyecto busca compartir y que, en conjunto o individualmente, puede contribuir a facilitar el proceso de transformación de la universidad. Estos cinco elementos se consideran fundamentales en la formación exitosa de líderes que estén preparados a ofrecer soluciones a los retos diversos y complejos de alimentar a una población cada vez mayor y más diversa en una forma sostenible, mitigar y adaptar al cambio climático y a la vez e contribuir al bienestar económica de nuestras comunidades. Esto requiere líderes con una ética y valores sólidos, así como una base sólida en el conocimiento teórico y las habilidades prácticas necesarias para proporcionar las soluciones técnicas, ambientales y socialmente sensibles necesarias. Los cinco elementos clave del éxito presentados en la serie de documentos son la educación experimental / participativa; compromiso con la comunidad; formación en educación y desarrollo empresarial; liderazgo ético y basado en valores; y toma de decisiones y resolución de conflictos.

Tres factores adicionales que mejoran el impacto de los cinco elementos del éxito debe considerarse también. El primero es el papel del profesor universitario como facilitador del aprendizaje, el segundo es un reconocimiento explícito de que los cinco elementos de éxito deben permear y ser reforzados en todo el sistema educativo universitario, incluyendo tanto las actividades y programas curriculares y co-curriculares, y la tercera es la necesidad de cambios en las políticas que son esenciales para su éxito.

El papel tradicional del profesor universitario como repositorio de conocimiento cada vez está siendo cuestionada. Un sistema educativo que presenta los elementos clave del éxito visualiza un rol para el profesor como uno que guía y facilita el aprendizaje de los alumnos a través del descubrimiento, el aprendizaje auto dirigido, el análisis, la reflexión, la interacción grupal, entre otros. La responsabilidad del profesor es crear un ambiente de aprendizaje estimulante y proveer a los estudiantes con oportunidades reales para observar, desarrollar ideas, aplicar teorías, implementar soluciones y aprender de los resultados. En lugar de centrarse en “cubrir el material”, los profesores deberían preocuparse que los estudiantes aprenden en múltiples niveles, incluyendo la resolución de problemas y las habilidades analíticas, la confianza en sí mismo, el trabajo en equipo, las habilidades de relaciones personales, entre muchos otros. Los profesores deben ser reconocidos y estimulados por sus innovaciones y contribuciones como “Facilitadores del aprendizaje”. El compromiso del profesor con la educación participativa, para el aprendizaje con y desde la comunidad, para proporcionar retroalimentación y apoyo continuos requiere tiempo y compromiso más allá de la presentación de conferencias y supervisión de las sesiones de laboratorio.

Además del rol cambiado para el profesor como facilitador del aprendizaje, toda la universidad debe comprometerse con el sistema de aprendizaje orientado hacia los cinco Elementos del éxito. Como los cinco ensayos dejan claro, cada elemento de éxito va más allá del aula tradicional e involucra a todos en el campus y más allá, incluyendo miembros de la comunidad. El aprendizaje participativo y vivencial se producen en la comunidad, en las fincas, como parte de las actividades de investigación y como parte de las empresas comerciales de la universidad. La ética y los valores no solo se discuten y analizan en el aula, sino que deben ser características clave del entorno universitario, incorporados en las políticas institucionales y demostrados de manera consistente por los administradores, profesores, personal y estudiantes de la universidad. La

resolución efectiva de conflictos es una habilidad adquirida que requiere evaluación y análisis sistemático y debe ser practicado de forma activa en las relaciones entre la facultad, personal, administradores y estudiantes y así como entre la universidad y la comunidad en general. Los proyectos de equipo desarrollados en clases brindan un ambiente fértil para fomentar las habilidades para resolver conflictos, al igual que las actividades extracurriculares. El compromiso de la universidad con la comunidad involucra a administradores, profesores, estudiantes y personal, al igual que la inclusión del espíritu empresarial en el currículo. Cada una de las cinco áreas son complementarias y de refuerzo.

La integración exitosa de los elementos del éxito con frecuencia requerirá cambios en las políticas, y en muchos casos un replanteamiento de la misión y visión de la universidad. La educación de líderes requiere la creación de una comunidad de aprendizaje centrada en el estudiante. Las políticas de la universidad deben promover un mayor compromiso de los profesores, el personal y los estudiantes con la comunidad; aprendizaje impulsado por el estudiante donde los estudiantes asumen más responsabilidad de su propia educación; proyectos empresariales dirigidos por estudiantes; Supervisión estudiantil de la investigación, y otras iniciativas. Los cambios en las políticas pueden incluir cambios en los programas de estudio, el acceso institucional de los visitantes de la comunidad, el acceso de los estudiantes a laboratorios y campos, así como el nivel de responsabilidades otorgadas a los estudiantes para reforzar su aprendizaje. Las políticas de la universidad deben reconocer y recompensar el nuevo rol del profesor como el “Facilitador del aprendizaje” como un camino válido y viable para el avance dentro de la comunidad universitaria. Por lo tanto, es fundamental tener en cuenta los cambios de política para garantizar cualquier proceso exitoso de transformación universitaria.

Esperamos que esta serie de documentos sea de utilidad para su universidad mientras participa en un proceso de transformación. Tómelos como una invitación para abrir un diálogo y estimular el debate para mejorar el proceso de transformación de la universidad¹.

James B. French | Director del proyecto

1 Lo que está escrito en esta serie de documentos representa las opiniones de los autores y no necesariamente representa el pensamiento o la visión de la Universidad Americana de Beirut, GCHERA, la Universidad EARTH o la Fundación W.K. Kellogg.

**La toma de
decisiones en
resolución de
problemas;
resolución de
conflictos por
dialogo**





W.K.
KELLOGG
FOUNDATION



Irmino Perrera Díaz¹

Los problemas: de su necesidad a su complejidad en el conflicto

Los problemas son circunstancias que obstaculizan el normal desenvolvimiento de los hechos deseados en cualquier esfera de la práctica humana. Los conflictos son un tipo de problemas cuya característica principal es la confrontación.

Los problemas son, por definición, inconformidades con la realidad percibida; no pueden ser entonces, deseados. Pero son inevitables y tienen un importante papel en el desarrollo del pensamiento, del conocimiento, de la sociedad. Un mundo sin problemas es un mundo sin inspiración hacia el cambio y, por consiguiente, un mundo estático. Este escenario es tan triste como imposible, porque el ser humano manifiesta necesidades siempre crecientes, por consiguiente, inconformidades con el statu quo, y como consecuencia aparecen los problemas. La resolución de estos problemas conduce entonces a una realidad mejor, que será en algún momento insuficiente, y evocará un nuevo problema. Son entonces los problemas el motor e inspiración del desarrollo personal, y en consecuencia social.

Sin embargo, los problemas, y especialmente cuando asumen la forma de conflictos, son una inconformidad con la realidad percibida, y no con la realidad misma. La percepción es un proceso en que el individuo organiza e interpreta las impresiones de sus sentidos, pretendiendo asignar significado al entorno. Por tanto, la percepción está determinada no solo por la realidad externa del individuo, sino también por sus experiencias, actitudes, motivos e intereses. Los

¹ M.A. Perrera es Profesor de Ética y Valores en la Universidad EARTH y Director de Asuntos Estudiantiles.

problemas no se basan en la realidad, sino en la forma en que la realidad es interpretada, y esto complejiza el tema. Si esto se aplica a un conflicto interpersonal, tenemos al menos dos percepciones, sensibles, gravitando en una relación. Con justa razón los problemas interpersonales son tan comunes, y difíciles de abordar. Para entender los problemas debemos abordar el fenómeno de la percepción, y para solucionarlo debemos encontrar la manera de aprender de su naturaleza, y el diálogo ha sido desde hace milenios una fórmula certera de aprendizaje. Una estrategia posible para preparar un diálogo es concebir preguntas generadoras, que son aquellas que invitan a generar ideas, valoraciones y perspectivas alrededor de alguna situación.

Se puede simplificar la respuesta ante un conflicto en dos fases fundamentales. Por un lado, está la construcción de la imagen del problema, y posterior a esto está la intención en la toma de decisiones ante este problema. Abordemos brevemente ambas fases. En la primera fase lo haremos desde la perspectiva de sus amenazas, y esto tiene que ver con las distorsiones perceptivas de una situación. La segunda desde la perspectiva de las oportunidades, que tiene que ver con los valores en la toma de decisiones.

Percepciones distorsionadas: el lado oscuro del conflicto

La cantidad de información que existe a nuestro alrededor es infinita, y es imposible percibirla toda. Dearborn y Simon (1958) hicieron un estudio con 23 individuos, que pertenecían a una misma organización, pero de áreas diferentes, y se les pidió que describieran el problema más importante de la organización. Las diferencias fueron dramáticas. Las descripciones eran en más de un 80% de los casos relacionadas con situaciones muy cercanas a cada individuo. A este fenómeno se le denomina **percepción selectiva**, donde el individuo hace una lectura rápida de su entorno, con un alto riesgo de construir un panorama erróneo. En esta situación sería conveniente preguntarnos “¿Es esta visión propia de mis experiencias de vida?”. También existe un distorsionante importante cuando el individuo que percibe tiene una impresión general del otro basado en una sola característica -puede ser su inteligencia, su habilidad social o su belleza. Esta sola característica

puede convertirla en una buena o una mala persona en un momento determinado, y es denominada **efecto halo** (Murphy, Jako & Anhalt; 1993). La pregunta generadora aquí puede ser “¿Aplica aquí el refrán de “Crea fama y échate a dormir”?”. También conocemos que no evaluamos a algo, o a alguien, de forma aislada. Nuestra percepción sobre alguien está influida por otras personas con las que nos hemos relacionado recientemente, y a esto se le denomina **efecto contraste**. Para evitarlo, podemos cuestionar la percepción de esta manera, “Lo ves así ¿con respecto a quién?”. Finalmente, tenemos la tendencia a percibir a las personas según el grupo al que pertenece, y esto puede ser su nacionalidad, cultura, género, religión, o incluso sus preferencias deportivas, y esta acción se denomina **estereotipar** (Hilton & Von Hippel; 1996), una acción común, que puede tener importantes consecuencias en la percepción de problemas (Eberhardt, et al; 2006). Una manera de contrarrestar este efecto es preguntar “¿crees que lo percibes así por su condición de...?”. Estos son solo algunos de los influenciadores que pueden construir una imagen errónea de una situación, y generar un conflicto interpersonal, y son el centro de interés para aquellos que pretenden facilitar la resolución de problemas. Queda una fase importante que atender, que es la intención ante el problema.

Criterios éticos de decisión: la luz en el conflicto

La Universidad EARTH tiene en el centro de su proceso educativo la formación de valores. El desarrollo del ser humano, la excelencia académica, el comportamiento ético, el desarrollo sostenible, la conciencia social, la búsqueda del conocimiento y la conservación de la biodiversidad integran a todo un claustro y al equipo administrativo en su labor transformadora. Los valores están en la base de la toma de decisiones ante un conflicto. El abordaje de los conflictos basado en valores no solo es coherente con la naturaleza de la Universidad, sino una necesidad fundamentada en la ciencia.

Ante un conflicto un individuo puede utilizar tres criterios éticos diferentes (Cavanagh; Moberg & Velasquez; 1981). El primero de ellos es el **utilitarismo**, y en este caso se debe tener especial cuidado con el término, porque podría aparentar lo que no es. El utilitarismo se refiere a proporcionar el mayor bien al mayor

número de personas. Esta es una visión muy útil en proyectos agrícolas, de desarrollo comunitario y de gestión ambiental, pero también en el manejo y búsqueda de soluciones en conflictos entre dos o más personas. Este criterio nos conduce a una pregunta generadora “¿Cuál es la solución mejor para el mayor número de personas?”. El segundo criterio es el de **derechos**. En este caso las acciones buscan ser consistentes con las libertades y privilegios del ser humano socialmente aceptadas. Significa respetar y proteger los derechos básicos. En este caso la pregunta generadora puede ser “¿Algún derecho ha sido violentado en el conflicto, o está en riesgo, de cara a la toma de decisiones?”. El tercer criterio es el de **justicia**. Este criterio promueve un ejercicio de justicia e imparcialidad, de tal manera que en la solución del conflicto en cuanto a la distribución de beneficios, y costos, se perciba justa. Las preguntas generadoras aquí serían “¿La solución distribuye los beneficios de manera justa? ¿Los costos que implica la solución son distribuidos con justicia?”.

Tenemos entonces una visión de las distorsiones de la percepción y los criterios éticos de las decisiones descritos, concisamente, dispuestos para la discusión. El cómo abordar esta discusión es el tema que a continuación nos ocupa.

El diálogo en la solución de conflictos en el entorno educativo

El conflicto es un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que se va a sufrir un efecto negativo, o está por hacerlo, y esto preocupa. El diálogo es una conocida herramienta para atender los conflictos, pero, ¿es válida esta herramienta en ambientes educativos?

El diálogo ha sido un medio milenario de búsqueda de la verdad. Basado en valores es una gran oportunidad para la resolución de conflictos, y un medio efectivo para reafirmar y desarrollar valores en los educandos. El ejercicio del diálogo, a través de preguntas generadoras, impone retos a las partes en conflicto, como saber escuchar de forma activa, valorar el impacto de una acción sobre otros, saber defender la posición de cada uno respetando los sentimientos de la otra persona, e incluso saber pedir perdón cuando se comete una falta. El facilitador o profesor, a través del diálogo, genera espacios para valorar el rol de las emociones, el enfado, la ira o el orgullo y como estos sentimientos dificultan

llevar a cabo una conversación constructiva alrededor de un conflicto. Un elemento clave en este proceso de solución de conflictos es abordar la importancia de la sinceridad, sin la que el diálogo no conduce a ningún buen puerto.

Competencia	Rol	Nota	GAP
Capacidad para tomar decisiones	9.36	8.07	1.28
Capacidad de comunicación oral y escrita	9.35	8.40	0.95
Compromiso ético	9.35	8.86	0.49
Capacidad de trabajo en equipo	9.31	8.91	0.40
Capacidad para organizar y planificar el tiempo	9.24	7.93	1.31
Capacidad para actuar en nuevas situaciones	9.24	8.07	1.17
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	9.23	8.05	1.18
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	9.22	8.02	1.20
Compromiso con la calidad	9.22	8.41	0.81
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	9.21	8.51	0.70
Ejerce liderazgo	9.17	8.45	0.72
Habilidades interpersonales	9.17	8.29	0.89
Habilidad para trabajar en forma autónoma	9.15	8.29	0.86
Capacidad crítica y autocrítica	9.13	8.03	1.10
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	9.12	8.24	0.88
Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas	9.11	8.16	0.95
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación	9.10	7.29	1.81
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	9.03	7.87	1.17
Compromiso con la preservación del medio ambiente	8.98	9.14	-0.16
Capacidad para formular y gestionar proyectos	8.93	7.93	1.00
Capacidad creativa	8.91	7.90	1.01
Responsabilidad social y compromiso ciudadano	8.90	8.61	0.29
Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad	8.87	9.08	-0.21
Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	8.74	7.91	0.84
Habilidad para trabajar en contextos internacionales	8.72	8.35	0.37
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	8.71	6.42	2.29
Compromiso con su medio socio-cultural	8.65	8.73	-0.09
Capacidad de investigación	8.61	7.48	1.13
Media Aritmética	9.06	8.19	0.87
Desviación Estándar	0.22	0.56	0.54

Tabla 1: Evaluación de Competencias Generales por parte de graduados de la EARTH

Fuente: Rodríguez, 2019

Nota: La puntuación ROL se refiere a la importancia que le asignan los graduados a cada competencia. La puntuación NOTA se refiere a la calificación que el graduado le asigna a la labor educativa de la EARTH en cada competencia. La puntuación GAP es la diferencia entre el ROL y la NOTA ($GAP=ROL-NOTA$)

En la Universidad EARTH este esfuerzo ha rendido frutos. Sus graduados se auto perciben muy bien en cuanto a su capacidad de tomar decisiones, su capacidad para comunicarse y su compromiso ético, como se puede observar en la tabla que se muestra. La EARTH es una comunidad intencionada, es decir, fue creada para operar con una serie de características que rebasan por mucho los límites de un diseño curricular convencional, con un fin programático bien definido: formar líderes para el cambio social. Nada en su diseño es casual.

Estudios de caso: Resolviendo conflictos por diálogo

A continuación, se exponen tres ejemplos de cómo operan las estrategias de EARTH en los procesos dirigidos a formar líderes competentes para resolver conflictos a través del diálogo basado en valores. En cada uno de estos ejemplos podrían encontrarse y describirse múltiples casos puntuales de conflictos de diferentes escalas resueltos exitosamente. Sin embargo, parece más ilustrativo y esclarecedor presentar estos ejemplos. Desde ellos es fácil vislumbrar su potencial de impacto.

Caso 1: Proyectos Empresariales

El ejercicio del emprendimiento es una de las capacidades claves a formar en un estudiante de la EARTH. Los Proyectos Empresariales son transversales a toda la carrera, y en ellos, los estudiantes deben proponer ideas de negocio, gestionar el financiamiento, planificarlas y ejecutarlas. En este ejercicio conjunto líderes y colaboradores se enfrentan a muchos desafíos de trabajo en equipo. Las ideas de negocio pugnan entre sí, la definición de los objetivos, los medios a utilizar, y las formas de darle el seguimiento y control. Si esto de por sí ya es un entorno complejo, a esto se le debe sumar las exigencias propias de la EARTH para conformar los equipos

de los Proyectos. Estos deben cumplir con requisitos de multiculturalismo y de diversidad de género, por ejemplo. Nos hemos encontrado continuamente ideas de negocios donde uno de los líderes estudiantiles propone una idea de gran rédito económico, y otro trae una alternativa de gestión ambiental. En ese caso se debe propiciar el diálogo abordando cuáles son los beneficios esperados, desde aquellos que son más probables a los que tienen mayor riesgo de fracaso. Luego se generan preguntas como ¿cuál de los proyectos es más útil, y en qué sentido? ¿Los beneficios serán distribuidos de manera justa? ¿Se pone en riesgo algún derecho fundamental? Luego de este análisis, se puede buscar acuerdos por consenso.

Caso 2: La convivencia diversa

El modelo de la EARTH ha desarrollado estrategias para aprovechar el potencial formativo que emana de la diversidad y la complejidad que la definen. Un ejemplo de esas estrategias puede ser, sin dudas, la convivencia en las residencias estudiantiles. En EARTH, las residencias de estudiantes no son solo unas facilidades de alojamiento, son por definición escenarios de aprendizaje. Los estudiantes son ubicados en ellas con compañeros de otras nacionalidades. No se permite la convivencia en un dormitorio con estudiantes de la misma nacionalidad. Esto es un reto siempre, pero en algunos casos es un gran desafío. Musulmanes viviendo cuatro años con cristianos; católicos compartiendo con ateos, bienes, angustias y alegrías; estudiantes de los estratos más humildes del mundo rural, compartiendo habitad con compañeros provenientes de familias de muy altos ingresos. Los estudiantes son enfrentados, bajo el principio rector de la vida en residencias “libertad con responsabilidad” a resolver sus diferencias por si mismos, con la mínima intervención de las autoridades institucionales y cuando esto ocurre el rol de las mismas no es “solucionar”, sino operar como mediadores, facilitando el diálogo, guiándolos para que se apropien de las herramientas básicas del modelo de resolución de conflictos a través del diálogo basado en valores. Ante conflictos una pregunta generadora de diálogo, pero no la única, suele ser: “¿Algún derecho ha sido violentado en el conflicto de convivencia, o está en riesgo?” El resultado es convincente: los estudiantes construyen relaciones de convivencia sólidas, desarrollo relaciones de lealtad, compromiso, sentimientos y actitudes de solidaridad, y en ocasiones hermanamientos para toda la vida.

Caso 3: Experiencias de Trabajo

El curso Experiencias de Trabajo significa un reto continuo en toda la carrera. Con diez horas semanales, durante los cuatro años, los estudiantes trabajan en proyectos productivos en las fincas académicas. Los líderes de los proyectos son los estudiantes de cuarto año, y deben enfrentar un conjunto importante de conflictos, que van desde indisciplinas, problemas de desempeño, dificultades en el trabajo en equipo, problemas interpersonales, entre muchos otros. Ellos, sin embargo, tienen objetivos que cumplir, y deben resolverlos con una intervención docente que va disminuyendo progresivamente en tanto el estudiante avanza en su carrera. Es común que, ante este tipo de conflictos, aquellos con más experiencia inviten a resolver preguntas como “¿crees que lo que dices tiene que ver con la manera en que ves a tu compañero, o la realidad de los hechos?”; “Cuándo dices que está mal, ¿puedes comentarnos para quien está mal? ¿estaría bien para alguien o para algunos?” o “¿Hay algo de lo que dices que tiene que ver con una cosmovisión particular?”. Estas son algunas de las preguntas que se realizan espontáneamente por líderes y profesores en los procesos de solución de conflictos mediante diálogo.

Conflicto, ética y valores

A primera vista, pudiera parecer que la comunidad EARTH tiene características complejas y complicadas para abordar el desafío de formar líderes competentes para resolver conflictos a través del diálogo basado en valores. La diversidad social, étnica, cosmovisión, religiosa e ideológica de sus miembros la convierten en un complejo sistema multicultural, que debe funcionar a través de relaciones de respeto a ese calidoscopio de diferencias, interactuado con modelos culturales globalizados y en ocasiones contraproducentes, entre muchas otras. Rebasada esa primera mirada al conocer el funcionamiento de este proyecto educativo se hace evidente que esa complejidad es parte del diseño. Los estudiantes y profesores, así como los funcionarios de todo tipo y jerarquía viven y trabajan por objetivos comunes cada día, aprendiendo y ejercitando sus capacidades para resolver problemas y conflictos con independencia de las diferencias culturales y de cualquier tipo. La complejidad diseñada es el gran problema, que se manifiesta en conflictos ineludibles, que su vez se convierte en el escenario deseado para aplicar los valores como

herramientas de solución, y crecimiento. Esa es la ventaja de tener problemas.

Bibliografía

Cavanagh, G. F.; Moberg, D. J.; Velasquez, M. (1981) The Ethics of Organizational Politics. En *Academy of Management Journal*, junio, pp. 363-374.

Dearborn, D.C.; Simon, H.A. (1958) Selective Perception: A Note on the Departmental Identification of Executives. En *Sociometry*, junio, pp. 140-144.

Eberhardt, J. L.; Davies, P. G.; Purdie-Vaughns, V. J.; Johnson, S. L. (2006) Looking Deathworthy: Perceived Stereotypicality of Black Defendants Predicts Capital-Sentencing Outcomes. En *Psychological Science* 17, no. 5, pp. 383-386.

Hilton, J. L. ; Von Hippel, W. (1996) Stereotypes. J. T. Spence, J. M. Darley y D. J. Foss (eds.). En *Annual Review of Psychology*, vol. 47 . Palo Alto, CA: Annual Reviews; pp. 237-271.

Murphy, K. R.; Jako, R. A.; Anhalt, R. L. (1993) Nature and Consequences of Halo Error: A Critical Analysis. En *Journal of Applied Psychology*, abril, pp. 218-225.

Rodríguez Fernández, Carlos Manuel (2019) Perfil de Salida del Licenciado en Ciencias Agrícolas en la Universidad. -1a ed – Guácimo: Universidad EARTH



Para obtener más
información, póngase
en contacto con:

Dr. James B. French,
Universidad Americana de Beirut,
Director de Proyecto,
jim.french@aub.edu.lb

Dr. Roula Bachour,
Universidad Americana de Beirut,
Gerente de Proyecto,
rb63@aub.edu.lb