

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS
HUMANOS



**“Percepción de la diversidad y capacidad de resolución de conflictos en docentes de la
unidad académica de una universidad privada limeña”**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

Autor: Bach. Reyes Marcés Juvenal Rodrigo

Asesor: Dr. Bancayán Oré Carlos

Lima – Perú

2016

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Carlos Bancayán Oré, asesor y amigo, cuyo apoyo y asesoramiento fueron fundamentales para el desarrollo del presente trabajo.

Al cuerpo docente de la Unidad Académica de Estudios Generales, por su desinteresada participación en el presente estudio.

A mis padres Cruz Juvenal Reyes Bustinza y Dalia Judith Marcés Pareja, por sentar las bases de quién soy, así como por su constante apoyo y cariño a la distancia. A mi hermano Ernesto Ramos Marcés, por su constante preocupación por mi bienestar y desarrollo. A mi abuelo Marco Tulio Marcés Patiño, en el centenario de su nacimiento, por seguir influyendo a pesar de las barreras temporales.

RESUMEN

Mediante la presente investigación se buscó determinar la relación entre dos variables: percepción de la diversidad en el espacio laboral y capacidad de resolución de conflictos, por lo que se trata de un diseño descriptivo correlacional. El trabajo involucró a una muestra de 124 docentes universitarios de la Unidad Académica de Estudios Generales de una Universidad privada limeña. Se elaboraron dos instrumentos (“Escala de Percepción de la Diversidad” y “Escala de Capacidad de Resolución de Conflictos”), los cuales pasaron por juicio de expertos y además obtuvieron una fiabilidad interna de .822 y .762 respectivamente. Luego de analizar los resultados mediante el estadístico de chi-cuadrado se concluyó que no existe relación significativa entre las variables estudiadas y que la muestra estudiada presenta niveles aceptables tanto en la percepción de la diversidad como en la capacidad de resolución de conflictos. Resaltan los resultados relacionados a la percepción de la diversidad de orientación sexual y de religión, por lo que se sugiere investigar más estos elementos.

Palabras claves: Percepción de la diversidad, capacidad de resolución de conflictos, estilo de resolución de conflictos.

ABSTRACT

This research sought to determine if there is any relationship between two variables: Perception of diversity at workplace and conflict solving capability, therefore this is a descriptive correlative research. The work involved a sample of 124 college professors, who currently work at the Unidad Académica de Estudios Generales of a Private University at Lima. Two instruments were made (“Escala de Percepción de la Diversidad” and “Escala de Capacidad de Resolución de Conflictos”), which were approved via expert judgment, besides attaining an internal reliability of .822 y .762, respectively. After the analysis of outcomes using the chi-square statistic, it was concluded that there is no significant relationship between the studied variables, and that the studied sample shows acceptable scores in both the perception of diversity and the conflict solving capability. However, the scores regarding the perception of sexual orientation and religion aren't completely positives, suggesting further research in this two elements.

Keywords: Diversity perception, conflict solving capability, conflict solving style.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	11
1.2 FORMULACIÓN DE PROBLEMAS Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	13
1.3 ANTECEDENTES RELACIONADOS CON EL TEMA	14
1.3.1 Antecedentes nacionales.....	14
1.3.2 Antecedentes internacionales	15
1.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	17
1.4.1 General	17
1.4.2 Específico	17
1.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	19
2.1 BASES TEÓRICAS RELACIONADAS CON EL TEMA	19
2.1.1 Percepción de la Diversidad en las Organizaciones	19
2.1.2 Capacidad de Resolución de Conflictos	45
2.2 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS USADOS	55
2.3 HIPÓTESIS	57
2.3.1 General	57
2.3.2 Específicas.....	57
2.4 VARIABLES.....	58
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	60
3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	60
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	61
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	62
3.4 RECOLECCIÓN DE DATOS	66
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	67
4.1 RESULTADOS	67
4.1.1 Distribución de la muestra según género	67

4.1.2	Distribución de la muestra según edades	68
4.1.3	Distribución de la muestra según Tiempo de Servicio.....	69
4.1.4	Percepción de la Diversidad de Género	70
4.1.5	Percepción de la Diversidad según Edad	71
4.1.6	Percepción de la Diversidad de Rasgos Físicos	72
4.1.7	Percepción de la Diversidad de Orientación Sexual	73
4.1.8	Percepción de la Diversidad de Nivel Socioeconómico.....	74
4.1.9	Percepción de la Diversidad de Identidad Política.....	75
4.1.10	Percepción de la Diversidad de Religión	76
4.1.11	Percepción de la Diversidad según Lugar de Formación	77
4.1.12	Percepción de la Diversidad Endógena.....	78
4.1.13	Percepción de la Diversidad Exógena.....	79
4.1.14	Percepción de la Diversidad.....	80
4.1.15	Capacidad de Solución de Conflictos: Reconocimiento de Intereses	81
4.1.16	Capacidad de Solución de Conflictos: Creencias relacionadas al Conflicto.....	82
4.1.17	Capacidad de Solución de Conflictos: Procesos y Acciones	83
4.1.18	Capacidad de Solución de Conflictos: Caracterización	84
4.1.19	Estilo de Resolución de Conflictos	85
4.1.20	Correlación Percepción de la Diversidad Endógena – Capacidad de Resolución de Conflictos	87
4.1.21	Correlación Percepción de la Diversidad Endógena – Estilo de Resolución de Conflictos.....	87
4.1.22	Correlación Percepción de la Diversidad Exógena – Capacidad de Resolución de Conflictos	88
4.1.23	Correlación Percepción de la Diversidad Exógena – Estilo de Resolución de Conflictos.....	88
4.1.24	Correlación Percepción de la Diversidad – Capacidad de Resolución de Conflictos.....	89
4.1.25	Correlación Percepción de la Diversidad – Estilo de Resolución de Conflictos.....	89
4.2	ANÁLISIS DE RESULTADOS	90

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 93

5.1	CONCLUSIONES.....	93
5.2	RECOMENDACIONES	95

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXOS	102
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN - 2015	103
ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN - 2015	104
ANEXO 3: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES – 2015.....	105
ANEXO 4: Prueba piloto de los instrumentos – Escala de Percepción de la Diversidad	107
ANEXO 5: Prueba piloto de los instrumentos – Escala de Capacidad de Resolución de Conflictos	108
ANEXO 6: V de Aiken – Escala de Percepción de la Diversidad	109
ANEXO 7: V de Aiken – Escala de Capacidad de Resolución de Conflictos	110

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Evolución de los modelos y estilos de resolución de conflictos	51
Tabla 2: Distribución de la población, según asignatura enseñada y género.	61
Tabla 3: Prueba de fiabilidad para Escala de Percepción de la Diversidad	63
Tabla 4: Prueba de V de Aiken para Escala de Percepción de la Diversidad	63
Tabla 5: Prueba de fiabilidad para Escala de Capacidad de Resolución de Conflictos	65
Tabla 6: Prueba de V de Aiken para Escala de Capacidad de Resolución de Conflictos	65
Tabla 7: Correlación “Percepción de la diversidad endógena” – “Capacidad de resolución de conflictos”	87
Tabla 8: Correlación “Percepción de la diversidad endógena” – “Estilo de resolución de conflictos”	87
Tabla 9: Correlación “Percepción de la diversidad exógena” – “Capacidad de resolución de conflictos”	88
Tabla 10: Correlación “Percepción de la diversidad exógena” – “Estilo de resolución de conflictos”	88
Tabla 11: Correlación “Percepción total de la diversidad” – “Capacidad de resolución de conflictos”	89
Tabla 12: Correlación “Percepción total de la diversidad” – “Estilo de resolución de conflictos”	89

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Modelo bidimensional de resolución de conflictos	52
Figura 2: Proceso de resolución de problemas	54
Figura 3: Distribución de la muestra, según género	67
Figura 4: Distribución de la muestra, según edades	68
Figura 5: Distribución de la muestra, según tiempo de servicios	69
Figura 6: Percepción de la diversidad de género	70
Figura 7: Percepción de la diversidad de edad	71
Figura 8: Percepción de la diversidad de rasgos físicos	72
Figura 9: Percepción de la diversidad de diversidad sexual	73
Figura 10: Percepción de la diversidad de nivel socioeconómico	74
Figura 11: Percepción de la diversidad de identidad política	75
Figura 12: Percepción de la diversidad de religión	76
Figura 13: Percepción de la diversidad de lugar de formación	77
Figura 14: Percepción de la diversidad endógena	78
Figura 15: Percepción de la diversidad exógena	79
Figura 16: Percepción de la diversidad	80
Figura 17: Capacidad de resolución de conflictos: Reconocimiento de intereses	81
Figura 18: Capacidad de resolución de conflictos: Creencias relacionadas al conflicto	82
Figura 19: Capacidad de resolución de conflictos: Procesos y acciones	83
Figura 20: Capacidad de resolución de conflictos: Caracterización	84
Figura 21: Estilo de resolución de conflictos	85

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 INTRODUCCIÓN

El Perú ha pasado por diversas etapas de desarrollo sociocultural, cada una de las cuales ha dejado una huella perenne en la conformación de nuestra sociedad, panorama al cual se añade el fenómeno de la globalización, diversificando aún más nuestra realidad. Sin embargo, la diversidad tiende a ser objeto de la crítica de los grupos de poder y de la sociedad misma, que procura uniformizarse, rechazando a aquellos que se separan de la norma.

Las empresas de nuestro país no son ajenas a este fenómeno, pues son construcción social de la realidad, un producto humano, dentro de la cual se producen interacciones que determinan la modalidad o estilo de gestión, en especial aquellas interacciones relacionadas con el ejercicio del poder (De Miguel, 1999), motivo por el cual suelen experimentar conflictos surgidos a partir de dichas interacciones. Incluso se puede observar cierto rechazo explícito hacia las minorías en los procesos de selección de personal, lo que se puede apreciar en un estudio de Kogan, Fuchs y Lay (2011) quienes descubrieron que a pesar de tener un discurso a favor de la diversidad, algunas empresas limeñas cuentan con mecanismos no normalizados para excluir a individuos con determinadas características. En este sentido, se podría decir que las empresas son un reflejo de la sociedad, que a su vez es un reflejo de las personas que la conforman. A esto se le puede añadir que muy pocas empresas peruanas llevan a cabo esfuerzos para manejar adecuadamente esta diversidad, llegando solamente al 32% según encuesta de BDM en 2009.

Es evidente que la organización, como todo grupo social, tiene conflictos dentro de ella, entre los miembros y grupos que la conforman. Es una realidad inevitable, que se presenta debido a un choque entre el poder ejercido por los superiores y aquellos que se encuentran en la base de la jerarquía, o a raíz de la competencia entre trabajadores pertenecientes a la misma jerarquía o área. Estos conflictos pueden ser una oportunidad para el desarrollo, si son abordados correctamente. Desafortunadamente, las organizaciones no saben aprovechar estas oportunidades, debido a que no afrontan los conflictos de la forma apropiada, y las partes involucradas prefieren desviar el tema hacia las diferencias individuales entre ellos, en lugar de darse cuenta de que la empresa se hace más fuerte en la medida que es diversa.

La presencia de la diversidad dentro de la organización puede generar conflictos debido al proceso denominado exclusión social, el cual se manifiesta de dos formas: la primera consiste en la falta del reconocimiento infligido a otros, lesionando sus derechos o imponiéndoles relaciones carentes de respeto y justicia. La segunda tiene que ver con eventos impactante, asociados a la violación de derechos humanos y casos de represión política extrema. Es necesario tener esto en cuenta para entender los procesos de conflicto centrados en la diversidad, es decir, momentos en los cuales los integrantes de una minoría se ven sistemáticamente alejados del ejercicio del poder y de sus derechos por otros grupos deseosos de mantener el statu quo o con intenciones de perpetuarse en el poder o en una situación ventajosa (Morales, 2003). Es por esto que para entender la dinámica de los conflictos dentro de una organización es necesario explorar primero la forma cómo se percibe la diversidad dentro del mismo.

Otro proceso fundamental involucrado con las relaciones sociales dentro del espacio laboral es la categorización social, a partir del cual se definen los grupos de “nosotros” o endogrupo y “ellos” o exogrupo. Estos grupos se forman a partir de los puntos en común entre sus participantes, lo que se denomina sesgo intergrupala, y es la forma de buscar bienestar a partir de la cercanía con personas semejantes a nosotros. Formar estos grupos también permite proteger el sí mismo, pues cualquier comportamiento segregatorio contra el endogrupo será minimizado gracias a la alta identificación social dentro del mismo (Smith y Mackie, 2000). Es un proceso que puede ser llevado al extremo, buscando que los “otros” no tengan acceso a recursos o no tengan los mismos beneficios en cuanto a las dinámicas laborales.

Esta investigación se desarrolló en la Universidad de San Martín de Porres, la misma que actualmente cuenta con ocho facultades y dos institutos. Según datos del último censo universitario, en esta casa de estudios se forman como profesionales más de 32 mil estudiantes, bajo la guía de alrededor de 4 mil docentes universitarios (INEI, 2010). El Programa Académico de Estudios Generales constituye el primer contacto de los estudiantes con la vida universitaria, razón por la cual se eligieron a los docentes de dicho Programa para realizar este estudio. Asimismo, esta Universidad se caracteriza por formar profesionales fuertemente comprometidos con el desarrollo del país, poniendo especial énfasis en la capacidad de emprendimiento de los mismos y en el respeto a las personas (USMP, 2015). Los estudiantes aprenden del ejemplo de sus docentes, por lo que es necesario conocer hasta qué punto estos últimos se muestran tolerantes con la diversidad.

1.2 FORMULACIÓN DE PROBLEMAS Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

En base a lo expuesto anteriormente, se formula la pregunta de esta investigación: ¿Qué relación existe entre la percepción de la diversidad y la capacidad de solución de conflictos de los docentes de la Unidad Académica de Estudios Generales de una Universidad Privada Limeña?

Asimismo, se tienen los siguientes problemas específicos:

¿Qué relación existe entre el nivel de percepción de la diversidad y la capacidad de solución de conflictos dimensión caracterización del conflicto en los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña?

¿Qué relación existe entre el nivel de percepción de la diversidad y la capacidad de solución de conflictos dimensión estilo asumido en los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña?

Esta investigación se justifica debido a que el Perú un país muy diverso y en desarrollo, en el que aún no se han llevado a cabo investigaciones serias acerca del impacto de la diversidad en el mundo organizacional.

También es importante porque sienta las bases para posteriores investigaciones, que en suma ayudarán a mejorar la calidad de la convivencia dentro de las empresas peruanas, mediante la profundización del conocimiento de sus características e interacciones internas.

Por último, es necesario aportar nuevos datos acerca de la solución de conflictos dentro de las empresas de nuestro país, debido a que constituyen un fenómeno persistente, pero pocas veces aprovechado.

1.3 ANTECEDENTES RELACIONADOS CON EL TEMA

1.3.1 Antecedentes nacionales

Galarza, Kogan y Yamada (2011) llevaron a cabo un estudio en 2011, titulado “¿Existe discriminación en el mercado laboral de Lima Metropolitana? Un análisis experimental”. A fin de descubrir la dinámica de la discriminación al momento de tomar personal, eligieron anuncios de empleo de grandes empresas y enviaron cuatro currículos ficticios en respuesta: un hombre y una mujer con apellidos de origen andino, y un hombre y una mujer con apellidos extranjeros. A esto le añadieron fotos correspondientes y antecedentes educativos y laborales semejantes, incluso los mismos. Dividieron los anuncios de empleo en tres categorías: Profesionales, técnicos y no calificados. Los resultados demostraron que las empresas mostraban un interés casi inmediato en postulantes varones y de raza blanca, seguidos de postulantes mujeres de la misma raza, dejando notoriamente relegados a hombres y mujeres de rasgos y apellidos andinos. Como contingencia hay que señalar que solamente se eligieron anuncios laborales publicados en El Comercio, y que no se conoció la cantidad total de postulaciones recibidas.

Paredes (2010) en su estudio “Las Habilidades Interpersonales para la Negociación según el Estilo de Vida y el Nivel Ocupacional en Empresas Productoras del Perú”, encontró que el estilo de vida de los individuos determina directamente las habilidades de negociación en la población estudiada. Asimismo, las habilidades de negociación no guardan relación con el nivel de formación, lo que indica que se trata de capacidades que se adquieren a lo largo de la vida en lugar de ser aprendidas dentro de la formación académica. Sin embargo si se observa una relación entre el nivel ocupacional con las habilidades de negociación: cuanto más responsabilidad tiene el cargo, mejor equipado se encuentra el sujeto para negociar. En esta investigación participaron 371 trabajadores, provenientes de cuatro empresas peruanas, divididos según su nivel ocupacional en cinco categorías: directivos, profesionales, administrativos, obreros cualificados y obreros.

1.3.2 Antecedentes internacionales

Maita y Nairove (2009), en su tesis “Importancia de la Negociación en el Manejo de Conflictos en las Organizaciones”, presentada a la Universidad de Oriente (Venezuela), resaltan la importancia de la negociación como medio para solucionar conflictos dentro de la empresa luego de evaluar a 35 personas en cargos de alta influencia dentro de sus empresas. En sus conclusiones indica que lo más adecuado es “tener siempre la situación controlada, pero aun en el indeseable caso de que no sea así, tenemos que aparentar pleno dominio y conocimiento de lo que estamos haciendo”, debido a que si somos percibidos como “incapaces” por los otros, el proceso de negociación se podría ver truncado. Asimismo, destacan la importancia de la comunicación como medio de expresión de la organización, fundamental al momento de buscar una solución conjunta.

Castro Solano (2008) llevó a cabo un estudio titulado “Percepción del Clima de Aceptación de la Diversidad en las Organizaciones: Un estudio con líderes argentinos”. Evaluó a 374 personas de ambos sexos y con una edad promedio de 43 años para los varones y 41 para las mujeres, todos ellos en cargos de dirección de personal de empresas importantes y con un promedio de 22 personas a cargo. Entre los resultados resalta que son las mujeres las que tienen una mejor percepción del clima de aceptación de la diversidad. No se observaron diferencias sustanciales relacionadas al rubro de las empresas o a su origen (nacional o extranjero). También señaló que las empresas que tenían una configuración más burocrática y estructurada tendían a tener una baja percepción de dicho clima. Finalmente, la puntuación del clima de percepción resultó ser directamente proporcional con la puntuación del bienestar laboral percibido.

Colautti (2007), en su tesis de pregrado para la Universidad de Buenos Aires titulada “Impacto del Factor Diversidad Cultural durante un proceso de Fusión y Adquisición de Empresas”, analiza los fenómenos que tuvieron lugar cuando la empresa Ternium Sidor fue estatizada en Venezuela. Señala que un buen conocimiento de las características de la empresa que va a pasar a formar parte de otra más grande es fundamental, debido a que de esa forma se pueden establecer mecanismos que garanticen una fusión armónica. Ese conocimiento debe orientarse especialmente hacia la diversidad que existe dentro de ambas empresas, pues de esa forma se podrán llevar a cabo maniobras que exploten los puntos en común que tengan ambas empresas para facilitar el proceso de fusión.

Poblete (2007), en su tesis doctoral titulada “Educación Intercultural: teorías, políticas y prácticas. La migración peruana en el Chile de hoy. Nuevos escenarios y desafíos para la integración”, presentada para

acceder al grado de doctor en Antropología de la Universidad de Barcelona, trata tangencialmente de la diversidad cultural. En sus conclusiones indica que el espacio educativo es el lugar más adecuado para sentar las bases de una persona tolerante hacia la diversidad, esto debido a que un niño recién está formando su sistema de creencias alrededor, por lo que es especialmente sensible a las opiniones que lo demás tengan en cuanto a diversidad. Dentro de una correcta formación que busque tener una perspectiva adecuada de la diversidad también se incluye la información, debido a que gracias a esta se podrán eliminar mitos y estereotipos relacionados a personas que pertenecen a uno u otro grupo social. Por el contrario, si estas creencias irracionales no son erradicadas o modificadas, el proceso de sociabilización de los futuros individuos no será tan satisfactorio como se esperaría, teniendo en cuenta que se enfrentarán a una realidad muy diversa.

Luis, Martínez, Pérez y Vela (2007), en su tesis “La Diversidad de Género en la Alta Dirección de las Mayores Empresas Españolas”, presentada a la Universidad de Zaragoza, investigaron la relación entre los resultados empresariales y la representación femenina en puestos importantes en 538 organizaciones. El primer resultado que destacan es la escasa presencia femenina en altos cargos de empresas de los sectores industriales y tecnológicos, mientras que se puede observar mayor presencia en el sector de prestación de servicios. Señalan luego que la mayor presencia femenina en altos puestos directivos se da ya sea en empresas muy rentables o poco rentables, aquellas con una rentabilidad media cuentan también con presencia promedio de mujeres en puestos elevados. Este resultado hace imposible asumir una relación lineal entre las variables estudiadas, asumiéndose más bien una distribución en forma de U.

Gil-Jaurena (2007) llevó a cabo un estudio titulado “Percepciones de la Diversidad y de los Logros Escolares: Análisis desde un enfoque multicultural”, en 31 profesores de 14 centros de Educación Primaria de la Comunidad de Madrid. Como primera conclusión señala que existe un divorcio entre los discursos y la teoría acerca de la diversidad en los espacios educativos y lo que en realidad sucede en ellos. De la misma forma descubrió que la idea de diversidad se asocia comúnmente con patrones de deficiencia o con el país de origen de los estudiantes. Paralelamente, la idea de éxito se relaciona con las características propias del estudiante o de su familia y no con las de su centro de estudio o sus profesores. Como conclusión señala que es necesario darle más espacio al estudio y debate de la diversidad en los espacios de la formación de docentes.

Ten Velden, Beersma y de Dreu (2007) en su investigación “Influencia de la Minoría y Mayoría en Negociaciones Grupales: el Efecto Moderador de la Motivación Social y las Reglas de Decisión”, demostraron que en negociaciones en las que se enfrentan un grupo mayoritario y otro minoritario, este último tiende a bloquear el proceso, dañando a ambos grupos. En ese mismo escenario, el grupo mayoritario se aprovecha del grupo minoritario, a pesar de la resistencia inicial del mismo. Para su estudio experimental contaron con 291 estudiantes de la Universidad de Ámsterdam, a quienes dividieron en tres grupos y expusieron a situaciones de negociación en grupos asimétricos y situaciones de bienestar común contra bienestar de un sólo grupo. También se observó que grupos minoritarios con tendencia a buscar el bien común tenían una posibilidad de éxito mayor en comparación con aquellos grupos mayoritarios pero orientados hacia el bienestar individual.

1.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

1.4.1 General

Establecer la relación existente entre el nivel de percepción de la diversidad y la capacidad de solución de conflictos de los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña.

1.4.2 Específico

Determinar la relación entre el nivel de percepción de la diversidad y la capacidad de solución de conflictos, dimensión caracterización del conflicto en los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña.

Determinar la relación entre el nivel de percepción de la diversidad y la capacidad de solución de conflictos, dimensión estilo asumido en los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña.

1.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las labores de un docente suelen ocupar la mayor parte de su tiempo, por lo que la administración de instrumentos a la población no puede realizarse de forma simultánea.

Existen pocas fuentes teóricas que hablen de la diversidad dentro de las empresas, al menos en el contexto latinoamericano. Será necesario recurrir a otras fuentes para conseguir las bases teóricas que sustenten esta investigación.

Siempre existe una tendencia a mostrarse tolerante con la diversidad, por lo que es necesario ser cuidadoso al recoger los datos para evitar cualquier intento de encubrimiento por parte de la población del estudio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 BASES TEÓRICAS RELACIONADAS CON EL TEMA

2.1.1 Percepción de la Diversidad en las Organizaciones

Antes de describir y analizar cada uno de los factores contenidos dentro del concepto de diversidad, es necesario repasar la forma cómo ha evolucionado el manejo de la diversidad dentro de espacios laborales. El primer teórico en expresarse al respecto fue Cox, quien expresaba “cuando las organizaciones se percatan de la diversidad que albergan y demuestran su aprecio hacia la misma, se produce una mejora en la productividad individual, la efectividad organizacional y la competencia con otras empresas” (Cox, 1994). Esto demuestra que desde hace ya dos décadas se tenía en cuenta el efecto positivo de una correcta apreciación de la diversidad dentro de las organizaciones, aunque todavía no se había determinado a detalle la misma.

Posteriormente, Guion profundizó el estudio sobre la diversidad dentro de las organizaciones:

“Cuando los administradores hablan acerca de la diversidad de la fuerza de trabajo, usualmente se refieren a las diferencias de género y raza. Si bien ambos son elementos importantes de la diversidad, existen otros también importantes. Estas diferencias se dividen en características primarias y secundarias de la diversidad. La edad, género, raza, etnicidad, habilidades y orientación sexual representan características primarias, las cuales son innatas y no pueden ser cambiadas. Ocho características secundarias – trabajo, antecedentes, ingreso económico, estado civil, experiencia militar, creencias religiosas, ubicación geográfica, paternidad y educación – pueden ser cambiadas. Las adquirimos, cambiamos y dejamos conforme progresamos en nuestras vidas” (Guion, 1999).

De esta forma se definen los elementos que configuran la diversidad de un individuo a partir de la capacidad del mismo de influir en las mismas. Un individuo no puede cambiar su edad, género, raza u orientación sexual de un momento a otro, sin embargo puede modificar su trabajo e ingreso económico, así como sus creencias y nivel de educación.

Guion también consideraba a la diversidad como “un mosaico humano que aporta diferentes antecedentes étnicos y culturales, estilos, perspectivas, valores y creencias en las organizaciones o grupos, dentro de los cuales interactúan las personas” (Guion, 1999). Es innegable que las organizaciones son el reflejo de la diversidad de sus miembros, enriqueciéndose de la misma, pero solo si sabe cómo aprovechar esa diversidad. De lo contrario, la organización no será más que un sistema totalitario que intenta imponer equidad, a costa del sacrificio de la individualidad de sus integrantes.

Otro concepto de la diversidad dentro de la organización es aportado por Shone:

“Generalmente, la diversidad se puede describir como apreciar, dar importancia, aceptar, entender y aprobar las diferencias entre las personas respecto a su edad, nivel socioeconómico, origen étnico, género, estado físico y mental, raza, orientación sexual, antecedentes culturales, estado de consciencia y asistencia social recibida” (Shone, 1999).

Esto quiere decir que no solamente se trata de aceptar la existencia de la diversidad dentro de una organización, sino que se tiene que ir más allá, apreciando y aprobando estas diferencias. Incluso se puede hablar de estimular la diversidad, invitar a los colaboradores de una organización a demostrar lo variado de sus identidades, a fin de hacer que se sientan en confianza con sus compañeros y supervisores.

Entonces se empieza a hablar de cómo deberían conducirse las organizaciones para aprovechar las diferencias dentro de sí mismas. Turgut y Canan proponen:

“El concepto de manejo de la diversidad es un principio que conduce a las personas de forma justa, a partir de valores ocupacionales, sociales y éticos, y las valora como individuos de gran importancia. Es un proceso que revela las diferentes habilidades y capacidades que son traídas a una empresa o sociedad por una población diversa. Por lo tanto el manejo de la diversidad crea un ambiente de integración, en el que se “niega la negación” de las diferencias y se incrementa el potencial de cada involucrado” (Turgut y Canan, 2011).

Los autores resaltan el papel que interpreta la integración de los colaboradores de una empresa en el nivel de expresión y uso que se le puede dar a la diversidad. Las empresas que quieran beneficiarse de dicho elemento tendrán que aprender primero a hacer que salga a la superficie de forma espontánea.

2.1.1.1 Marco Histórico de la Diversidad

Es necesario mencionar a Levi-Strauss, que ya desde los años sesenta indicaba que la diversidad humana es un fenómeno de tal magnitud, que comprenderlo en su totalidad representara uno de los grandes retos para la humanidad. Esto debido al origen de la diversidad, que no surge solamente a partir de la relación recíproca entre culturas, “sino que también se presenta dentro de cada sociedad, en cada uno de los subsistemas que la constituyen: castas, clases, grupos profesionales y grupos de creencias. Cada uno de estos subgrupos y las interacciones que se den entre ellos garantizarán que la diversidad sea un fenómeno complejo y en constante cambio” (Levi-Strauss, 1961).

De la mano del concepto de diversidad está el concepto de racismo. Éste deriva de la idea que las diferencias biológicas de un grupo humano lo colocan por encima o por debajo de otro. "El racismo impide que los individuos que reconozcan mutuamente como iguales y prójimos. Dificulta el desarrollo de la solidaridad y la integración social. Perpetúa la fragmentación y estimula el antagonismo" (Portocarrero, 1990). Este aporte resume el efecto del racismo en las sociedades en las que se presenta, siendo uno de los principales causantes o al menos coadyuvantes de problemas sociales.

Es importante señalar que en algún momento el racismo fue considerado válido por algunas corrientes científicas, y se lo propagaba en algunos centros de estudio:

“Hasta la década del 40 el racismo era presentado como una teoría científica en muchos textos escolares de geografía e historia. Sólo después de la Segunda Guerra Mundial, con la caída del nazismo, las doctrinas racistas pierden toda legitimidad científica. El racismo sobrevive como una sensibilidad y un conjunto de prácticas discriminatorias sin mayor fundamento ideológico.” (IPEDDHHP, 2005)

2.1.1.1.1 Diversidad Cultural

Nuestra historia ha sido una de invasiones y desplazamientos, así como de mixturas y migraciones. En nuestros días no hay ningún peruano que pueda decir que es de una raza definida, pues todos somos mestizos, productos de procesos históricos que se dieron desde el momento en que los primeros migrantes llegaron a nuestro territorio y establecieron sus primeros asentamientos. Resumiendo dichos procesos se pueden organizar en 5 momentos claves:

Momento 1: Desplazamientos en el período inca: A fin de debilitar a las etnias conquistadas, los incas desplazaban cientos de familias de un lugar a otro. Estos grupos se conocían como "yanas" y el desplazamiento era eminentemente forzado.

Momento 2: Desplazamientos en la época de la conquista: Por razones estratégicas, los españoles movilizaron poblaciones enteras a fin de controlarlas de forma más directa. Estos grupos desplazados formaron las llamadas reducciones indígenas.

Momento 3: Desplazamientos en la época del caucho: Las empresas caucheras esclavizaron a poblaciones nativas de la selva por su conocimiento y capacidad de supervivencia. Una vez que el caucho se agotó muchas poblaciones no pudieron regresar a sus lugares de origen. Este proceso se dio entre los años 1880 y 1930.

Momento 4: Desplazamiento de los pobres: Debido al aumento de la población combinado con un proceso de estancamiento del crecimiento agrícola, grandes masas de personas se desplazaron del campo a las ciudades en busca de oportunidades. Este proceso se dio entre los años 1983 y 1999.

Momento 5: Desplazamiento por la violencia interna: Motivados por una creciente inseguridad y la constante amenaza de caer bajo el fuego cruzado de militares y terroristas, miles de personas migraron directamente a la capital, provenientes sobretodo de zonas de conflicto como Ayacucho.

Profundizando este último momento, los desplazamientos demográficos causados por esos conflictos han modificado el escenario del país haciendo que la mayoría de la población dejara sus hogares en el campo y empezara a vivir en las ciudades, en especial en la capital, Lima. Encontraron refugio en los hogares de familiares y paisanos, pasando serias dificultades debido a la falta de documentos, servicios y trabajo. El siguiente paso fue formar organizaciones para mejorar la situación social de los desplazados.

Los desplazados se encontraron con un Estado (representado por presidentes como Belaúnde, García y Fujimori) que los consideraban grupos subversivos dispuestos a continuar el conflicto en la ciudad. Esta actitud indiferente fue un estímulo para el desarrollo e independencia de los recién llegados. El sentimiento del migrante hacia la capital era ambivalente: sabía que tendría mayores oportunidades en Lima, pero al mismo tiempo se sentía rechazado además de encontrar una ciudad muy centralizada e incluso caótica.

Por otro lado, Obando lleva a cabo un análisis de los esquemas de identidad que se han reconocido e intentado imponer desde el siglo XVI. Este constructo es importante, porque a partir de una correcta construcción de la identidad se puede asumir la diversidad, y quizás este es el punto de partida de conflictos posteriores (Obando, 2002). Según dicho análisis, la identidad peruana pasó por ocho etapas diferentes antes de llegar a su estado actual:

Identidad Dinástica: Fue una idea colonial, inspirada en el esquema manejado en la época precolombina. Se relaciona con la lealtad hacia una dinastía determinada, primero hacia los Austrias y luego hacia los Borbones. La identidad de los individuos no se definía a partir del territorio en el que hubieran nacido o del idioma que hablaran, sino a partir de la casa dinástica a la cual eran leales. Esta forma de definir la identidad se puede encontrar en los escritos de Cieza de León y en la forma como el Inca Garcilazo de la Vega se definía a sí mismo: “Español de Indias, indio en España”, que según Porras Barrenechea, esta frase indica que no se podía identificar con la caída dinastía incaica, pero tampoco podía acceder a los derechos como individuo leal al reino de Castilla, una especie de limbo de identidad.

Identidad Territorial: A partir del siglo XVII el esquema anterior entra en crisis, debido a los crecientes conflictos de interés entre la España monárquica y las Américas bajo su control. El representante más importante de esta nueva forma de definir la identidad es Juan Pablo Vizcardo y Guzmán en su “Carta a los Españoles Americanos”, en la que proclama la verdadera patria de los americanos es el territorio donde nacieron. Túpac Amaru II también compartió esta forma de pensar, buscando la unidad del Perú sin barreras de casta u origen, en completa contradicción con sistema social establecido en ese momento. Esta corriente de identidad territorial reforzaría posteriormente, ya en el siglo XX, gracias a publicaciones de índole geográfica, como Tadeo Heinkel con su “Descripción del Perú” (1901) y Emilio Romero con “Nuestra Tierra” (1941).

Identidad Étnica y Cultural: Tuvo su momento más fuerte entre los años 20 y 70 del siglo anterior. La identidad se establece a partir de dos polos contrapuestos: Lo “andino” y lo “hispanico”. Se observa un debate entre cual de los dos orígenes influyó en mayor medida a la identidad nacional. Los indigenistas idealizan al Imperio Incaico, otorgándole un gran valor y siendo sustentados en parte por estudios arqueológicos y antropológicos llevados a cabo en aquellos años, mientras le otorgaban un valor negativo a los conquistadores españoles, considerándolos portadores de vicios. Por el otro lado, los hispanistas exponen que el Perú nunca se hubiera desarrollado sin la presencia extranjera, la responsable de traer una

gran cantidad de tecnologías e ideas nunca poseídas por los incas, y culpaban a los procesos revolucionarios de haber interrumpido un plan para producir una sociedad más “europeizada”. Eventualmente la postura indigenista ganó terreno, debido en gran medida a la generación de escritores e investigadores, cuyas obras revaloraron las raíces andinas de nuestro país.

Nación Mestiza, identidad unitaria: El autor de análisis señala a Víctor Andrés Belaúnde como el primero en ver al mestizo como representante de la identidad peruana, en los años treinta, identificando una especie de tensión entre el sufrimiento del mismo y su búsqueda de felicidad. Califica al indígena como “ligero, blando, despierto pero asentimental y abúlico”, a diferencia de ciertos caracteres de tenacidad española o de profundo sentimentalismo indígena. Belaúnde le añade un factor de religiosidad a esta identidad, pues los incas no llegaron a desarrollar una unidad religiosa, mientras los españoles lograron unificar a todos los habitantes del territorio bajo una misma creencia, a través del sincretismo religioso. El pensamiento del peruano como mestizo es desarrollado también por Uriel García, desmitificando al todavía sublimado concepto que se tenía del Imperio Incaico. José María Arguedas también aporta a esta visión, mediante el estudio de la sociedad huanca, en su trabajo “El Complejo Cultural del Perú”. El punto final a esta corriente lo da Carlos Iván Degregori en “Del Mito de Inkari al Mito del Progreso” (1986) en el cual identifica al abandono de la identidad indígena como uno de los sacrificios necesarios para integrarse a la modernidad.

Carencia de Identidad: En la década del sesenta aflora esta corriente de pensamiento, postula que el Perú no es una nación porque sus habitantes tienen muy poco en común. Le atribuye esta falta de identidad a la extensión y la discontinuidad territoriales, la escasez y dispersión de la población, la variedad de las razas y la influencia de los factores históricos pasados y de la economía del momento. El trabajo de José Matos Mar y la mayor parte de la obra de Augusto Salazar Bondy refuerzan las ideas propugnadas por esta corriente.

Movimiento Indio: Es básicamente la continuación del indigenismo de los años veinte. Fue una corriente especialmente agresiva, buscaba la integración de todas las naciones indígenas, desde Canadá hasta la Tierra del Fuego. Tuvo un exponente importante en Ramiro Reynaga, que publicó “Tahuantinsuyo, cinco siglos de guerra quesuaymara”, trabajo en el cual sindicaba la llegada de Colón a América como el inicio de nuestra debacle histórica.

Conciencia Clasista: Tuvo sus primeros atisbos en la obra de José Carlos Mariátegui, en los años veinte. Sus ideas fueron retomadas por autores comunistas en la década del setenta, mezclando la concepción del indio con la del proletario o campesino a nivel mundial.

Identidad Volitiva: Los autores de esta corriente indican que la identidad del peruano no se define a partir de su pertenencia a una cultura o raza, de su lugar de nacimiento o de sus ancestros. Aquellos con la voluntad de identificarse como peruanos lo son, de la misma forma quienes no se identifican como tales no pueden ser forzados e incluidos dentro de ese concepto. Esta idea se expone en estudios como “El Proceso de la Nacionalidad” (1979) de Raúl Zamalloa o “La Historia sigue su Curso” (1993) de Manuel Burga. Este fenómeno se debe a la diversidad de la realidad peruana, la cual hace imposible identificar una lista de características que incluyan o excluyan a un individuo del concepto de “peruano”, entonces es necesario recurrir a la forma como cada quien construye su identidad en relación a la pertenencia o no pertenencia. La migración del campo a la ciudad y la inmigración de personas de otros países a lo largo de la historia de nuestro país son fenómenos determinantes para entender la diversidad en nuestro territorio, y también la dificultad que entraña definir una sola identidad peruana dentro de la cual incluir a todos los peruanos.

Diversidad de Género

Según Baruch, “Platón apoyaba la idea de igualdad política y sexual de la mujeres, promoviendo que formaran parte de las clases más altas, aquellas que gobiernan y pelean” (Baruch, 1973). Este constituye el atisbo más antiguo de igualdad de género en la sociedad occidental, y se encuentra dentro del periodo denominado “protofeminismo”. Posteriormente, en los inicios del Islam, la mujer gozaba de derechos incluso mayores que los del hombre en cuanto a matrimonio, divorcio y herencia (Esposito, 2005). Dichos derechos le fueron arrebatados en posteriores reformas religiosas, que cambiaron el sistema matriarcal por uno patriarcal.

Posteriormente, en el siglo XVIII, muchos filósofos y escritores defendieron los derechos de la mujer, entre los cuales resaltaron Jeremy Bentham, Marquis de Condorcet y de forma más notable Mary Wollstonecraft, quien afirmaba que era la falta de educación la que determinaba bajas expectativas en la vida de las mujeres, al tiempo que las hacía dependientes de la opinión y la presencia de los hombres (Tomalin, 1992).

También señalaba a ambos géneros como responsables de la desigualdad, y que una formación integral sería la clave para facilitar cambios en la sociedad. Por estos aportes se la considera la primera feminista.

En el siglo XIX el pensamiento victoriano alentó la formación de los primeros movimientos feministas, debido a que se publicaron manuales que indicaban cómo debía comportarse una mujer. En respuesta a ellos surgieron las primeras agrupaciones feministas, lideradas por Florence Nightingale y Frances Power Cobbe, que criticaron a la sociedad por otorgarle menos educación y oportunidades de desarrollo a las mujeres (Bostrigde, 2008).

El primer gran cambio para las mujeres occidentales se vivió en el siglo XX, cuando mujeres de diversos países se organizaron para obtener el derecho a voto. Como paso previo a este logro tuvieron que enfrentarse a muchas dificultades, entre las cuales resaltan el rechazo de los periódicos, que se negaban a publicar sus artículos. Las organizaciones feministas de ese entonces respondieron creando sus propios periódicos, asegurándose así su libertad de expresión (Tusan, 2005). La presión sobre la clase política de varios países fue creciendo, hasta que eventualmente aprobaron leyes que le permitieron el voto a las mujeres, en un periodo que va desde el año 1838 (Islas Pitcairn, en ese entonces colonia del Imperio Británico) hasta el 2006 (Emiratos Árabes Unidos), aunque incluso en nuestros días hay países que no le permiten el sufragio a las mujeres, como Guam, Macao y Arabia Saudita.

A inicios del siglo XXI el interés de las feministas se dirigió hacia una nueva área: los derechos reproductivos. Margaret Sanger y Marie Stopes, en Norteamérica e Inglaterra, fueron las principales exponentes de esta nueva lucha, y ambas fueron perseguidas por sus respectivos países, teniendo que huir en varias ocasiones (Reed, 2003). No se dieron avances en esta materia sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial, periodo en el cual se destacó la participación de la mujer tanto en el frente de batalla como en la maquinaria que mantuvo andando la sociedad en tiempos tan difíciles

2.1.1.2 Diversidad

En nuestros días la diversidad se ha convertido en un tema de interés debido a los fenómenos de globalización e internacionalización por los que estamos atravesando, gracias al desarrollo de la economía y la tecnología. La UNESCO reconoce la importancia de la Diversidad Cultural como precursora de la creatividad y la innovación en su Declaración Universal. En el artículo 3 de la misma se refiere a la

Diversidad Cultural como factor de desarrollo, añadiendo: “La Diversidad Cultural amplía las posibilidades de elección que se brindan a todos; es una de las fuentes del desarrollo, entendido no solamente en términos de crecimiento económico, sino también como medio de acceso a una existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual satisfactorias”. Posteriormente, los artículos 7 y 9 destacan la relación entre creatividad y conocimiento, señalando que: “Toda creación tiene sus orígenes en las tradiciones culturales, pero se desarrolla plenamente en contacto con otras culturas (...) a fin de nutrir la creatividad en toda su diversidad e inspirar un verdadero diálogo entre culturas” (UNESCO, 2011).

Uno de los rasgos de la percepción moderna de la diversidad es la aceptación de ciertas características en común, a pesar del carácter único de cada individuo:

"Ser iguales no significa ser idénticos o que estemos en las mismas condiciones sin embargo (...) compartimos la misma condición de humanidad, la misma aspiración de ser libres, de satisfacer nuestras necesidades básicas, de amar y ser amados, de buscar la felicidad. Nadie es más o menos humano que otro ni nadie tiene más o menos derecho a vivir humanamente que otro" (IPEDHP, 2005).

Se puede considerar a la diversidad como un factor determinante en el desarrollo de la identidad de una nación o país. Esto lo dice Muhanti de forma muy directa: “Tanto las similitudes como las diferencias entre los grupos que conforman una nación articulan los valores y costumbres nacionales, culturales e históricas de cada país” (Muhanti, 1991, mencionado por Oboler, 2006). No se puede hablar de una nación sin tener en cuenta la diversidad que contiene, la cual es producto, a su vez, de los procesos históricos por los que atravesó.

Hay quienes consideran que de cierta forma el racismo es el fundamento del capitalismo mientras que otros lo consideran el legado del colonialismo (Winant y Dzidziengo, mencionados por Oboler, 2006), esto en parte por el pensamiento dicotómico que dichos procesos implantan en las sociedades. Se establece que el grupo conquistador o victorioso es superior a aquel que ha sido dominado, y dicho juicio se aplica para los descendientes de dichos grupos aunque los siglos hayan pasado.

Según Babha (1993), Fanon (1967) y Said (1968) la identidad del individuo se constituye a partir de la imagen o el concepto de los otros, a partir de un proceso de negación o diferenciación: la mujer que sabe que no es hombre, el niño que no es adulto, el nacional que no es extranjero. De esta forma se interioriza un poco del otro para formar la identidad propia. Aunque la identidad se vive de forma individual se construye

socialmente (Oboler, 2006). Un entorno “uniformizado” puede resultar una desventaja cuando el individuo, a la larga, entra en contacto con un mundo diverso. Es necesario entonces asegurar un entorno quizás no diverso, pero si tolerante con la diversidad, para que el futuro individuo adulto no perciba la diversidad como peligrosa, sino como una gran ventaja que debe respetar y alentar.

Oboler menciona que “El fenómeno de la discriminación se convierte en un asunto más de costumbre que de leyes. Es decir, a pesar de la existencia de determinadas normas que deberían garantizar una convivencia armoniosa, estas sucumben ante el peso de las costumbres de los grupos involucrados en el proceso” (Oboler, 2006). Esto se evidencia alrededor del mundo y en el momento actual, a pesar de que han pasado años desde dichas investigaciones, pues varios países del orbe cuentan con reglamentos y leyes que tienen por objetivo frenar todo tipo de discriminación, mecanismos que cada día prueban ser poco efectivos contra tan pernicioso fenómeno.

Entonces se haría necesario que el punto de partida de un empoderamiento anti-discriminatorio parta de la idea de que todo ser humano que viva en un sistema relativamente democrático "tenga derecho a sus derechos", como decía Hannah Arendt. De esta forma la ley garantiza que el individuo va ser un "ciudadano privado", un individuo anónimo que no necesita de vínculo con el poder, o estar en una posición de poder para acceder a sus derechos. Sin embargo, los prejuicios establecidos en las sociedades no aseguran el cumplimiento a cabalidad de la ley. Cualquier integrante de una minoría no sabe cuándo podrían dejar de lado sus derechos con el fin de hostigarlo.

En el tema de los rótulos étnicos, es interesante observar que a veces ese tipo de tratamiento proviene de una instancia del poder y su uso legitima la discriminación. Esto se pudo observar en nuestro país en la época de la colonia y los primeros años de la república, en los que se incluía la raza a la que pertenecían el padre y la madre del recién nacido. A nivel internacional se puede observar el uso de estos rótulos étnicos en los procesos censales de algunos países. Dentro de este mismo tema se puede ver una evolución del fenómeno, de negro se pasó a black y finalmente a african american (Oboler, 2006).

2.1.1.3 Diversidad en el Perú

En el Perú se puede hablar de discriminación sexual, racial, étnica-cultural y ocupacional. La discriminación está relacionada con el problema de la identidad nacional, la que se ha formado a partir de la interpretación valorativa de las diferencias entre grupos culturales y raciales. También se puede observar una desvalorización de la mujer, lo que da origen al machismo. Se desvalora el trabajo técnico-manual, privilegiando la educación universitaria (IPEDHP, 2005). Por este motivo se desarrollará el tema de Diversidad en el Perú en cuatro factores para analizarlos de forma más efectiva.

2.1.1.3.1 Diversidad cultural en el Perú

“Originalmente el racismo se presentaba como una admiración de “lo occidental” en desmedro de “lo no occidental” (negros, chinos, cholos). Sin embargo en nuestros días el racismo es una práctica de desprecio que se da entre todos los grupos culturalmente distintos entre sí. En el Perú se trata de un fenómeno solapado, que no se identifica de forma abierta en discursos políticos. El racismo sobrevive en las conductas cotidianas, los chistes, los estereotipos. Se deben cambiar las prácticas y no los discursos” (IPEDHP, 2005).

Según el texto anterior, la diversidad en el Perú se percibe de forma negativa debido a la influencia del proceso histórico de la Conquista, momento en el cual se produjo una polarización de los habitantes de nuestro territorio. En un extremo se ubicaron los “conquistadores” y en el otro los “conquistados”, y cada uno de los extremos desarrollo y asumió un conjunto de conductas predeterminadas hacia el otro. Montoya nos ayuda a arrojar más luces sobre este tema.

La violencia estructural es un fenómeno que se vienen arrastrando desde la conquista, momento de la corona española supo justificar sus actos a partir de la necesidad de evangelizar a los habitantes de América, recibiendo el apoyo de la iglesia. A partir de ese momento se conciben 3 ideas:

- 1.- Hay razas superiores e inferiores puras e impuras y son despreciables los mestizos que derivan de sus cruces.
- 2.- La cultura occidental es superior, porque trae la escritura mientras que los indígenas son ignorantes por no saber leer ni escribir.
- 3.- Sólo hay un dios en el mundo, el dios de los occidentales, los demás son ídolos o dioses falsos y deben ser destruidos y sus admiradores convertidos (Montoya, 1997).

Estas creencias forman parte de los pilares de la cultura de violencia del país. Al interiorizarse las posiciones de vencedores/vencidos, la violencia contra los débiles se considera normal. Esta violencia también puede ser percibida a nivel de lenguaje, cuando los pueblos originarios fueron denominados todos bajo un mismo término (Montoya, 1997). Dicha situación se está revirtiendo en estos años cuando cada grupo indígena recupera su nombre original.

Esto va más allá de ser solamente una creencia para convertirse en el paradigma a partir del cual se percibe la diversidad. La posición vencedor/vencido es el caldo de cultivo ideal para la revancha, y el espacio laboral puede convertirse en el espacio para la catarsis a esta necesidad de afirmar la posición de vencedor o de voltear el tablero y dejar atrás la posición de vencido.

Montoya también habla acerca de lo que denomina *violencia políticamente deseada*, escenario que se denomina así cuando “la violencia se provoca intencionalmente con la idea de tomar el poder o disfrazarse de un grupo político no deseado por los grupos del poder. O como única forma de alcanzar la justicia social en un país el primer momento de esta violencia serie los años 60 con el levantamiento de grupos guerrilleros como el ENL y el MIR” (Montoya, 1997).

Como ejemplos de esta violencia inducida pone como ejemplo al gobierno de Velasco, cuando en el año 1968 “se produce una legitimación de las ideas y actos revolucionarios iniciados en los años 60 cuando se realizan movimientos sociales que tenían como objetivo defender a las minorías oprimidas económicamente” (Montoya, 1997). Los intentos de Morales Bermúdez en 1975 de deshacer esto no fructificaron debido al izquierdismo en el parlamento.

Pacheco investigó acerca de las relaciones entre la discriminación y la percepción de la naturaleza de algunos conflictos sociales modernos en el Perú:

“En los últimos años y su distribución por razas se expandió a los conflictos sociales, específicamente a aquellos relacionados a derechos humanos y explotación de recursos naturales. Cuando la población de un lugar se organizaba intenta tomar la palabra para defender su posición, eran inmediatamente etiquetados como "manipulados por remanentes terroristas". Esto refleja no solamente la idea de que el indígena es demasiado tonto como para tener iniciativa propia, sino también nos recuerda la relación que existe entre el origen técnico y la probable tendencia a la violencia antisistema” (Pacheco, 2006).

Este fenómeno es un rezago de las malas relaciones entre el grupo indígena y el resto del país, que siempre los ha considerado como seres extraños y ajenos a ellos mismos, una especie de ciudadanos de segunda categoría que no tienen por qué ser considerados dentro de los planes del Perú como nación.

“A partir de esto se deriva cierta manipulación de la información por parte de los grupos de poder. Usualmente cuando estos conflictos son cubiertos por los medios de comunicación se muestran solamente los actos (a veces vandálicos) de la población afectada, mientras que se deja al margen la exposición de las consecuencias negativas que el desarrollo como puede ser la contaminación de sus ríos y suelos” (Pacheco, 2006).

Este texto arroja luces sobre cierta participación de los medios de comunicación en el mantenimiento de creencias discriminatorias en el esquema mental del peruano, en este caso, a partir de la participación de ciertas “minorías” en determinados conflictos. Se explota cierto temor hacia los que son diferentes para avivar las llamas de estos conflictos, e inclinar la balanza de la opinión pública a favor de determinados grupos de poder.

Oboler lleva a cabo un estudio de los rótulos racistas en los censos nacionales y llega a una interesante conclusión:

“En el Perú se observa un caso de "blanqueamiento" en el que un individuo de un grupo racial no-caucásico hace lo posible para identificarse como blanco o para que sus hijos se acerquen a esta categoría. Esto se evidencia en la súbita reducción de la población negra y mestiza en los censos de 1614 y 1908. Este fenómeno confirma la presencia de racismo en la población, lo que despierta a la necesidad de pertenecer a la "raza dominante" para tener un mejor acceso a mayores oportunidades” (Oboler, 2006).

Lo anteriormente citado evidencia de forma estadística el complejo descrito anteriormente por intelectuales como Arguedas, según el cual el peruano no se siente seguro o cómodo con su identidad, por lo que intenta asumir la del otro, la de un foráneo, para sentirse válido.

Continuando con el análisis de rótulos, según Degregori el término criollo siempre excluyó al negro y al indígena por referirse solamente a las clases altas y medias, blancas y mestizas de piel clara, de origen mayoritariamente español, incluyendo también a inmigrantes de otros países europeos (Degregori, 1991).

En cuanto a las relaciones entre los grupos raciales y el poder, encontramos dos aportes: Es interesante observar que los "cholos" y "mestizos" tienen bastante presencia política mientras los "negros" y "chinos" parecen seguir delegados. En ese sentido Millones explica esto como la continuidad de ciertas actitudes coloniales mediante las cuales se colocaba a los afroperuanos en lo más bajo de la estratificación social (Millones, 1973). Sin embargo a pesar de esta etiqueta, los afroperuanos y los primeros negros convivieron más con los españoles que la población indígena, debido a su cercanía como ayudantes en el hogar, desempeñando tareas domésticas y asumiendo las mismas reglas de convivencia. Además tanto negros con blancos eran extranjeros en territorio peruano, factor que ayudó a su acercamiento (Cuche, 1975).

En su estudio, Oboler también toca el tema de las relaciones entre la discriminación racial y el poder, así como las formas de llegar a él y mantenerlo. Señala "En las elecciones de 1995 muchos prefirieron apoyar a Andrade:

(...) "con tal de que no salga otro chino" pues su principal competidor era Jaime Yoshiyama. Esto revelaba ciertos temores de la población no-china (blancos, cholos, negros) de ser invadidos o desplazados por este grupo migrante, ya sea del poder o del espacio laboral. La gente buscaba un "peruano aceptable" o "verdadero peruano" para sentirse representados con mayor fidelidad" (Oboler, 2006).

Esto evidencia el gran temor de buena parte de la población de verse y sentirse dominados por un poder extranjero, pero paradójicamente nacional desde hace generaciones. Aún existen ciertos prejuicios que señalan a una persona tiene como portadora de características determinadas solamente por haber nacido dentro de un grupo u otro, y estos prejuicios suelen evidenciarse en momentos cruciales, como son las elecciones de nuevas autoridades.

Dentro del lenguaje y las relaciones sociales, Oboler encuentra mecanismos a través de los cuales el racismo sobrevive: "Es posible que los chistes racistas sean producto de la picardía del peruano, la que relega la discriminación a un segundo plano y probablemente al olvido. Esta opción no deja de ser peligrosa debido a que le resta importancia a los problemas vividos durante la colonia y los arrastra hasta nuestros días" (Oboler, 2006).

2.1.1.3.2 Diversidad de Género en el Perú

Para hablar del empoderamiento de las mujeres en el país, es necesario hacer un repaso rápido de la evolución del movimiento feminista en el Perú. Orvig nos da un resumen bastante interesante de los primeros momentos de dicho movimiento:

“El año 1972 fue también muy significativo para nuestros grupos porque Rosa Dominga y Timoteo, quienes paralelo a su trabajo en Cáritas hacían una labor social especial con mujeres nos invitaron a colaborar con ellas. (...) Teníamos todo también analizado y había tanta claridad para nosotros que pensábamos que iba a ser posible convencer al hombre intelectual y menos de que la mujer era un ser humano tan válido como el hombre” (Orvig, 2004).

Los primeros pasos hacia acciones mejor coordinadas empezaban a darse. No bastaba con trabajar con grupos de personas, se debía buscar un cambio más profundo en la sociedad peruana a fin de hacerla más justa para las mujeres, que en ese momento vivían bajo muchas dificultades debido a su condición. En ese momento se centraron en “el hombre intelectual”, aquel cuya opinión tenía peso y podía eventualmente cambiar la forma de pensar del resto de la sociedad.

Sin embargo, se necesitaba de un momento especial, un punto de quiebre en el desarrollo de ese movimiento, para consolidarlo por completo. Ese momento tan importante se dio en 1973, cuando se realiza por primera vez una manifestación, frente al Hotel Sheraton, en contra del certamen de belleza Miss Perú Mundo. Dicho plantón tuvo tanto éxito, que el canal que transmitía el evento fue forzado a suspender la transmisión del programa. En ese momento histórico estuvieron presentes muchas mujeres que luego ostentaron cargos de poder, entre ellas Martha Hildebrandt. Fue una prueba de fuego para las organizaciones feministas que existían en ese momento, porque si bien contaban con el apoyo de algunas organizaciones, como el INC presidido por Hildebrandt, aún no tenían mucho poder de convocatoria o influencia.

“El Plan Inca, plan del gobierno militar que se dio a conocer el 28 de julio de 1974, incluyó un capítulo sobre la mujer con un diagnóstico y acciones. Este documento definió su objetivo como "hacer efectiva la igualdad con el hombre en derechos y obligaciones", proponiendo acciones como propiciar la participación de la mujer eliminar la discriminación promover la educación mixta del hombre y la mujer y garantizar que los bienes comunes no sean dispuestos por decisión unilateral del esposo” (Orvig, 2004).

El gobierno de Velasco fue el promotor de profundos cambios en la sociedad peruana, y fue el primero en percatarse de las evidentes diferencias entre hombres y mujeres, y tomó la decisión de actuar para revertir dicha situación. Si bien no se llegaron a cumplir todos los objetivos propuestos por el gobierno militar, se dieron los primeros pasos hacia los mismos.

“Posteriormente en 1975 la ONU decretó la Década de la Mujer inaugurando dicho periodo con el Primer Congreso Internacional de la Mujer en México. Como respuesta el gobierno peruano creó la Comisión Nacional de la Mujer Peruana, presidida por la primera dama señora Consuelo González Posada de Velasco. Esta iniciativa del gobierno tuvo una recepción fría por parte de las organizaciones feministas que consideraron que se trataba de una movida del gobierno para aumentar su aprobación” (Orvig, 2004).

Este fue otro paso importante, a pesar de la influencia que ejercía el gobierno militar. Se le consideró un acto de aceptación por parte del Estado hacia el movimiento feminista, pero también un intento de controlarlo al desconocer a las lideresas ya constituidas e imponer a una mujer estrechamente relacionada con el gobierno.

“Considero que el seminario realizado a fines de 1978 por iniciativa de Gina Vargas, Wicki Meynez y Kate Young fue el inicio de lo que es nuestro movimiento hoy y que constituyó un verdadero regalo para la mujer peruana. A partir de ese seminario se despertó una conciencia clara sobre la condición de la mujer en Perú y nacieron los grandes sueños y proyectos por realizar” (Orvig, 2004).

Al igual que en otros movimientos sociales, las cosas empezaron pequeñas y fueron creciendo de a pocos. En el caso del feminismo, empezó como un grupo reducido, sin lazos con el poder, que a pocos fue ganando un espacio en el escenario social nacional.

2.1.1.3.3 Diversidad de Formación Académica en el Perú

“En los últimos 25 años se han observado en el mundo las siguientes tendencias en el ámbito de la educación superior:

Expansión cuantitativa.

Diferenciación de las estructuras institucionales, los programas y los planes de estudio.

Restricciones financieras y, en consecuencia, declinación de la calidad académica y de investigación.

Concentración de las universidades en un pequeño grupo de países industrializados.

Creciente brecha entre países desarrollados y en desarrollo” (Dirección de Coordinación Universitaria, 2007).

Teniendo estos factores en cuenta, se entiende en parte el fenómeno que observamos en nuestros días. En el Perú se observa una amplísima oferta en cuanto a educación superior. Hacia finales de 2011 existían 50 universidades estatales, 78 privadas y una municipal, de las cuales 16 aparecen en rankings latinoamericanos y solamente 3 entre los primeros cien puestos: Pontificia Universidad Católica del Perú (puesto 30), Universidad Mayor de San Marcos (puesto 57) y Universidad Peruana Cayetano Heredia (puesto 65) (Top Universities, 2014). Se pueden contabilizar 700 mil alumnos repartidos en 600 facultades y más de 400 escuelas de posgrado. Se puede afirmar entonces que la universidad peruana corre el riesgo de reducirse a un asunto de oferta y demanda. Quizás es aspecto más preocupante y notorio de este escenario es el incremento descontrolado de universidades privadas, que no siempre se aseguran de formar a sus egresados con la calidad que el mercado laboral requiere. Sobre esto escribe Marcel Velásquez:

“El daño generado por un amplio grupo de universidades que funcionan al amparo del DL 882 es inconmensurable: decenas de miles de profesionales no calificados, el título profesional convertido en un cheque sin fondos, los grados de magister y doctor envilecidos y la perversión de la educación a distancia son solo algunos de sus efectos” (Velásquez, 2010).

Quizás es una perspectiva bastante negativa, pero no deja de tener sustento real en el hecho de que muchas veces se pone el negocio por delante de la calidad, generando en el proceso muchos profesionales incapaces de responder a los retos de la sociedad, que eventualmente consiguen insertarse en el mercado laboral, lo que amplifica el efecto negativo de una formación deficiente.

La Dirección de Coordinación Universitaria le atribuye el crecimiento de la oferta privada de educación superior a los siguientes factores:

“El descrédito de la universidad pública, que desde los ochenta y aún antes, se sumió en una extrema politización ya observada y criticada por Basadre, que la hizo intermitente en su funcionamiento” (DCU, 2008). Esto repercutió no solamente en la asociación involuntaria entre “universidad pública” y “estudiantes

con tendencias comunistas” durante la época de la guerra interna, sino también en las continuas suspensiones de labores a causa de protestas y huelgas, ya sea de docentes o estudiantes, que se observaron desde la caída del fujimorismo en adelante.

“Las crisis fiscales que afectaron al sector público, en especial a las universidades públicas en el rubro de inversiones y remuneraciones” (DCU, 2008). La mayoría de universidades públicas se ven obligadas a seguir trabajando en edificios antiguos, con equipamiento a veces no a la altura de las exigencias modernas. Paralelamente, los docentes no son correctamente remunerados, lo cual les obliga a desempeñarse en otros trabajos para subsistir, lo que les quita horas de trabajo efectivo en su labor principal.

“La mayor dificultad de ingreso a la universidad pública que a la privada” (DCU, 2008), debido a que las universidades privadas están más orientadas hacia ganancias que calidad, es usual que la valla de ingreso sea muy baja, a fin de asegurar la mayor cantidad de estudiantes posibles dentro de las aulas. Sobre este punto también se expresa Carvallo, recordando que “desde la década de los 70, las universidades decidieron alterar sus exámenes de ingreso por exámenes objetivos o de aptitud. (...) ahora las preguntas no están dirigidas hacia los conocimientos que uno tiene, sino a la aptitud verbal y matemática del postulante” (Carvallo, 2005). Esto genera una sensación de que lo que se aprende en el colegio carece de utilidad una vez terminado el mismo, por lo que es necesario prepararse en una academia preuniversitaria para poder responder adecuadamente dicho tipo de pruebas. Si bien algunos colegios se han adaptado e incluyen el razonamiento verbal y matemático con miras a la universidad en sus currículos, eso deja de lado otros temas importantes para la formación de los educandos, o prolonga innecesariamente las horas de clase regulares.

Se puede observar un divorcio entre las necesidades del país y lo que ofrecen algunas universidades, provocado por una dinámica rígida entre ambas. Entrevistado sobre el tema, Carvallo señaló este fenómeno e intentó explicarlo: “En general, veo una completa falta de regulación en cuanto a los objetivos de la educación peruana, pues no se sabe bien a qué apuntan las escuelas y las universidades, así como tampoco se sabe qué quiere la nación de ellas. Lo que hay es una libertad irrestricta, que en parte es una mala interpretación de la ley universitaria” (Carvallo, 2005). En parte este fenómeno se debe a que se intenta aplicar un criterio universal a la educación, lo que deja en lado las particularidades de cada región y necesidad social específica. De la misma forma, se tiende a copiar patrones extranjeros al momento de diseñar currículos. Si bien eso facilita procesos de acreditación, puede que las necesidades internacionales no sean las mismas que las del país.

Quizás el origen de toda esta problemática se encuentra en la ley que determina el funcionamiento de las universidades. Como dice Velásquez: “La universidad pública está regida por la ley 23733, ley que ya olía a rancio en 1983 y que hoy se muestra absolutamente incapaz de responder a los retos de una universidad eficiente, pertinente, moderna y global. La compleja y burocrática gestión de la universidad pública y los mecanismos corporativos de elegir autoridades devienen con mucha facilidad en parálisis, clientelismo y corrupción” (Velásquez, 2010). En este punto hay que recalcar que la burocracia inflexible de la universidad pública es el reflejo de los mecanismos del Estado, y constituye también una de las razones por las cuales las universidades privadas tienen éxito: si bien son estrictas con los requisitos y procedimientos, ofrecen facilidades que las universidades públicas no.

Al finalizar su texto, Velásquez esboza algunas sugerencias:

“(…) iniciar la acreditación internacional de las escuelas profesionales de las universidades, apostar por profesores mejor pagados y a tiempo completo, aumentar dramáticamente el gasto público en Investigación+Desarrollo+Innovación Tecnológica, fortalecer la categoría de profesor-investigador en la universidad pública, cerrar las filiales ilegales, controlar la proliferación de maestrías y doctorados a distancia, poner coto a las modalidades de titulación mediante programas masivos, entre otras urgentes medidas, no revolucionarias, sino de sentido común” (Velásquez, 2010).

Muchos de estos puntos son aparentemente fáciles de implementar, pero irían en contra de los intereses económicos de algunos grupos de poder, y de cierta forma generarían insatisfacción en los estudiantes, pues se observa una gran preferencia por el camino fácil.

Con todo este escenario, la formación educativa superior tiene muchas brechas y deficiencias, problemática que busca ser solucionada con una inminente nueva ley universitaria. Sin embargo, las consecuencias del escenario actual no desaparecerán de la noche a la mañana, y acompañarán a la realidad peruana durante algunas décadas.

2.1.1.4 Diversidad en las Organizaciones

Debido a los cambios en la industria durante el siglo pasado, se observó un fenómeno interesante en cuanto a lo referente a la distribución de la mano de obra. Originalmente la mano de obra representaba la mayor

parte del panorama económico, en nuestros días se puede decir que ha pasado a la llamada economía del conocimiento. Esta es una forma de decir que la creatividad se ha convertido en el principal impulsor de la economía de los países. A partir de esto se puede decir que la clave del éxito de cualquier empresa descansa en su capacidad de atraer, retener y desarrollar personas creativas. Ahora la ventaja competitiva ya no se centra en los productos o servicios en sí, sino en la capacidad de crear productos mejores y más sostenibles para cubrir las necesidades específicas de sus clientes (Florida y Tinagli, 2004).

Una reserva de talento heterogénea puede hacer la diferencia entre una empresa innovadora y otra que no lo es. Para hacerse de una reserva de talento adecuada, la empresa debe ser capaz de combinar las pretensiones de cada sujeto con los derechos de las demás personas. Es decir, para crear una cultura de alto rendimiento, es necesario asegurarnos de que las personas no solamente están alineadas con la cultura de la organización, sino que también se identifican con la misma y la hacen suya (Ventosa, 2012).

Colautti, en sus conclusiones, señala:

“En un mundo con la apertura global que posee el actual, con escenarios de organizaciones multiculturales y presencia de grupos provenientes de diferentes culturas nacionales y organizacionales, este trabajo busca brindar conciencia sobre la inminente necesidad que existe de contemplar, liderar y gerenciar el factor diversidad cultural” (Colautti, 2007).

Con esto se vuelve a recalcar la importancia vital que tiene el manejo de la diversidad en las organizaciones modernas, a fin de tener en cuenta la riqueza de diversidad de la organización y pensar en la mejor forma de aplicarla.

Posteriormente señala:

“La identificación de estas diferencias es el primer paso para una posible integración. Poder identificar a las culturas organizacionales de las empresas incorporadas a la alianza y las culturas nacionales de los países involucrados en la asociación con el fin de conocer y evaluar la compatibilidad cultural entre ambas la primera etapa necesaria para una fructífera interacción entre las empresas” (Colautti, 2007).

Algunas organizaciones tienen un “pensamiento de avestruz”, según el cual la diversidad no será un inconveniente si se la invisibiliza. Solamente tomando conciencia de la diversidad se la puede usar a favor

de la empresa, de la misma forma que solamente aceptando la diversidad de los demás se puede llegar a una verdadera integración de la sociedad.

Y para que esto pueda suceder es necesario contar con personas abiertas, sociales, adaptables, flexibles, curiosas y con actitud proactiva frente a la diversidad cultural. Es necesario también que los profesionales de hoy en día puedan reunir las siguientes competencias globales para poder participar eficazmente de un proceso multicultural donde para lograr el éxito se necesita poder interpretar, involucrarse y entender a otras culturas para lograr así, que contemple y gestione las diversidades (Colautti, 2007).

Multiculturalidad.

Tolerancia.

Discernimiento.

Liderazgo.

Visión holística.

Sensibilidad multicultural.

Predicar con el ejemplo.

Desde el punto de vista jurídico y laboral, Contreras señala algunos factores que dificultan que un trabajador disfrute de un entorno no discriminatorio. En las conclusiones de su artículo, señala que actualmente se tiene una nueva perspectiva en relación a la diversidad:

“Esta noción de igualdad se constituye en una “igualdad de diferencias” que admite, tolera y promueve las distintas individualidades propias de cada individuo. A partir de una premisa básica que ordena la igualdad de trato, se pueden admitir distinciones normativas bajo una fundamentación razonable y que re-equilibre los niveles de igualdad que de facto no son logrados” (Contreras, 2005).

Con esto se evidencia un cambio en la forma como se trata la diversidad dentro de los espacios laborales, pasando de una primera etapa que buscaba la uniformidad de las características de los trabajadores hacia una segunda que toleraba las diferencias pero no las consideraba como elementos deseados, a esta tercera

etapa en la que se le asigna un valor especial a dichas diferencias, buscando promoverlas. Es por eso que también los sistemas jurídicos y sus instrumentos se han ido adaptando y cambiando para poder proporcionarle un sustento legal a dicho fenómeno.

2.1.1.4.1 Diversidad Cultural en las Organizaciones

El mantenimiento del poder, a veces a través de la exclusión y la discriminación, ha echado mano de herramientas como la dominación política, económica e ideológica (Pacheco, 2006). Los tintes racistas de este fenómeno se constatan cuando autores como José Carlos Ballón denuncian la percepción del cholo barato como una “mano de obra de bajo costo y fácil de dominar” (Ballón, citado por APRODEH, 2008) A esta población se le resta valor y sólo se la toma en cuenta por el valor de atractivo turístico que puede tener.

De esta forma la exclusión de los pobres no se limita solamente a cuestiones de economía sino también a cierta ideología racista que a lo largo de los años ha evitado reconocer los derechos del segmento indígenas de la población. Esto se ve reflejado en la filosofía de algunas empresas de contratar solamente personal con determinada apariencia física, dejando de lado el factor experiencia o formación.

Oboler observa:

“Existe una tendencia a relacionar las características fenotípicas de un individuo con las razones de su éxito económico (blanco con dinero=narcotraficante, negro=mantenido, cholo=trabajador) aunque no haya ninguna otra razón para esta hipótesis. El cambio del uso y significado de esas etiquetas raciales evidencia un cambio en la sociedad” (Oboler, 2006).

Es decir, estas etiquetas se no solamente como herramientas de estratificación social, sino también como categorías que determinan, hasta cierto punto, el éxito económico de aquellos designados bajo las mismas.

Contreras le presta atención al uso de los estereotipos dentro del espacio laboral:

“El problema de la discriminación es un problema complejo y que desborda al régimen jurídico que lo regula. Dentro de esto último, el concepto de estereotipo cobra fundamental importancia ya que, trasladado al campo jurídico, se conecta plenamente con las distinciones sospechosas” (Contreras, 2005).

Esto demuestra una postura que se está asumiendo desde hace pocos años, que es utilizar los estereotipos como una forma de detectar conductas discriminatorias, más allá del significado que les atribuya cada individuo. Actualmente no importa si cierto término se utiliza “con cariño” para designar a alguien, no deja de ser considerado una falta de respeto hacia la persona de la que se habla. Utilizar términos que aludan a las diferencias individuales de un trabajador ya puede ser considerado como acoso laboral, lo que genera una barrera más contra el fenómeno de la discriminación.

2.1.1.4.2 Diversidad de Género en las Organizaciones

Para la OIT (2005) existen cuatro determinantes de la desventaja económica de las mujeres dentro del campo de trabajo:

- 1.- La tasa de participación de las mujeres en el reparto del ingreso a través de las remuneraciones, es muy inferior a la de los hombres, lo que implica que sus promedios salariales son menores.
- 2.- Los empleadores desvaloran económica y socialmente el desempeño de una mujer, lo cual se traduce un menor ingreso económico para una mujer que realiza la misma actividad de un hombre.
- 3.- Hay una desigualdad clara en el acceso a recursos productivos, capital, crédito, tierra, empresa, etcétera.
- 4.- Débil participación política que presenta un menor poder de decisión sobre las políticas públicas destinadas a mejorar la situación.

Bastidas desarrolló un estudio acerca de las mujeres trabajadoras informales, para lo cual también toca el tema de la realidad laboral femenina en general. Ella señala:

“Ha aumentado la presencia de las mujeres en los negocios y actividades por cuenta propia, al tiempo que también se ha incrementado el trabajo no remunerado y la subcontratación (como por ejemplo las trabajadoras a domicilio) las brechas de género en los trabajos informales realizados por mujeres son cada vez más profundas y difíciles de revertir” (Bastidas, 2009).

Esto quiere decir que muchas mujeres prefieren crear sus propios espacios laborales, en lugar de insertarse en espacios ya constituidos, a pesar de las dificultades que esta decisión entraña. Como consecuencia de

esto se incrementan las diferencias entre hombres y mujeres, en especial en lo relacionado a la remuneración que ambos pueden percibir y los beneficios a los que pueden acceder, pues al ser independientes muchas mujeres no tendrán acceso a ciertos beneficios sociales. También las barreras impuestas por algunas organizaciones contra las mujeres las alejan de los puestos que ellas desean, obligándolas a ser subcontratadas o a desempeñar otras tareas, lo que impacta de la misma forma que el punto expuesto anteriormente.

Para acceder a un puesto se necesita contar con ciertos requisitos previos, siendo la educación un requisito fundamental. De cierta forma la dificultad de las mujeres para acceder a ciertos puestos se puede explicar a partir de esto, según escribe Bastidas:

“El factor educación es significativo para la ubicación en el empleo. Las mujeres tienen un nivel educativo y de preparación en promedio inferior a los hombres, lo que es una de las causas de desvalorización. Sin embargo, se observa que en el crecimiento del trabajo informal en ciudades como Lima o Huacho, algunas mujeres alcanzan más alto desarrollo educativo: secundaria completa, estudios universitarios y técnicos y no logra una formalización con ingresos adecuados, prefiriendo continuar en su trabajo marginal” (Bastidas, 2009).

Con esto se aprecia el impacto del sistema educativo sobre el éxito laboral de la mujer, en especial en lo que concierne a las diferencias de preparación en relación con la población masculina. Usualmente son los hombres los que tienen acceso a una educación más cuidadosa y prolongada, en especial en familias con bajos recursos. El embarazo prematuro es otro factor que influye en el abandono de los estudios por parte de la población femenina.

Relacionado con este tema Calónico y Ñopo mencionan que hay una segregación jerárquica en el que por defecto el sistema brinda mayor acceso a puestos gerenciales a los hombres y de tipo subordinado a las mujeres, lo que es comúnmente aceptado como una norma en el mercado laboral latinoamericano (Calónico y Ñopo, 2008). Según este último estudio se evidencia que la sociedad ha asignado roles tradicionales a la mujer, los cuales no están relacionados necesariamente con una eficiente asignación de los recursos humanos. En este sentido el cambio sólo puede ser posible si es que se promueven políticas correctas.

“Las diferencias en brechas salariales son tan importantes que hay una vasta literatura sobre el tema entre estos se encuentran Garavito (1994), Flores (1999), Felices (1996) y Ñopo (2004) en los que se demuestra

que el ingreso por hora de los hombres entre 28% y 40% superior al que recibe las mujeres, encontrándose las brechas más grandes en la población con menos ingresos” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2008).

Dicha diferencia se debe a que muchas empresas subvaloran la labor femenina, y de cierta forma utilizan los bajos pagos como una forma de hostigamiento hacia sus trabajadoras mujeres.

“En el último censo nacional de población y vivienda llevado a cabo en el 2007, se indica que somos en total de 27.4 millones de peruanos, de estos el 50.3% corresponde a la población femenina, porcentaje similar a los resultados de 1993 y 1940” (MTPE, 2008).

Esto evidencia un crecimiento del sector femenino de la población en las últimas décadas, pues en los primeros censos la distribución poblacional no era tan equitativa. Sin embargo, esto no ha significado nada para la mayoría de empresas y organizaciones, que siguen pensando en la mujer como una “minoría” que puede ser explotada o maltratada para acercar a la compañía a sus objetivos.

“La información que se desarrolla en esta parte de cuenta de un deficiente sistema de protección social como se puede comprobar: el 82.8% de la PEA ocupada femenina no está afiliada al sistema de pensiones. Según sexo, la proporción de hombres ocupados y afiliados a un sistema de pensiones 30.7% es mayor que en el caso de sus pares mujeres 17.2%” (MTPE, 2008).

La población femenina parecer estar excluida de este beneficio laboral, al menos en el momento en el que se desarrolló la investigación.

“En cuanto a la educación superior recibida en el área urbana el 29.8% de las mujeres tuvo educación superior, mientras que en el área rural tan sólo el 4.4% de las mujeres poseen educación superior y principalmente educación superior no universitaria completa e incompleta (3.2%). Todo eso configura una realidad que contribuye al atraso en el desarrollo y la mujer y su posible inversión productiva o generación de recursos económicos” (MTPE, 2008).

Eso es coherente con lo expuesto por Bastidas anteriormente. En el caso rural, todavía existe la creencia que la mujer no necesita estudiar porque debe encargarse de las tareas del hogar, por lo que saber leer o escribir no le resultará de utilidad.

En las conclusiones, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo señala:

“La participación de las mujeres en el mercado de trabajo depende principalmente de la edad de la mujer, los años de escolaridad, educación promedio de los adultos en el hogar, el número de hijos menores de 6 años, el ratio de PEA femenina y los ingresos de la oferta laboral de las mujeres. En cuanto a la protección social de las mujeres reciben, encontraron que principalmente tienen más acceso a un seguro de salud y en menor medida al sistema de pensiones. Aunque en comparación con los hombres las mujeres tienen menos acceso a algún sistema de pensiones” (MTPE, 2008).

Como punto final, en una investigación de 2014, Cornerstone Executive Search reveló que solamente 4 de cada 100 empresas peruanas tienen una mujer en el puesto de gerente y 37% tiene al menos una mujer en el directorio (Info Capital Humano, 2014). Esto demuestra que la mayoría de empresas aun discrimina a la mujer de puestos gerenciales y de directorio, a pesar de que el mercado laboral se encuentra relativamente equilibrado en cuestión de género. Además, el INEI reveló que, en promedio, las mujeres ganan 37% menos que los hombres (INEI, 2009). Esto concuerda con el escenario mundial, en el que el trabajo de la mujer todavía es subvalorado en comparación con el de sus pares varones.

2.1.1.4.3 Diversidad de Formación Académica en las Organizaciones

Según el informe de la Dirección de Coordinación Universitaria, siete de las 266 carreras profesionales ofrecidas por el mercado peruano aglutinan el 40 de las matrículas totales de pregrado, entre estas carreras se encuentran Administración, Contabilidad, Educación Secundaria, Derecho, Enfermería, Ingeniería de Sistemas y Economía. En parte esto se debe a que no necesitan de mayor inversión en tecnologías, equipos, laboratorios o bibliotecas (DCU, 2006). Como consecuencia de esto existe mucha competencia por acceder a determinados puestos, oferta es superior a la demanda y se producen algunos fenómenos como consecuencia de eso. Por un lado desempleo y subempleo, y por otro la posibilidad de las empresas de ser muy selectivas al momento de tomar personal a su cargo.

Es por eso que no es extraño ver en las publicaciones laborales que una empresa busque egresantes de determinadas universidades para ocupar los puestos que ofrece, descartando a profesionales de otras universidades.

Según una investigación de Universia, se tiene que el 27% de las personas se han sentido discriminadas en procesos de selección a causa de la institución educativa de la que provienen (Universia, 2014). La Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad de Lima y la Universidad de Ciencias Aplicadas lideran las preferencias de las empresas, según un sondeo del diario Gestión en coordinación con IPSOS (Diario Gestión, 2014).

Una vez superada esta barrera, es muy probable que se presentes roces entre compañeros de trabajo debido a la procedencia de una u otra institución de formación superior, así como diferencias entre quienes tienen más estudios o más recientes.

2.1.2 Capacidad de Resolución de Conflictos

2.1.2.1 Conflictos dentro de la Organización

Según Roloff, “el conflicto organizacional se presenta cuando los miembros de una organización desempeñan actividades incompatibles con aquellas de otros colegas de su sistema, miembros de otros colectivos, o individuos independientes que usan los bienes o servicios de la organización” (Roloff, 1987).

Baron (1990), citado por Rahim (2001), concluye que la definición del término conflicto es muy variada, pero que diversos autores coinciden en lo siguiente:

Los conflictos incluyen *intereses* opuestos entre individuos o grupos.

Dichos intereses opuestos deben ser *reconocidos* para que el conflicto exista.

Los conflictos involucran *creencias*, de parte de cada lado, de que el otro va a inmiscuirse con sus intereses.

El conflicto es un *proceso*, que se desarrolla a partir de la relación ya existente entre los integrantes de un sistema, y que refleja las interacciones entre las partes.

Las *acciones* de uno u otro lado, en efecto, interfieren con los objetivos del otro.

Estos elementos se presentarán en conflictos en los que no hay ganador. En aquellas en las que los motivos sean mixtos o en los que si se pueda declarar a una de las partes como ganadora, algunos de los elementos pueden dejar de estar presentes.

El conflicto se define entonces como un proceso interactivo manifestado en incompatibilidades, desacuerdos o disonancias entre entidades sociales (ya sean individuos, grupos u organizaciones). Sin embargo, a pesar de ser un proceso interactivo, esto no excluye la posibilidad de un conflicto intrapersonal. El conflicto se produce cuando una o dos entidades:

Requieren enfrentarse con una actividad que es incongruente con sus necesidades o intereses.

Tienen preferencias conductuales, cuya satisfacción es incompatible con la implementación de los intereses de otra persona.

Desean consumir un recurso limitado, de forma que las necesidades de todos no pueden ser completamente satisfechas.

Poseen actitudes, valores, habilidades y objetivos que son congruentes con las acciones de una de las partes, pero son consideradas incompatibles con las actitudes, valores, habilidades y objetivos del otro.

Tiene preferencias conductuales parcialmente exclusivas en cuanto a las acciones conjuntas.

Son interdependientes en el desarrollo de funciones y actividades (Rahim, 2001).

Los conflictos pueden ser el origen de importantes cambios dentro de una empresa, independientemente de las características de su desarrollo. De esta forma se observa que los conflictos pueden generar diversos tipos de resultados:

Resultados funcionales:

El conflicto puede estimular la innovación, creatividad y el crecimiento.

La toma de decisiones administrativas puede ser mejorada.

Se pueden hallar soluciones alternativas a un problema.

El conflicto puede llevar a soluciones sinérgicas para problemas comunes.

El desempeño individual y grupal puede mejorar.

Los individuos y los grupos pueden ser forzados para buscar nuevas perspectivas.

Los individuos y grupos podrían necesitar flexibilizar y aclarar sus posiciones.

Resultados disfuncionales:

El conflicto puede causar estrés laboral, síndrome de agotamiento e insatisfacción.

La comunicación entre individuos y grupos podría ser reducida.

Se puede desarrollar un clima de desconfianza y suspicacias.

Las relaciones interpersonales pueden quedar dañadas.

Se puede incrementar la resistencia al cambio.

El compromiso organizacional y el compromiso pueden reducirse (Rahin, 2001).

Asimismo, los conflictos pueden conceptuarse como:

“Situaciones en las que dos o más personas o grupos entran en oposición o desacuerdo por intereses o posiciones incompatibles, donde las emociones y sentimientos juegan un rol importante y la relación entre las partes puede terminar robustecida o deteriorada, según la oportunidad y el procedimiento que se haya asumido para abordarlo” (Ministerio de Educación, Gobierno de Chile, 2006).

Lo interesante de este último concepto recae en el hecho de rescatar la importancia de las emociones o sentimientos involucrados en la resolución de un conflicto. Usualmente las organizaciones fallan en este punto, pues desde una perspectiva más bien fría y racional asumen que las diferencias pueden ser analizadas teniendo solamente en cuenta sus elementos concretos, dejando de lado los elementos subjetivos. Esto eventualmente puede dificultar la solución de un conflicto, pues entre estos elementos subjetivos suele recaer la verdadera razón de un conflicto.

2.1.2.2 Tipología de Conflictos

2.1.2.2.1 Conflictos según su fuente

Esta clasificación toma en cuenta la naturaleza de los antecedentes que han provocado el conflicto. El origen de un conflicto puede ubicarse en tareas, valores, objetivos y otros elementos parecidos dentro del espacio laboral (Rahim, 2001). Teniendo en cuenta su naturaleza e implicancia, se puede decir que:

Conflicto Afectivo: Se presenta cuando dos o más partes, al momento de intentar resolver un problema juntos, se dan cuenta de que las emociones y sentimientos que tienen hacia el asunto son incompatibles. Pelled lo define como “una condición en la que los miembros de un grupo tienen enfrentamientos caracterizados por la ira, la frustración y otras emociones negativas”. También se le conoce como conflicto psicológico, conflicto relacional o conflicto interpersonal.

Conflicto sustantivo: Cuando dos o más partes no están de acuerdo con la tarea que desempeñan o los temas de contenido de la misma. Jehn lo conceptúa como “el desacuerdo entre los miembros de un grupo en cuanto a la tarea que se está desarrollando, como un desacuerdo hacia la posición estrategia actual de la organización o la elección de los datos a ser consignados determinado reporte”. También se le conoce como conflicto de tareas, conflicto cognitivo o conflicto temático.

Conflicto de intereses: Se define como la inconsistencia entre dos partes acerca del uso de un recurso escaso. Es decir, cada una de las partes en conflicto prefiere una forma diferente e incompatible de solucionar el problema, ya sea debido a la forma cómo se distribuirán los recursos o cómo se compartirá el trabajo para solucionar el problema.

Conflicto de valores: Se presenta cuando dos o más partes difieren en sus valores o ideologías respecto a un determinado tema. Usualmente se debe a que el concepto que se maneja dentro de la organización es etéreo o subjetivo, es decir, cuando no existe una medida uniforme y estandarizada para medirlo. También se denomina conflicto ideológico.

Conflicto de logros: Ocurre cuando el resultado o el estado final de dos entidades sociales es inconsistente. En algunos casos puede involucrar preferencia por las consecuencias de una decisión, provocando una situación de cero ganancias.

Conflictos realistas vs conflictos no-realistas: Los conflictos realistas tendrán su origen en contenidos racionales, como la distribución de tareas, objetivos, valores, medio y fines. Por el contrario, los conflictos no realistas serán el resultado de la necesidad del equipo de liberar tensiones y agresividad. También se les conoce como conflictos intrínsecos y extrínsecos, o reales e inducidos.

Conflictos institucionalizados vs conflictos no-institucionalizados: Los conflictos institucionalizados son aquellos que se presentan entre miembros que siguen reglas explícitas, tienen un comportamiento predecible y su relación tiene cierta continuidad, como en los conflictos empleador-trabajadores o las negociaciones administración-mano de obra. La mayoría de conflictos raciales son considerados como no-institucionalizados, debido a que las tres condiciones anteriores no existen.

Conflicto retributivo: Se llama así al conflicto en el que una de las partes está motivada por un deseo de castigar al oponente. En estos escenarios, cada bando determina su ganancia a partir de la pérdida del otro bando.

Conflicto mal atribuido: Se etiquetan así a los conflictos en los que existe una asignación incorrecta de las responsabilidades. Un ejemplo usual de esto es cuando un trabajador entra en conflicto con su supervisor directo por una reducción salarial, cuando los verdaderos responsables son los altos ejecutivos de la empresa.

Conflictos desplazados: Se presentan cuando las partes en conflicto desvían su frustración u hostilidad hacia entidades sociales que no están directamente relacionadas con el conflicto, o discuten sobre temas secundarios, sin mayor importancia.

2.1.2.2.2 Conflictos según a su nivel

Los conflictos pueden ser intraorganizacionales cuando se presentan dentro de una organización, o interorganizacionales cuando las diferencias se presentan entre dos o más organizaciones. Dentro de los conflictos intraorganizacionales se encuentran los siguientes subtipos:

Conflicto intrapersonal: Se produce cuando se requiere que un individuo lleve a cabo tareas o se desempeñe en roles que no coinciden con su experticia, intereses, objetivos o valores.

Conflicto interpersonal: Son conflictos entre dos o más integrantes de una organización, del mismo o diferentes niveles jerárquicos o áreas.

Conflicto intragrupal: Se produce cuando dos o más individuos, que conforman un grupo, no logran ponerse de acuerdo con los objetivos, tareas o procedimientos.

Conflicto Intergrupala: Son los conflictos que se presentan entre dos o más grupos o equipos dentro de una misma organización.

2.1.2.3 Resolución de Conflictos

2.1.2.3.1 Estilos de solución de conflictos

Rahim (2001) lleva a cabo un análisis de los estilos que un individuo u organización puede asumir para resolver problemas, de acuerdo a la cantidad de estilos que se asumen en cada modelo y a los teóricos que los describieron.

Tabla 1:

Evolución de los Modelos y Estilos de Resolución de Conflictos, según autores.

MODELOS		ESTILOS				
		I	II	III	IV	V
Dos Estilos	Deutsch (1990)	Cooperación			Competición	
	Knudson, Sommers y Golding (1980)	Diálogo		Evasión		
Tres Estilos	Putnam y Wilson (1982)	Orientado a la solución	No confrontacional		Control	
	Lawrence y Lorsch (1967)	Confrontacional	Fluidez		Forzamiento	
	Billingham y Sack (1987)	Razonamiento			Agresión verbal Violencia	
	Rands, Levinger y Mellinger (1981)			Evasión	Ataque	Compromiso
Cuatro Estilos	Pruitt (1983)	Solución de problemas	de Ceder	Inacción	Contención	
	Kurdek (1994)	Solución de problemas	de Conformidad	Retirada	Enfrentamiento	
Cinco Estilos	Follett (1940)	Integración	Supresión	Evasión	Dominación	Compromiso
	Blake y Mouton (1964)	Confrontación	Fluidez	Evasión	Forzamiento	Compromiso
	Thomas (1976)	Colaboración	Acomodación	Evasión	Competencia	Compromiso
	Rahim (1983)	Integración	Obligación	Evasión	Dominancia	Compromiso

Fuente: Rahim, M Afzalur. (2001) *Managing Conflict in Organizations*.

2.1.2.3.2 Modelo bidimensional

A partir del análisis anterior, Rahim propone un esquema a partir del grado de preocupación por uno mismo y del grado de preocupación por los demás. A partir de estos dos parámetros se originan un total de 5 estilos (Rahim, 2001).

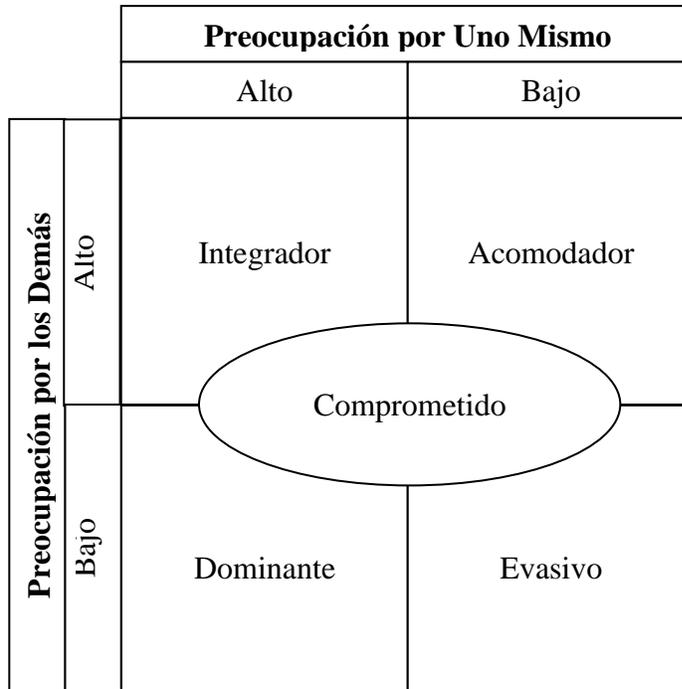


Figura 1: *Modelo Bidimensional de Resolución de Conflictos.*

Fuente: Adaptado de Rahim, M. A. (2001) *Managing Conflict in Organizations.*

El *estilo integrador* demuestra un alto interés por las demás personas y por uno mismo. Involucra la colaboración entre las partes, mediante la apertura, intercambio de datos, y llegar a una solución que sea positiva para ambas partes. Follett indica que la primera regla para este estilo es:

(...) “lograr la integración, luego de poner todas las cartas sobre la mesa, abordando el tema y revelando el conflicto, haciendo que todo salga a la luz”. Es un estilo bastante productivo, debido a que hace que ambas partes vean sus diferencias como una ventaja, debido a que dejan atrás una perspectiva unilateral y limitada (Follett, 1940).

El *estilo acomodador u obligado* se caracteriza por una alta preocupación por los demás, que contrasta con poca preocupación por uno mismo. En este estilo, al menos una de las partes enfrentadas renunciará en parte a sus propios intereses para encontrar más puntos en común con la otra parte. Existe un fuerte elemento de autosacrificio en este estilo, por lo que puede tomar la forma de generosidad desinteresada,

caridad u obediencia ante las necesidades de la otra parte. Un individuo o grupo que actúa bajo este estilo dejará de cuidar sus intereses para cuidar los de la otra parte. Se puede decir que reaccionarán con poca agresividad o incluso con amistad ante una conducta agresiva.

Una gran preocupación por uno mismo combinada con poca preocupación por demás produce el denominado *estilo dominante*. Un individuo o grupo que asume este estilo no tomará en cuenta las necesidades o expectativas de la parte contraria, con el objetivo de alcanzar una victoria total sobre la situación. Una posición dominante protegerá la idea propia como si fuera la única justa y posible. Los individuos que practican este estilo recurrirán a lo que consideren necesario para llegar a sus objetivos, en el caso de los conflictos verticales se recurrirá al poder que la jerarquía otorga. En caso las partes en conflicto estén al mismo nivel jerárquico, podrían recurrir a tácticas como el engaño, la amenaza, el chantaje y otros.

El *estilo evasivo* se define a partir de la poca preocupación por uno mismo y por los demás. Se caracteriza por recurrir a métodos como la retirada, el paso al costado y la negación. También se puede observar cuando al menos una de las partes pospone una y otra vez la resolución del conflicto, esperando un mejor momento que nunca llega. Un individuo o grupo que asume este estilo no es capaz de satisfacer sus propias necesidades ni de atender las del otro. Puede llegar a ser incapaz de asumir en público que el problema es real.

En el punto medio se encuentra el *estilo comprometido*. Implica que las partes que están en conflicto serán capaces de ceder un poco para lograr una solución que cubra las necesidades de todos, al menos de forma parcial. No buscará un ganador absoluto, pero tampoco un perdedor absoluto, procurará que todas las partes vean satisfechas sus necesidades siempre y cuando eso no signifique que otra parte pierda demasiado.

2.1.2.3.3 Capacidad de solución de conflictos

Rahim (2001) propone un proceso de tres etapas para la resolución de problemas. Cada etapa está, a su vez, dividida en dos momentos.

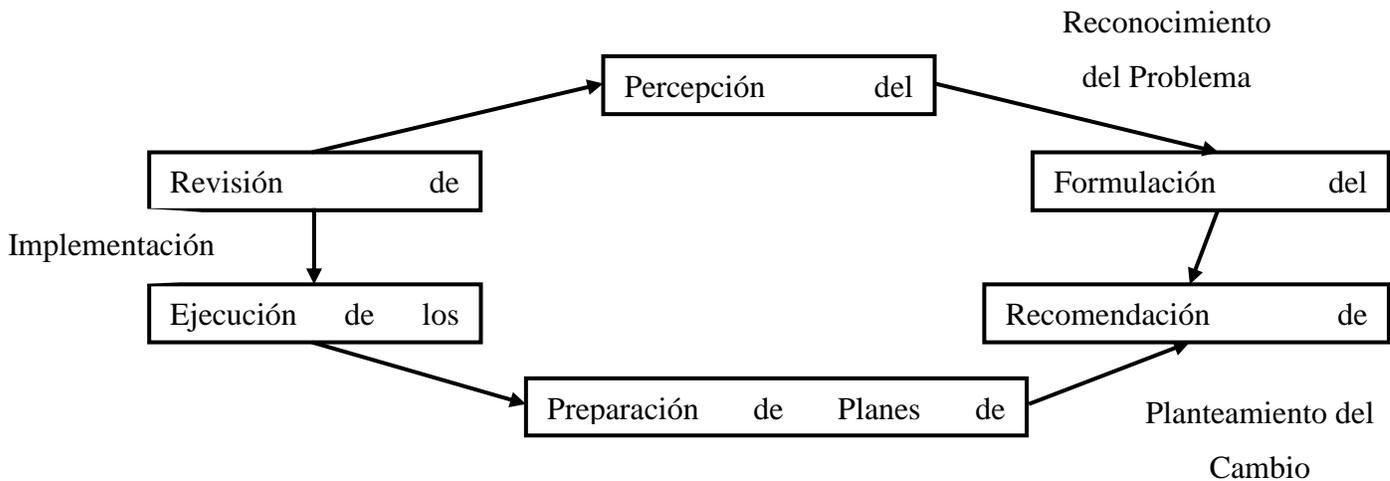


Figura 2: *Proceso de Resolución de Problemas*

Fuente: Adaptado de Rahim, M. A. (2001) *Managing Conflict in Organizations*.

La primera fase consiste en reconocer el problema. Usualmente es complicado, debido a que involucra tomar una posición crítica frente a políticas o procedimientos que generan conflictos, pero que al mismo tiempo generan cierta tranquilidad entre los miembros de un equipo. Usualmente, los miembros que señalan esos defectos son considerados como “elementos negativos” por los demás, provocando así ciertos mecanismos de defensa dentro de la organización que imposibilitan la identificación del problema.

En las organizaciones, este primer paso se distorsiona. Como consecuencia de esto, elementos internos que son obsoletos siguen siendo utilizados a pesar de chocar con el entorno de la empresa. Esto puede llevar a un error de tipo 3, es decir, resolver el problema equivocado, cuando se debió solucionar el problema correcto. Por otro lado, una vez diseñado un programa pero dejando de lado su ejecución, se puede incurrir en un error de tipo 4, que se determina a partir de la posibilidad de no implementar la solución adecuada (Rahim, 2001).

Para identificar y resolver de forma adecuada los problemas que eventualmente pueden generar conflictos, Mitroff (1998) propone los siguientes cinco pasos:

Elegir a las partes interesadas ideales: Usualmente los administradores elegirán trabajar con otros que tengan su misma forma de pensar y que nunca les lleven la contra. Esta poca diversidad de opiniones puede disminuir notoriamente la capacidad de autocrítica de un equipo, dificultando la solución del problema. Un administrador inteligente elegirá trabajar con aquellos capaces de hacerle caer en cuenta de sus errores.

Ampliar tus opciones: A fin de evitar un problema de tipo 3, es necesario observar la realidad desde más de un solo punto de vista. Esto debido a que una conceptualización unilateral del problema incrementa la posibilidad de un diagnóstico erróneo.

Formular correctamente el problema: De una correcta formulación dependen los demás pasos de una solución. El éxito en este momento dependerá del lenguaje que se utilice, tanto de su amplitud como de la facilidad con que todos los involucrados lo entenderán.

Ampliar los límites del problema: Es usual que los líderes de una organización elijan ver la situación problemática como un elemento aislado y bien definido, pero esta forma de verlo hace que los miembros involucrados se queden en su zona de comodidad. Se sugiere tener una perspectiva más amplia para obtener mejores resultados a partir de la intervención de todo el sistema y no solamente del aspecto problemático.

Pensar sistemáticamente: No es inteligente pensar y resolver los elementos de una situación problemática de forma independiente. Todos forman parte del mismo y no pueden ser dejados de lado al momento de trabajar en una solución.

2.2 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS USADOS

Capacidad de solución de conflictos: Efectividad y eficacia al momento de afrontar un conflicto y solucionarlo, así como la disponibilidad para hacerlo. De esta forma se evidencia la importancia vital que tiene la actitud y el actuar de los sujetos involucrados en el conflicto para poder solucionarlo. Se distinguen ciertos elementos comunes relacionados:

Reconocimiento de intereses: Acto mediante el cual las partes identifican sus necesidades, así como sus puntos comunes y aquellos que son el origen del conflicto.

Creencias: Ideas aprendidas por los individuos, que determinan la forma como conceptúan y afrontan los conflictos.

Procesos y acciones: Respuestas voluntarias desarrolladas por las partes en conflicto, determinan el rumbo que tendrá el fenómeno.

Conflicto: Incompatibilidad entre las creencias, valores o actividades de un individuo o un grupo, que dificultan la ejecución de tareas y que pueden ser utilizadas como indicadores para mejorar. La presencia de conflictos dentro de un grupo es usual e inevitable, y se debe a las dinámicas de interacción entre sus integrantes.

Percepción de la diversidad: La significación positiva o negativa que los individuos o grupos le asignan a la presencia de la diversidad en su organización. Depende de muchos factores, entre los que resaltan el nivel de educación del individuo y el conocimiento previo sobre la diversidad que le rodea. Puede expresarse de formas muy sutiles, apelando al uso de chistes, sobrenombres o estereotipos, y también involucra la capacidad de los individuos de disponer de sus derechos civiles. Se consideran las siguientes dimensiones:

Diversidad primaria o endógena: Características innatas del individuo, no pueden ser modificadas voluntariamente.

Diversidad secundaria o exógena: Elementos que se van adquiriendo y descartando a lo largo de la vida del individuo.

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 General

Existe relación significativa entre la percepción de la diversidad y la capacidad de solución de conflictos de los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña.

2.3.2 Específicas

H₁ Existe relación significativa entre el nivel de percepción de la diversidad y la caracterización del conflicto en los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña.

H₀ No existe relación significativa entre la percepción de la diversidad y la dimensión caracterización del conflicto en los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña.

H₂ Existe relación significativa entre el nivel de percepción de la diversidad y el estilo asumido para solucionar conflictos en los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña.

H₀ No existe relación significativa entre la percepción de la diversidad y el estilo asumido para solucionar conflictos en los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña.

2.4 VARIABLES

V1 Percepción de la Diversidad - Variable cualitativa ordinal, correlativa.

Definición Conceptual: Guion (1999) indica que la diversidad “es un mosaico humano que aporta diferentes antecedentes étnicos y culturales, estilos, perspectivas, valores y creencias en las organizaciones o grupos, dentro de las cuales interactúan las personas”.

La percepción de la diversidad, según la misma autora, es “la valoración que cada individuo tiene de las características de otros, valoración a partir de la cual modifica su forma de comportarse o tratar a dichas personas”. Se operacionaliza de la siguiente forma:

Dimensión “Diversidad Primaria o Endógena”: Según Guion (1999), características que se encuentran presentes desde el momento del nacimiento y no pueden ser cambiadas a voluntad. A su vez se divide en:

Género.

Edad.

Rasgos físicos.

Orientación sexual.

Dimensión “Diversidad Secundaria o Exógena”: Según Guion (1999), son elementos que adquirimos, cambiamos y descartamos a lo largo de nuestras vidas. Se divide en:

Nivel socioeconómico.

Identidad política.

Religión.

Lugar de formación.

V2 Capacidad de Resolución de Conflictos - Variable cualitativa ordinal, correlativa.

Definición Conceptual: Según Roloff (1987), citado por Baron (1990), “el conflicto organizacional se presenta cuando los miembros de una organización desempeñan actividades incompatibles con aquellas de otros colegas de su sistema”. Se operacionaliza de la siguiente forma:

Dimensión “Caracterización del Conflicto”: Según Rahim (2001), “son los elementos presentes en los conflictos, (...) Se necesita entender el conflicto para poder afrontarlo”, tiene los siguientes indicadores:

Reconocimiento de intereses.

Creencias.

Procesos y acciones.

Dimensión “Estilo Asumido”: Según Rahim (2001), es el “estilo de afrontamiento que un grupo o individuo asumirá de forma usual al afrontar un conflicto”:

Estilo dominante.

Estilo integrador.

Estilo evasivo.

Estilo acomodador.

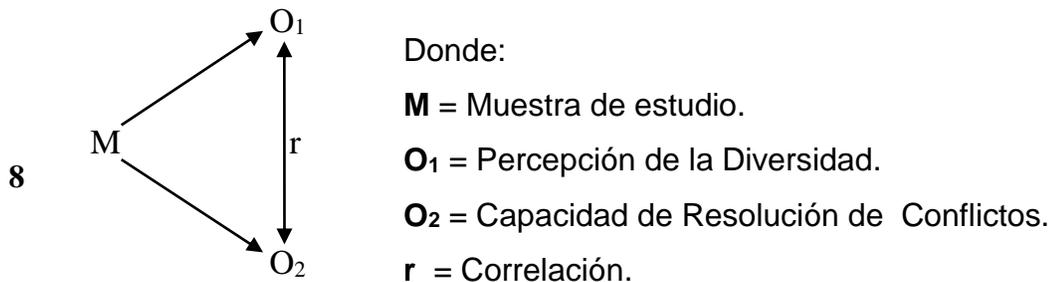
Estilo comprometido.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue de tipo aplicada, pues se utilizaron los conocimientos previos para aplicarlos ante una nueva situación; de método descriptivo y de tipo correlacional por cuanto se determinó la relación entre las variables planteadas; y el diseño transversal, puesto que el estudio de las variables se llevó a cabo en un sólo periodo de tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Este diseño fue porque nos permitió encontrar la correlación existente entre las dos variables estudiadas, a fin de detallar las características de dicha correlación. Resulta útil para estudiar fenómenos que ocurren al mismo tiempo en determinada población, pero que no tienen una relación de causalidad directa. Así se tiene:



3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de esta investigación estuvo conformada por 124 docentes de la Unidad Académica de Estudios Generales de la Universidad de San Martín de Porres.

A continuación se describen algunas características de la población de estudio:

Tabla 2

Distribución de la población, según asignatura enseñada y género

CURSO	GÉNERO		TOTAL
	Masculino	Femenino	
Filosofía y Ética	1	8	9
Matemática 1	3	15	18
Métodos de Estudio	3	4	7
Taller de Expresión Oral y Escrita	6	2	8
Taller de Inducción a la Profesión	6	2	8
Realidad Nacional	3	9	12
Emprendimiento	2	5	7
Expresión Escrita	4	5	9
Matemática 2	2	10	12
Metodología de la Investigación	5	7	12
Introducción a la Administración	3	8	11
Introducción a la Economía	2	9	11
TOTAL	40	84	124

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que el tamaño de la población es 124 personas, se tomó como muestra la totalidad de la misma.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

FICHA TÉCNICA

Nombre del instrumento: Escala de Percepción de la Diversidad en el Espacio Laboral

Autor: Ps. Juvenal Rodrigo Reyes Marcés.

Administración: Individual o grupal.

Tiempo de aplicación: 30 minutos.

Número de elementos: 64 ítems con escala de Likert

Significación: Escala independiente, determina la percepción de un individuo acerca de la diversidad de sus compañeros de trabajo.

Dimensiones que evalúa:

Diversidad Primaria o Endógena: Evalúa aquellas características determinadas a partir del nacimiento de la persona, que se mantienen a lo largo de la vida. Se considera:

Género.

Edad.

Rasgos físicos.

Orientación Sexual.

Diversidad Secundaria o Exógena: Evalúa las características del individuo que pueden cambiar conforme se desarrolla a lo largo de su vida. Considera:

Nivel socioeconómico.

Identidad política.

Religión.

Lugar de formación.

Análisis de Fiabilidad:

En un ensayo piloto se aplicó el instrumento a 25 docentes de otra Universidad Privada, obteniéndose la siguiente fiabilidad:

Tabla 3: *Prueba de fiabilidad para Escala de Percepción de la Diversidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,822	64

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se sometió el instrumento al juicio de 8 expertos, quienes evaluaron la pertinencia de cada uno de los ítems del instrumento. El puntaje detallado de este juicio de expertos se encuentra en los anexos. Así se obtuvo el siguiente resultado de V de Aiken:

Tabla 4: *Prueba de V de Aiken para Escala de Percepción de la Diversidad*

V de Aiken	N de elementos
,94	64

Fuente: Elaboración propia

Como el valor se encuentra entre 0.9 y 1, se puede afirmar que este instrumento es válido para su aplicación (Merino y Livia, 2009).

FICHA TÉCNICA

Nombre del instrumento: Escala de Capacidad de Resolución de Conflictos.

Autor: Ps. Juvenal Rodrigo Reyes Marcés.

Administración: Individual o grupal.

Tiempo de aplicación: 15 minutos.

Número de elementos: 35 ítems con escala de Likert

Significación: Escala independiente, determina la capacidad y el estilo asumido por un individuo al momento de afrontar situaciones de conflicto dentro de la organización.

Dimensiones que evalúa:

Caracterización del conflicto: La forma como los individuos conceptualizan el conflicto, a partir de lo cual pueden proceder a abordarlo. Incluye:

Reconocimiento de intereses.

Creencias.

Procesos y acciones.

Estilo asumido: Se define a partir del paradigma de cada individuo al momento de afrontar un conflicto, determinado a su vez por su preocupación por sí mismo o por los demás. Se tienen los siguientes estilos:

Estilo dominante.

Estilo integrador.

Estilo evasivo.

Estilo acomodador.

Estilo comprometido.

Análisis de Fiabilidad:

En un ensayo piloto se aplicó el instrumento a 25 docentes de otra Universidad Privada, obteniéndose la siguiente fiabilidad:

Tabla 5

Prueba de fiabilidad para Escala de Capacidad de Resolución de Conflictos

Alfa de Cronbach	N de elementos
,762	35

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se sometió el instrumento al juicio de 8 expertos, quienes evaluaron la pertinencia de cada uno de los ítems del instrumento. El puntaje detallado de este juicio de expertos se encuentra en los anexos. Así se obtuvo el siguiente resultado de V de Aiken:

Tabla 6

Prueba de V de Aiken para Escala de Capacidad de Resolución de Conflictos

Vde Aiken	N de elementos
,9	35

Fuente: Elaboración propia

Como el valor se encuentra entre 0.9 y 1, se puede afirmar que este instrumento es válido para su aplicación (Merino y Livia, 2009).

3.4 RECOLECCIÓN DE DATOS

El investigador estuvo a cargo de la aplicación de los instrumentos consignados en el punto anterior.

Se utilizaron el promedio y la distribución de frecuencias para estudiar las variables estudiadas de forma independiente.

Para analizar la relación existente entre las variables estudiadas y sus dimensiones, se utilizó el estadístico de chi cuadrado. Para procesar los datos se utilizó el programa estadístico S.P.S.S. en su versión 21.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 RESULTADOS

Se empieza la exposición de resultados describiendo a la muestra:

4.1.1 Distribución de la muestra según género

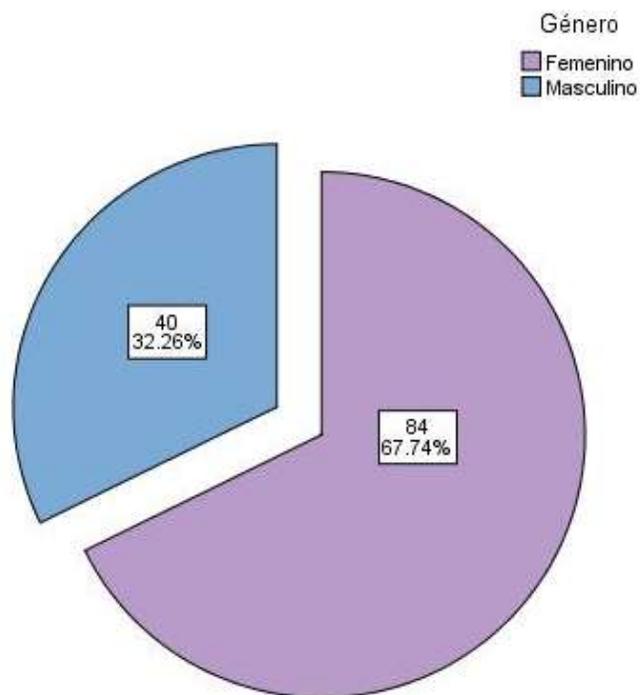


Figura 3: *Distribución de la muestra, según género*

Fuente: Elaboración propia

Un poco más de dos terceras partes de la muestra (67.74%) son docentes de género femenino. El 32.26% restante son varones.

4.1.2 Distribución de la muestra según edades



Figura 4. *Distribución de la muestra, según edades*

Fuente: Elaboración propia

Se observa que 59 docentes (alrededor de la mitad de la muestra) tienen entre 37 y 48 años de edad. 34 docentes (representando el 27%) tienen menos de 26 años, y 31 docentes (una cuarta parte de la muestra) tienen 49 años o más.

4.1.3 Distribución de la muestra según Tiempo de Servicio

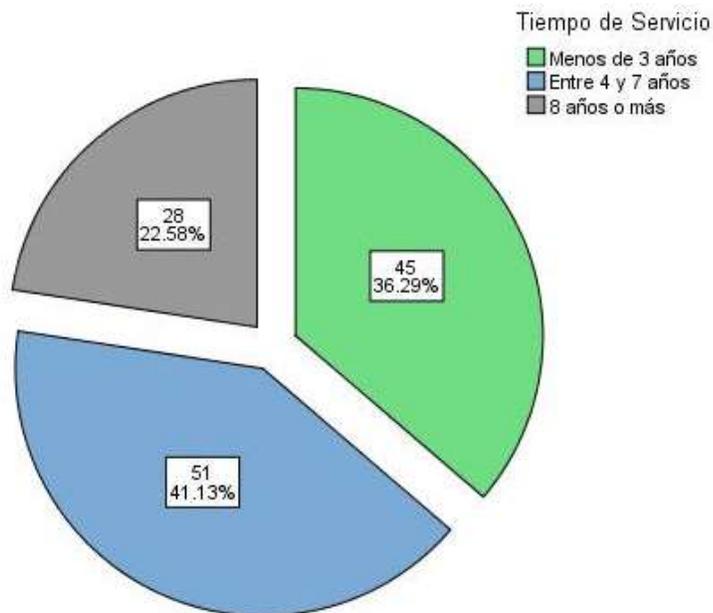


Figura 5: *Distribución de la muestra, según tiempo de servicio*

Fuente: Elaboración propia

De la muestra estudiada, el 36% (45 docentes) tienen menos de 3 años desempeñándose como docentes en la Unidad Académica de Estudios Generales. 41% de ellos (51 docentes) trabajan aquí desde hace 4 a 7 años. 23% de ellos (28 docentes) se encuentran enseñando en esta Unidad desde hace más de 8 años.

A continuación se procederá a exponer los resultados de las variables del presente estudio.

4.1.4 Percepción de la Diversidad de Género

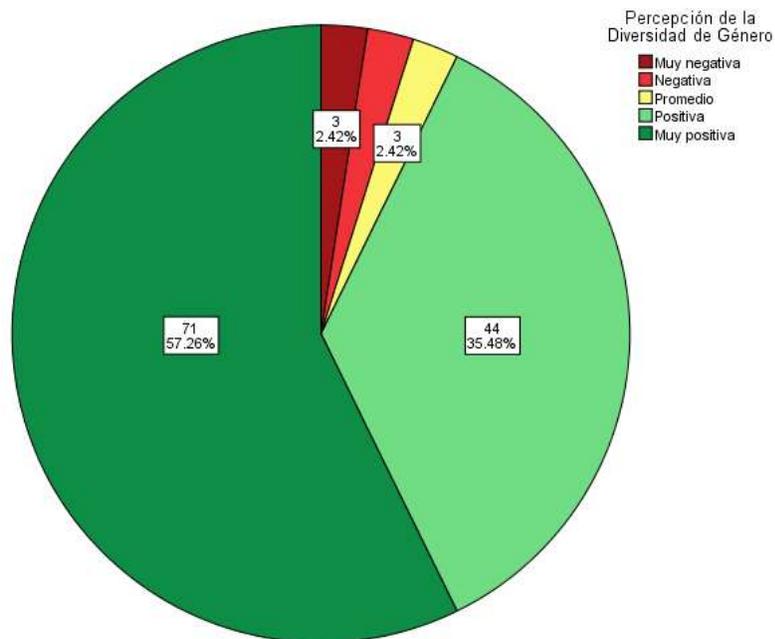


Figura 6

Percepción de la Diversidad de Género

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que 92.74% de la muestra tiene una percepción entre positiva y muy positiva de la diversidad de género en el espacio laboral. Esto indica que la mayoría de los docentes de la Unidad Académica de Estudios Generales respetan y valoran la presencia de personas del sexo opuesto dentro de su trabajo, de la misma forma que consideran que los estereotipos basados en el género son inválidos. Solamente el 7.26% no tiene una buena imagen de la diversidad de género en el espacio de trabajo y considera válidos algunos de los estereotipos relacionados al mismo.

4.1.5 Percepción de la Diversidad según Edad

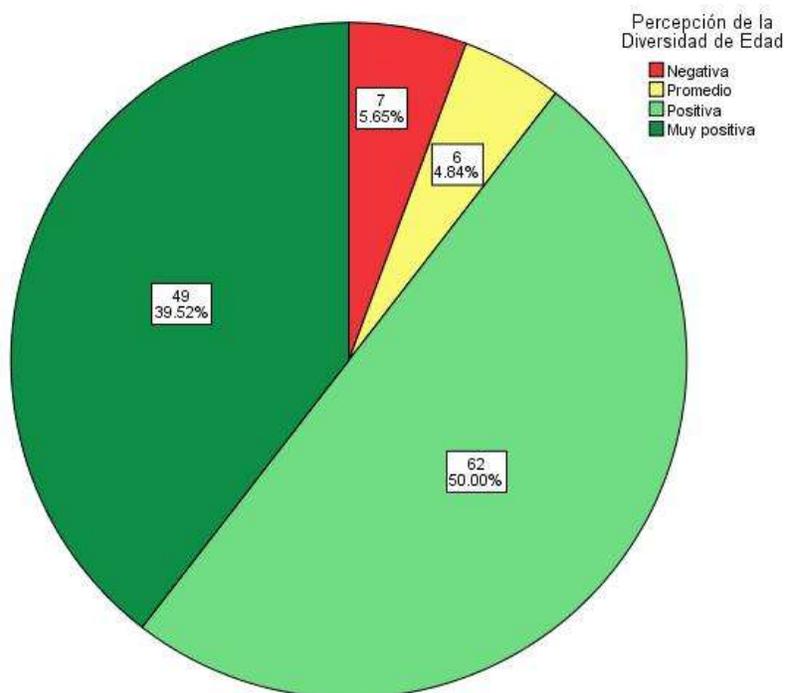


Figura 7: *Percepción de la Diversidad de Edad*

Fuente: Elaboración propia

89.52% de la muestra tiene una percepción entre positiva y muy positiva de la diversidad según edad. Esto indica que ven con buenos ojos la diversidad de edades dentro del espacio laboral y no consideran que la edad sea un impedimento para el desempeño. 10.49% de la muestra, por el contrario, no está del todo cómoda con la variedad de edades dentro del espacio laboral, y pueden utilizar este elemento como motivo para descalificar al otro o tener prejuicios respecto a este punto.

4.1.6 Percepción de la Diversidad de Rasgos Físicos

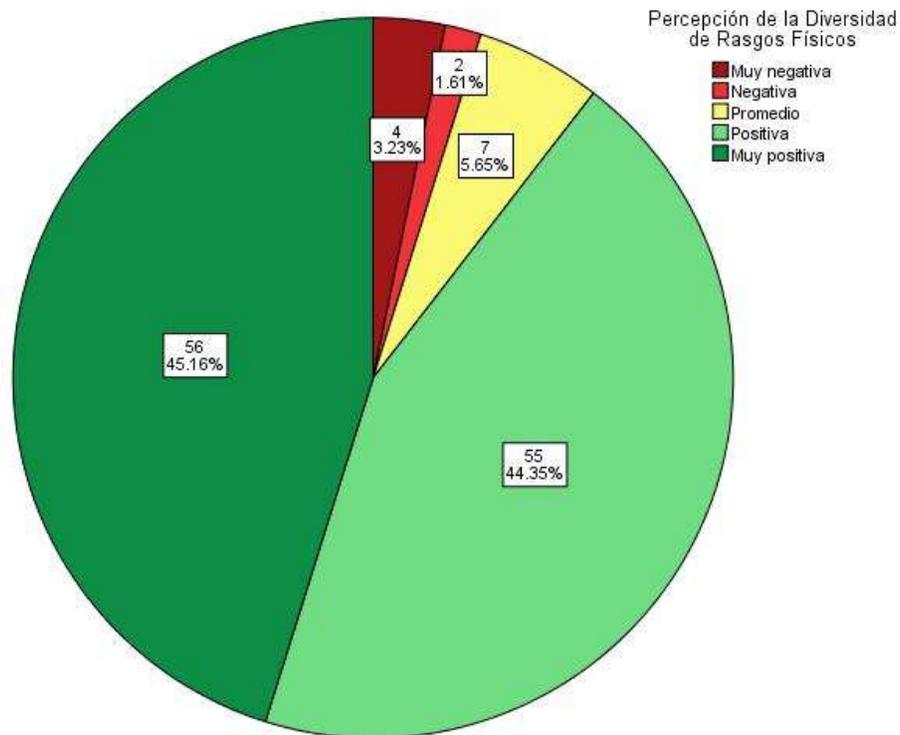


Figura 8

Percepción de la Diversidad de Rasgos Físicos

Fuente: Elaboración propia

De la muestra investigada, 89.51% tiene una percepción entre positiva y muy positiva de la diversidad de rasgos físicos, es decir, no utilizan este parámetro para calificar a la gente y no elaboran prejuicios basados en la forma cómo se ve la otra persona. Por el contrario, 10.49% tienden a juzgar a las personas a partir sus rasgos físicos y podrían comportarse de forma discriminatoria si sienten que están tratando con alguien diferente a ellos.

4.1.7 Percepción de la Diversidad de Orientación Sexual

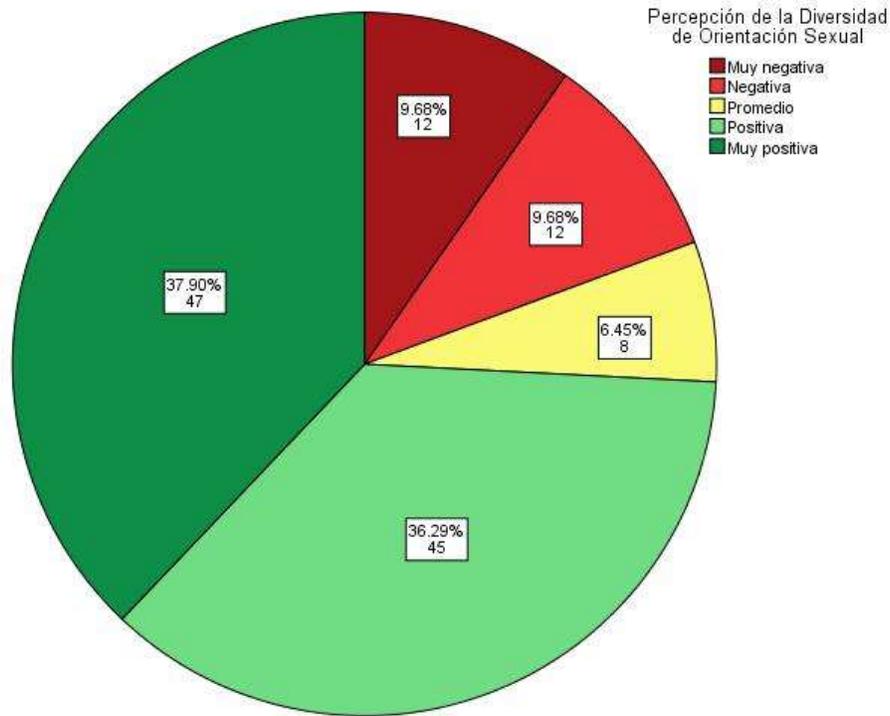


Figura 9: *Percepción de la Diversidad de Orientación Sexual*

Fuente: Elaboración propia

Se observa que 74.29% de la muestra tiene una percepción entre positiva y muy positiva de la diversidad sexual. Esto quiere decir que no tienen mayores problemas al momento de tratar con personas con una orientación sexual diferente a la heterosexual y que pueden tolerar trabajar y compartir espacios con ellos. En el otro lado de la balanza se tiene al 19.36% de la muestra, que tiene una percepción entre negativa y muy negativa de la diversidad sexual. Es probable que estas personas no soporten trabajar con personas de orientación sexual diferente y que aún tengan ideas y creencias irracionales relacionadas a este tema.

4.1.8 Percepción de la Diversidad de Nivel Socioeconómico

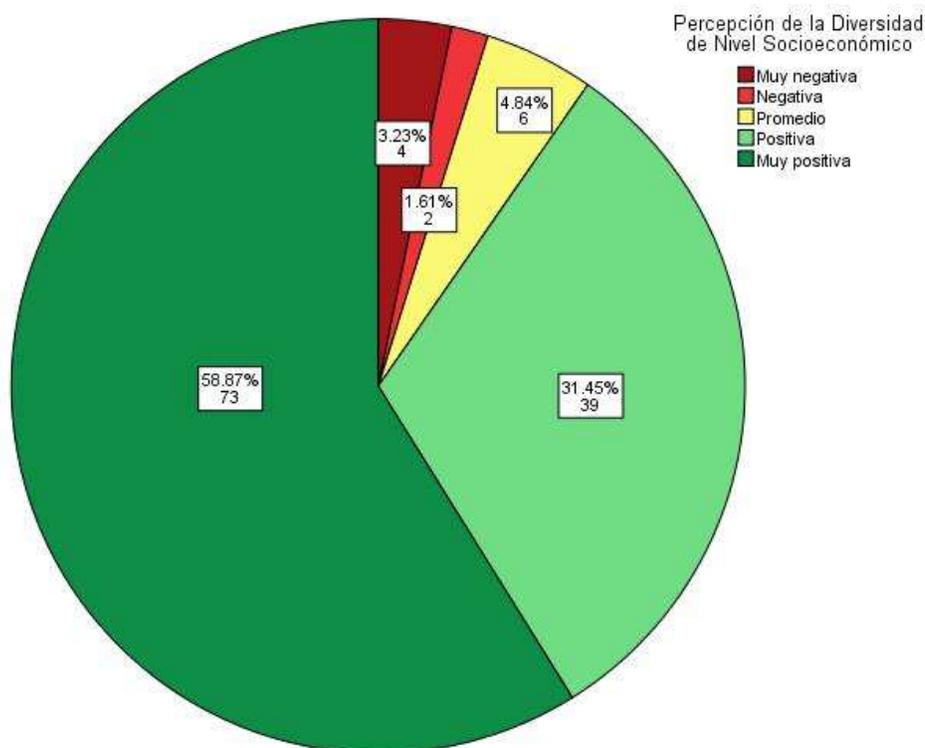


Figura 10

Percepción de la Diversidad de Nivel Socioeconómico

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que 90.32% de la población estudiada no utiliza el nivel socioeconómico de sus compañeros de trabajo como un filtro para tratar con ellos, lo que hace poco probable que utilicen este parámetro para hacer a un lado a las personas o crear conflictos en el espacio laboral. Por el contrario, 4.84% de la muestra tiene una percepción entre negativa y muy negativa de la diversidad según nivel socioeconómico dentro del espacio laboral. Esto puede inducirlos a excluir a otras personas o no considerarlas dentro de su mismo nivel.

4.1.9 Percepción de la Diversidad de Identidad Política

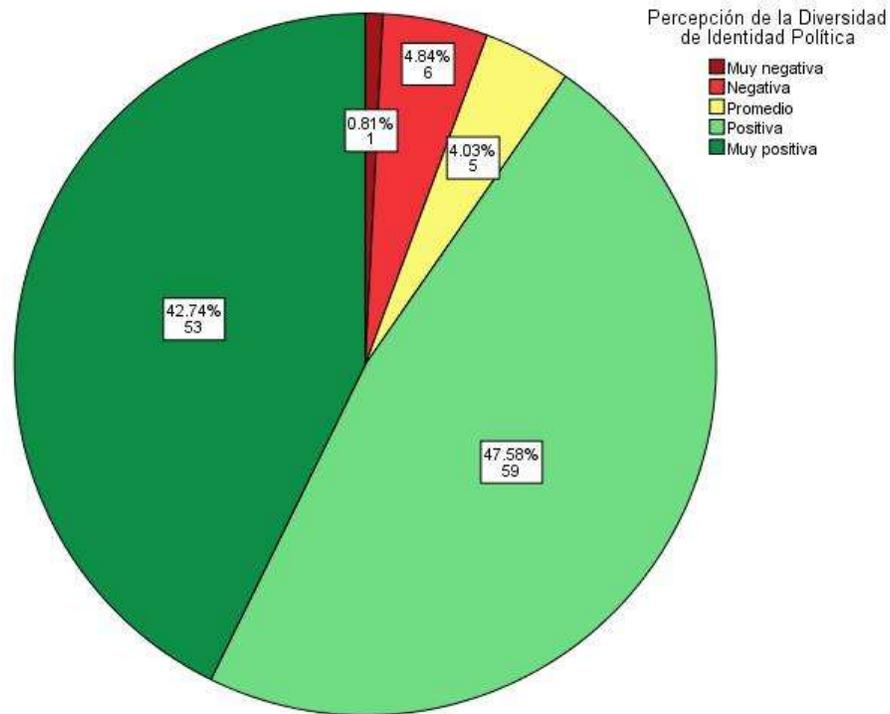


Figura 11

Percepción de la Diversidad de Identidad Política

Fuente: Elaboración propia

90.32% de la muestra estudiada tiene una percepción entre positiva y muy positiva de la diversidad de identidad política en el espacio laboral. Esto indica que no les preocupa conocer detalladamente la identidad política de sus compañeros de trabajo, y que tampoco consideran este parámetro como un válido para juzgar a las personas. Solamente el 5.65% de la muestra está interesado en conocer la identidad política de sus compañeros de trabajo y toma en cuenta este elemento para valorarlos.

4.1.10 Percepción de la Diversidad de Religión

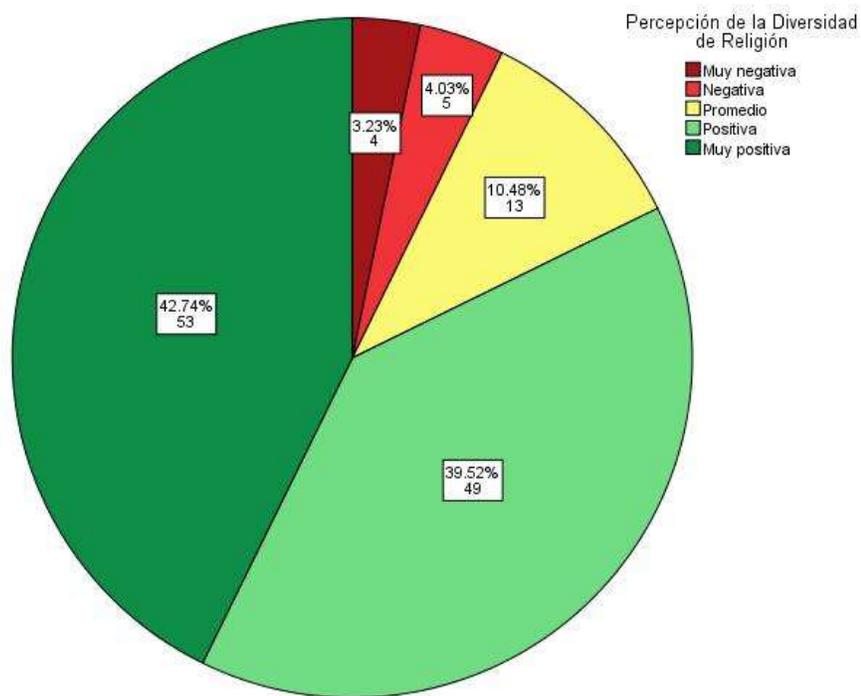


Figura 12

Percepción de la Diversidad de Religión

Fuente: Elaboración propia

Si bien la mayor parte de la muestra evaluada presentó niveles positivos o muy positivos en lo relacionado a su percepción de la diversidad de religión, 14.19% de la muestra percibe dicha diversidad como promedio, negativa o muy negativa. Este resultado resalta pues indica que una parte de los docentes no se siente totalmente cómoda con la presencia de compañeros con creencias religiosas diferentes a la suya.

4.1.11 Percepción de la Diversidad según Lugar de Formación

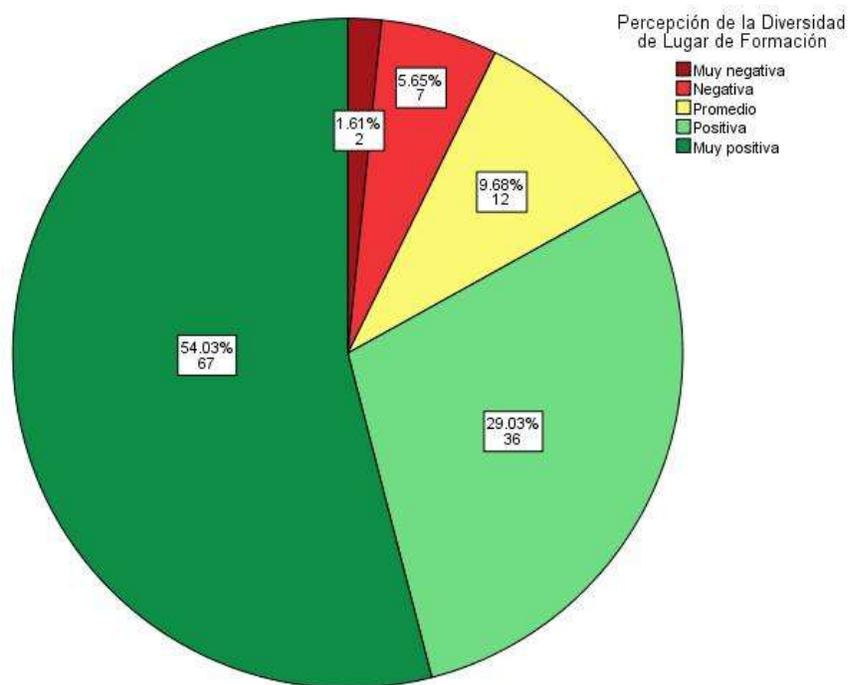


Figura 13

Percepción de la Diversidad de Lugar de Formación

Fuente: Elaboración propia

83.06% de la muestra estudiada tiene una percepción positiva o muy positiva de la diversidad según el lugar de formación. Esto quiere decir que no consideran que la institución donde se ha formado un profesional determine su desempeño como docente, al mismo tiempo que no utilizan este parámetro para juzgar a las personas. 7,17% de la muestra considera que el lugar de formación de un profesional determina su futuro desempeño, y pueden utilizar este indicador como una forma de medir la valía de las personas.

4.1.12 Percepción de la Diversidad Endógena

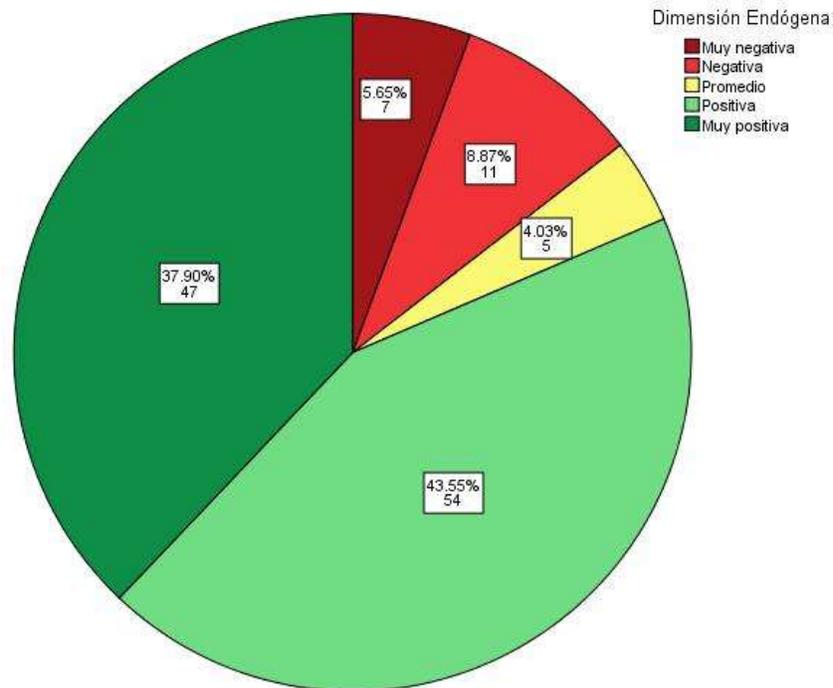


Figura 14

Percepción de la Diversidad Endógena

Fuente: Elaboración propia

De la muestra estudiada, 81.45% tiene una percepción positiva o muy positiva de la diversidad endógena. Esto quiere decir que aceptan las características que son propias del individuo y que no pueden ser cambiadas fácilmente, lo que reduce la posibilidad de conductas de tipo discriminatoria en el espacio de trabajo. 18.55% de la muestra tiene una percepción entre muy negativa o promedio de la diversidad endógena, lo cual indica que no aceptan del todo ciertas características innatas de las personas con quienes trabajan, lo que puede convertirse en el punto de origen de conductas discriminatorias y conflictos en el espacio laboral.

4.1.13 Percepción de la Diversidad Exógena

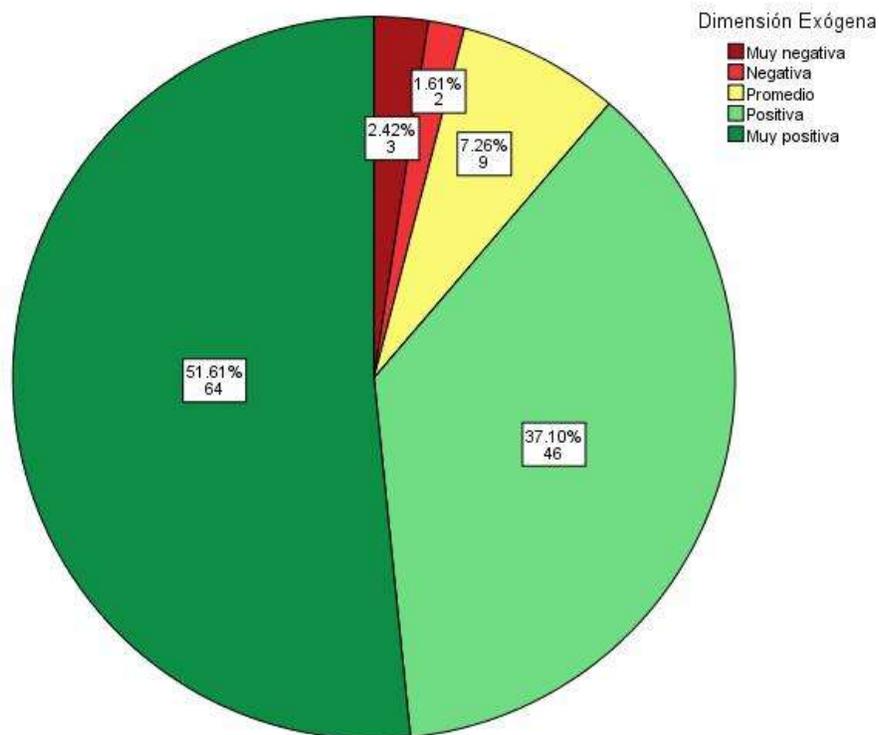


Figura 15

Percepción de la Diversidad Exógena

Fuente: Elaboración propia

88.71% de la muestra tiene una percepción positiva o muy positiva de la diversidad exógena, lo que quiere decir que acepta las características cambiantes de sus compañeros de trabajo y no los juzga a partir de ellas. Por el contrario, 11.29% de la muestra tiende a juzgar a sus colegas a partir de estos parámetros, haciendo de lado a quienes aún no han llegado a determinado punto o nivel en su desarrollo o que no se han desarrollado de determinada forma anteriormente.

4.1.14 Percepción de la Diversidad

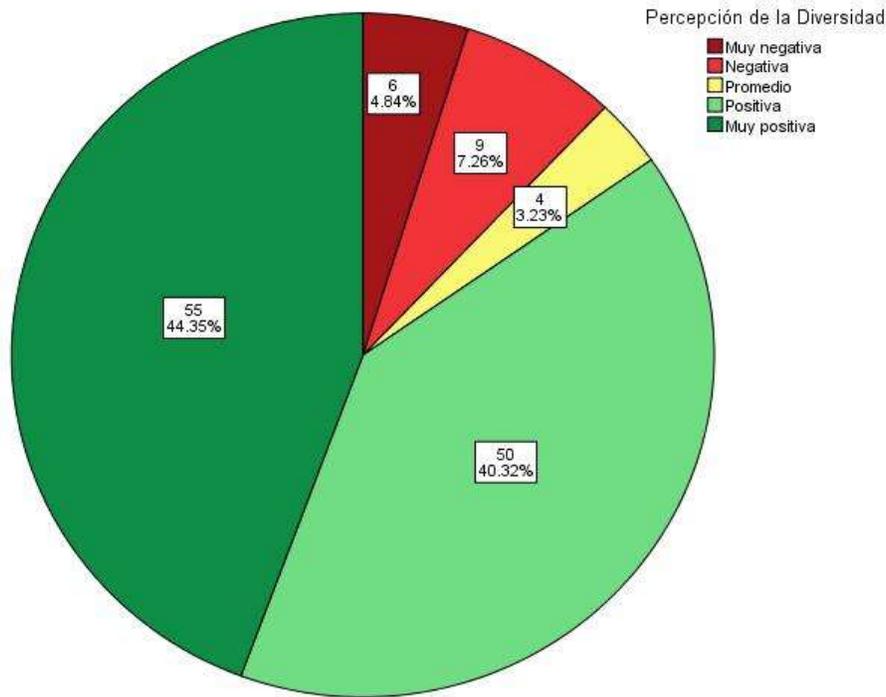


Figura 16

Percepción de la Diversidad

Fuente: Elaboración propia

Del total de la muestra, 84.77% tiene una percepción positiva o muy positiva de la diversidad en el ambiente laboral, lo que indica que están dispuestos a aceptar y valorar las diferencias entre ellos, en base a la tolerancia y el respeto de las características individuales de las demás personas. 12.1% tiene una percepción negativa o muy negativa de la diversidad, lo cual indica cierta resistencia o rechazo a la presencia de personas con características diferentes a las propias en el espacio laboral, a partir de lo cual se pueden cometer actos discriminatorios sustentados en la idea de que diferente equivale a ser malo.

4.1.15 Capacidad de Solución de Conflictos: Reconocimiento de Intereses

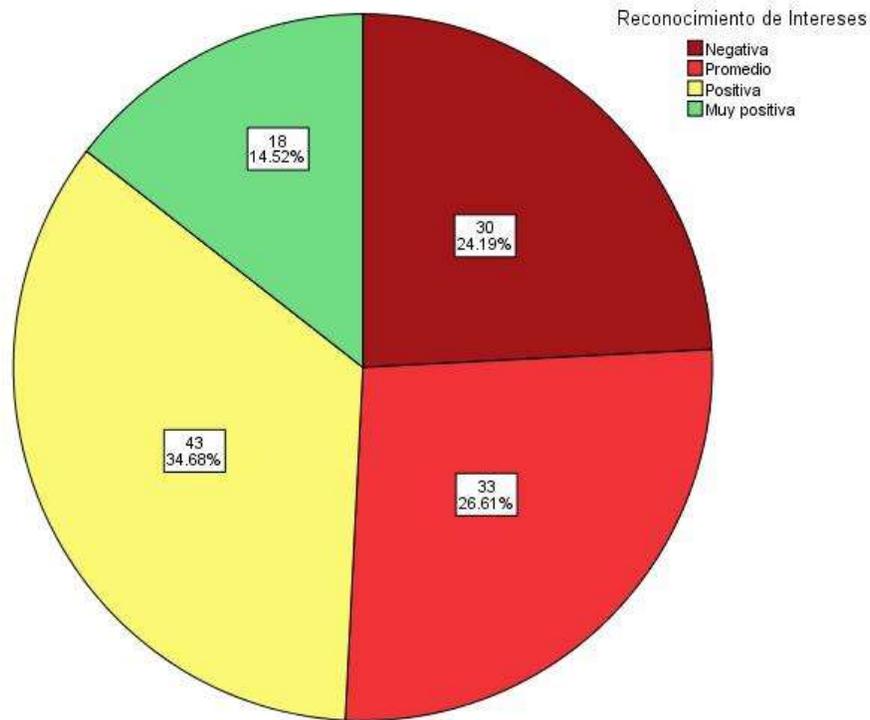


Figura 17

Capacidad de Resolución de Conflictos: Reconocimiento de Intereses

Fuente: Elaboración propia

Al momento de evaluar la capacidad de reconocimiento de intereses de la muestra, se observó que 75% de ellos presentan un nivel entre promedio a muy positivo, indicando que son capaces de reconocer sus intereses y los de la otra parte durante un conflicto. 24.19% presenta un nivel negativo en este aspecto, indicando que no están del todo conscientes de sus intereses dentro de un conflicto, y tampoco son incapaces de reconocer los intereses de la otra parte, lo que impide que se pueda llegar a un acuerdo entre ambas.

4.1.16 Capacidad de Solución de Conflictos: Creencias relacionadas al Conflicto

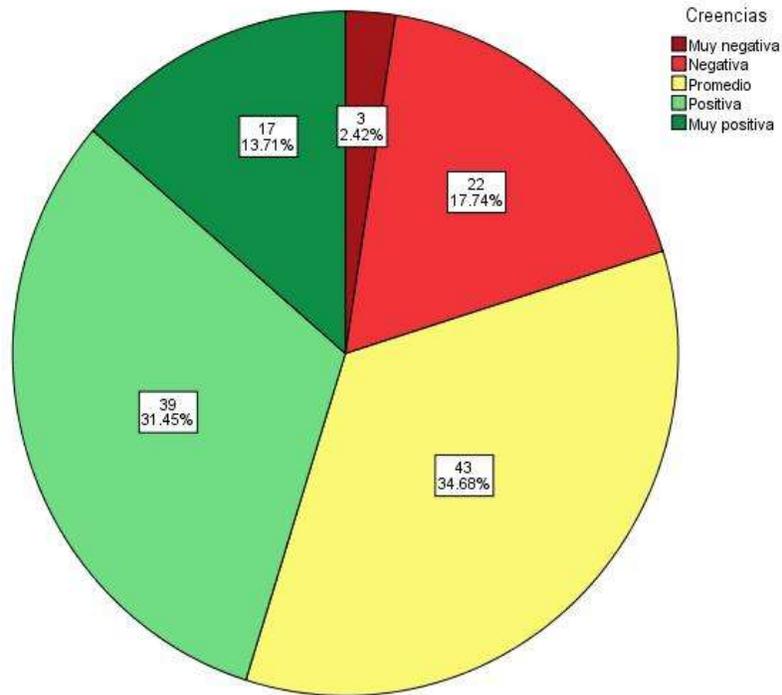


Figura 18

Capacidad de Resolución de Conflictos: Creencias Relacionadas al Conflicto

Fuente: Elaboración propia

De la muestra evaluada, 45.16% tiene un nivel de positivo o muy positivo en cuanto a sus creencias relacionadas al conflicto. Esto indica que no tienen ideas irracionales relacionadas al concepto de conflicto, y que aceptan a dicho fenómeno como parte de la vida diaria. 20.16%, por el contrario, tiene una gran cantidad de ideas irracionales sobre el conflicto, y lo perciben como algo desequilibrante. Este tipo de ideas hace que el proceso de resolución de conflicto sea asumido como un proceso al final del cual habrá un perdedor y un ganador.

4.1.17 Capacidad de Solución de Conflictos: Procesos y Acciones

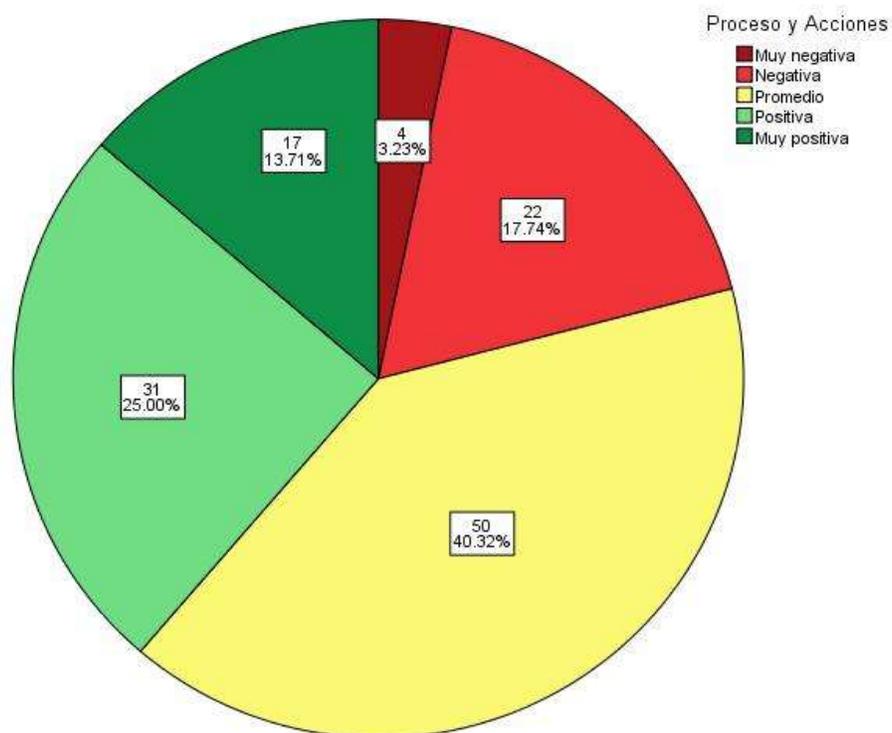


Figura 19

Capacidad de Resolución de Conflictos: Procesos y Acciones

Fuente: Elaboración propia

38.71% de la muestra tiene un nivel entre positivo y muy positivo en cuanto a los procesos y acciones relacionados a la solución de conflictos. Son personas que están dispuestas a tomar acciones para resolver conflictos, en lugar de limitarse a conversar sobre los mismos. 20.97% tienen un nivel entre negativo y muy negativo, lo cual indica que prefieren esperar a que otra persona tome la iniciativa para solucionar un conflicto, y que además pueden oponerse a las tentativas de solución del mismo.

4.1.18 Capacidad de Solución de Conflictos: Caracterización

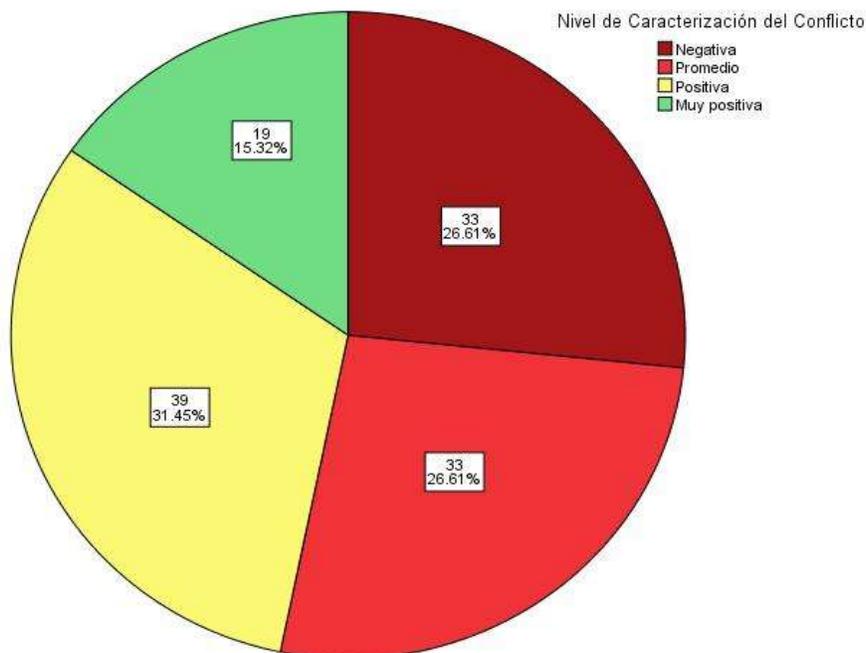


Figura 20

Capacidad de Resolución de Conflictos: Caracterización del Conflicto

Fuente: Elaboración propia

De la muestra estudiada, 46.77 tiene un nivel positivo o muy positivo de caracterización del conflicto. Esto significa que son personas con una idea correcta de lo que es un conflicto, capaces de reconocer los intereses en juego y de tomar acciones para solucionarlos de la forma más directa y efectiva. 26.62% tienen ideas irracionales relacionadas a los conflictos, su desarrollo y término, lo que disminuye su capacidad para reconocer intereses y tomar acciones al respecto.

4.1.19 Estilo de Resolución de Conflictos

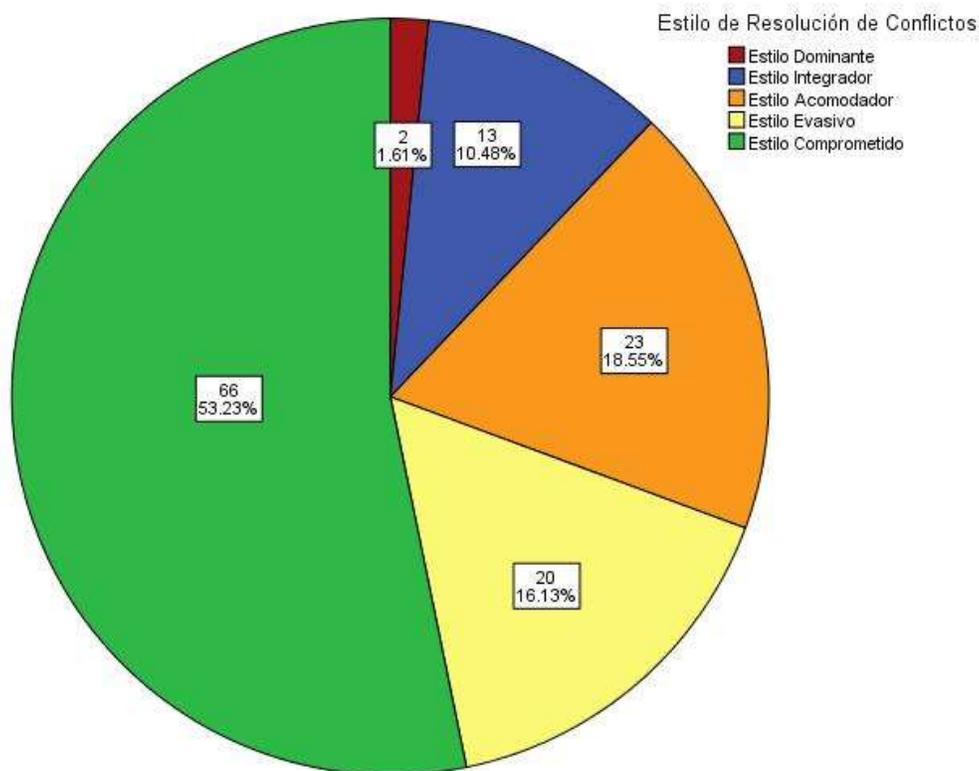


Figura 21

Estilo de Resolución de Conflictos

Fuente: Elaboración propia

53.23% de la muestra tiene un estilo comprometido de resolución de conflictos, es decir, se mantiene firme en sus opiniones y posiciones e intenta prevalecer al momento de solucionar un conflicto, al mismo tiempo reconoce los intereses de los demás y procura tenerlos en cuenta para no pasar por encima de ellos. Procura que todos se sientan satisfechos al solucionar un conflicto.

16.13% tiene un estilo evasivo, lo cual indica que no les importa solucionar conflictos, solamente evitar sentirse involucrados en ellos. No buscan conversar ni toman acciones para solucionar el conflicto, solamente se limitan a dejar de ser parte del escenario. En situaciones de conflicto serán los primeros en dar un paso al costado, lo cual no es saludable, pues al evadir este tipo de situaciones pueden terminar afectando la dinámica de todo el grupo.

18.55% presenta un estilo acomodador. Este estilo se caracteriza por la tendencia a renunciar a los propios intereses y prioridades para asumir los de la otra parte como más importantes. Las personas que utilizan este estilo procurarán satisfacer a la otra parte en conflicto, y posteriormente procurarán obtener alguna ganancia de la situación final.

10.48% utiliza un estilo integrador. Este estilo se basa en la idea de que todos deben salir ganando, aunque sea un poco. A veces resulta contraproducente, pues por intentar unir sus intereses y los de la otra parte, termina prolongando el conflicto o creando nuevas situaciones problemáticas. Se puede resumir diciendo que buscan satisfacer a todos, pero en el proceso decepcionan a muchos.

1.61% utiliza un estilo dominante, lo que indica que usualmente tendrán poca consideración de los intereses de la otra parte y buscarán satisfacer sus necesidades a toda costa. Esto se debe a que consideran que sus intereses y ellos mismos están por encima del resto, y que son los demás quienes deben someterse a su voluntad.

4.1.20 Correlación Percepción de la Diversidad Endógena – Capacidad de Resolución de Conflictos

Tabla 7: Prueba de chi-cuadrado para Percepción de la Diversidad Endógena y Capacidad de Resolución de Conflictos

	Valor	gl	Sig. Asintónica(bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16.847	12	.155
Razón de verosimilitudes	16.039	12	.189
Asociación lineal por lineal	5.036	1	.025
N de casos válidos	124		

Fuente: Elaboración propia

El valor de chi cuadrado es superior a 0.05, por lo que se puede afirmar que no existe correlación entre la percepción de la diversidad endógena y la capacidad de resolución de conflictos. Esto significa que la forma de percibir características tales como el género, la edad y los rasgos físicos no influyen la capacidad de planificar y tomar acciones para solucionar un conflicto en la muestra seleccionada.

4.1.21 Correlación Percepción de la Diversidad Endógena – Estilo de Resolución de Conflictos

Tabla 8: Prueba de chi-cuadrado para Percepción de la Diversidad Endógena y Estilo de Resolución de Conflictos

	Valor	gl	Sig. Asintónica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17.074	16	.381
Razón de verosimilitudes	19.704	16	.248
Asociación lineal por lineal	3.287	1	.070
N de casos válidos	124		

Fuente: Elaboración propia

El valor de chi cuadrado es superior a 0.05, por lo que se puede afirmar que no existe correlación entre la percepción de la diversidad endógena y el estilo de resolución de conflictos. Esto indica que el estilo que los integrantes de la muestra asumen para solucionar un conflicto no tiene relación con la forma cómo perciben las características individuales de sus compañeros de trabajo.

4.1.22 Correlación Percepción de la Diversidad Exógena – Capacidad de Resolución de Conflictos

Tabla 9: *Prueba de chi-cuadrado para Percepción de la Diversidad Exógena y Capacidad de Resolución de Conflictos*

	Valor	gl	Sig. Asintónica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19.629	12	.074
Razón de verosimilitudes	21.195	12	.048
Asociación lineal por lineal	10.853	1	.001
N de casos válidos	124		

Fuente: Elaboración propia

El valor de chi cuadrado es superior a 0.05, por lo que se puede afirmar que no existe correlación entre la percepción de la diversidad exógena y la capacidad de resolución de conflictos. Este resultado demuestra que la percepción de los integrantes de la muestra acerca de características como el nivel socioeconómico, el lugar de formación y la identidad política de sus colegas no guarda relación con la forma cómo afrontan situaciones conflictivas dentro del espacio laboral.

4.1.23 Correlación Percepción de la Diversidad Exógena – Estilo de Resolución de Conflictos

Tabla 10: *Correlación entre Percepción de la Diversidad Exógena y Estilo de Resolución de Conflictos*

	Valor	gl	Sig. Asintónica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19.425	16	.247
Razón de verosimilitudes	20.358	16	.205
Asociación lineal por lineal	3.230	1	0.72
N de casos válidos	124		

Fuente: Elaboración propia

El valor de chi cuadrado es superior a 0.05, por lo que se puede afirmar que no existe correlación entre la percepción de la diversidad exógena y el estilo de resolución de conflictos. A partir de este resultado podemos determinar que la forma cómo los participantes del estudio perciben las características cambiantes de sus compañeros de trabajo no guarda relación con el estilo que asumen al momento de resolver conflictos en el espacio de trabajo.

4.1.24 Correlación Percepción de la Diversidad – Capacidad de Resolución de Conflictos

Tabla 11: Prueba de chi-cuadrado para Percepción de la Diversidad y Capacidad de Resolución de Conflictos

	Valor	gl	Sig. Asintónica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14.620	12	.263
Razón de verosimilitudes	15.227	12	.228
Asociación lineal por lineal	5.191	1	.023
N de casos válidos	124		

Fuente: Elaboración propia

El valor de chi cuadrado es superior a 0.05, por lo que se puede afirmar que no existe correlación entre la percepción de la diversidad y la capacidad de resolución de conflictos. Este resultado indica que la forma como los integrantes de la muestra perciben la totalidad las características de sus colegas, así como la valoración que tienen de las mismas, no guarda relación alguna con la forma cómo organizan sus esfuerzos para solucionar conflictos dentro del espacio laboral.

4.1.25 Correlación Percepción de la Diversidad – Estilo de Resolución de Conflictos

Tabla 12: Prueba de chi-cuadrado para Percepción de la Diversidad y Estilo de Resolución de Conflictos.

	Valor	gl	Sig. Asintónica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14.657	16	.550
Razón de verosimilitudes	16.796	16	.399
Asociación lineal por lineal	1.976	1	.160
N de casos válidos	124		

Fuente: Elaboración propia

El valor de chi cuadrado es superior a 0.05, por lo que se puede afirmar que no existe correlación entre la percepción de la diversidad y el estilo de resolución de conflictos. Esto significa que no existe relación entre la forma cómo cada participante percibe a sus colegas y el conjunto de ideas y acciones orientadas a solucionar conflictos con ellos dentro del espacio laboral.

4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al analizar los resultados, es necesario señalar que la muestra estudiada obtuvo puntajes favorables en la mayoría de áreas, con excepción de aquellas relacionadas a la orientación sexual y la religión. Esto se puede explicar teniendo en cuenta las edades de la población, teniendo al 72.58% por encima de los 37 años. La edad suele estar relacionada con la apertura a nuevas ideas, en especial aquellas relacionadas a libertades individuales como son la sexualidad y el credo.

En cuanto a la percepción de la diversidad endógena, 14.52% obtuvo puntajes muy negativos o negativos, frente a un 4.03% en diversidad exógena. Esto indica que para la mayoría de docentes es más fácil aceptar las características cambiantes de las personas de su entorno, a diferencia de las características que acompañan al sujeto desde el nacimiento y que no pueden ser cambiadas fácilmente.

En cuanto a la caracterización del conflicto, es necesario señalar que 20.97% de la muestra no es capaz de conceptualizar de forma correcta lo que es un conflicto, lo cual constituye una traba para la resolución de los mismos. Un elemento central de la teoría de resolución de conflictos reside en la capacidad de las partes para reconocer y aceptar que la situación que tienen al frente es un conflicto, a partir de lo cual se pueden elaborar estrategias para la resolución del mismo. Fallar en este punto puede provocar que los conflictos queden latentes, a la espera de un momento en el cual las consecuencias sean mayores. Puede generar también conflictos sobre elementos irrelevantes de la vida laboral, como una forma de enmascarar el verdadero conflicto subyacente.

Los resultados obtenidos en este estudio resuenan con algunos mencionados en el apartado de antecedentes. El primero de ellos es el estudio de Poblete (2007) en el cual señala que la percepción de la diversidad está estrechamente relacionada con el nivel de educación e información del sujeto. La muestra estuvo conformada por docentes universitarios, quienes pasan por un riguroso proceso de evaluación y capacitación para desempeñarse en dicho puesto. Estos procesos dejan de lado a personas con insuficiente formación, razón por la cual la mayoría de los evaluados obtuvo puntajes positivos en cuanto a su percepción de la diversidad.

El estudio de Gil-Jaurena (2007) indica que existe una tendencia a relacionar el éxito con las características familiares más que con aquellas del centro de formación. Este aporte se corrobora en el presente estudio, debido a que solamente 7.26% de la muestra obtuvo un puntaje negativo o muy negativo en su percepción

de la diversidad del lugar de formación, frente a un 4.84% que obtuvo el mismo tipo de puntaje en cuando a la diversidad de nivel socioeconómico. Esto significa que, desde la perspectiva de los docentes evaluados, importa más la forma cómo se ha formado alguien que el nivel socioeconómico del cual provenga.

Sobre este punto también se expresó Paredes (2010) indicando que las habilidades de negociación no guardan relación directa con el nivel de formación de los sujetos. Esta investigación demostró que no existe relación significativa entre la percepción de la diversidad exógena (dentro de la cual se encuentra la de lugar de formación) con la capacidad de resolución de conflictos. Esto indica que valorar al otro como igual o diferente no tiene influencia directa en la forma cómo un sujeto resuelva sus conflictos.

El estudio de Ten Velden, Beersma y de Dreu (2007) señaló que en situaciones de conflicto, un grupo minoritario puede bloquear el proceso de solución, afectando al bienestar de ambas partes. Esto se corrobora en la muestra estudiada, pues 16.13% presentó un estilo evasivo de resolución de conflictos. Si bien es un estilo asumido por la minoría de personas, puede prolongar la solución de conflictos dentro de espacios laborales.

Castro (2008) señaló que las empresas con una estructura más burocrática tienden a obtener puntajes bajos en cuanto a su clima de aceptación de la diversidad. Eso se corrobora con la muestra, pues la Unidad Académica tiene una estructura flexible en cuanto a la forma cómo se relacionan los docentes entre sí. Este puede ser uno de los factores que colaboran a que solamente el 12.1% de la muestra haya obtenido un puntaje negativo o muy negativo en cuanto a su percepción de la diversidad.

Por otro lado, algunos de los resultados del presente estudio difieren completamente de otros similares. En la población estudiada, solamente el 4.84% obtuvo un puntaje negativo en cuanto a la percepción de la diversidad de rasgos físicos, lo que contradice el estudio de Galarza, Kogan y Yamada (2011), en el cual los autores indican que al momento de tomar personal, aquellos con determinados rasgos físicos obtenían respuestas más prontas. Esta diferencia puede deberse primero al rubro en el cual se desempeñan las muestras de ambos estudios: docentes universitarios y reclutadores de personal. Otro elemento que interviene es que los docentes no respondieron preguntas acerca de gente a la que contratarían, sino respecto a personas con las que ya trabajan en el mismo espacio.

Analizando los resultados de la relación entre la percepción de la diversidad y la capacidad de resolución de conflictos, se observa que no existe correlación. Esto significa que la forma como cada docente percibe a

sus colegas no influye en la forma de afrontar los conflictos dentro de la organización. Esto puede deberse a la capacidad de desligar los aspectos personales de los profesionales, estableciendo límites entre ambos conceptos para poder convivir mejor.

Lo mismo ocurre cuando se analizan los dos componentes de la percepción de la diversidad. La diversidad endógena, referida a las características que acompañan al individuo desde su nacimiento, no tiene correlación con la capacidad de resolver conflictos o el estilo asumido. La muestra estudiada es capaz de hacer de lado elementos como el género, la edad o la orientación sexual de sus colegas cuando tiene que solucionar problemas con ellos. La diversidad exógena, dentro de la cual se incluyen el centro de formación, el nivel socioeconómico y la religión, tampoco presenta correlación con la capacidad de resolver conflictos o el estilo asumido. Los integrantes de la muestra dejan de lado los elementos antes mencionados para poder solucionar conflictos con sus compañeros.

Esto último indica que la diversidad dentro del espacio de trabajo no afecta la forma cómo se solucionan los conflictos. Este resultado indica que los integrantes de la muestra son capaces de dejar de lado sus diferencias interpersonales para poder solucionar conflictos dentro del espacio laboral, lo cual es una actitud madura y saludable que favorece un clima social agradable.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

PRIMERO, se concluye que no existe relación significativa entre la percepción de la diversidad y la capacidad de solución de conflictos de los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña. Esto significa que la forma cómo cada docente percibe las características individuales de sus colegas no tiene una relación fuerte con la forma cómo se solucionan los conflictos en el espacio organizacional, lo que evidencia cierta madurez de los integrantes de esta organización al momento de abordar conflictos.

SEGUNDO, se rechaza la primera hipótesis específica, por lo tanto se concluye que no existe relación significativa entre el nivel de percepción de la diversidad y la caracterización del conflicto en los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña. Dicho en otras palabras, la forma cómo cada docente conceptúa un conflicto y actúa frente a él no guarda relación con la valoración que tiene de las características individuales de sus compañeros de trabajo, lo cual representa una ventaja para la organización.

TERCERO, se rechaza la segunda hipótesis específica, por lo tanto se concluye que no existe relación significativa entre la percepción de la diversidad y el estilo asumido para solucionar conflictos en los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña. Es decir, la valoración que cada docente tiene de las características individuales de sus colegas no guarda relación con el estilo que adoptan cuando se enfrentan a un conflicto. Este resultado también es positivo para la organización, pues sus docentes reaccionan ante los conflictos de forma regular, sin importar lo que opinen de sus colegas y sin adaptar sus actos a dicha opinión.

CUARTO, que existe una ligera tendencia a percibir como negativas las características endógenas de otros compañeros en el espacio de trabajo, en especial las relacionadas con orientación sexual y religión. Este elemento podría convertirse en el origen de conductas negativas o de aislamiento contra docentes que expresen una sexualidad diferente a la aceptada como normal por la sociedad, o que sigan creencias religiosas diferentes a las del resto.

QUINTO, que una quinta parte de los docentes evaluados presenta problemas al momento de conceptualizar un conflicto. Esto significa que no son capaces de delimitar correctamente cuál es la situación conflictiva y dónde se encuentra su origen, lo cual puede provocar que un conflicto tarde más tiempo en ser abordado y sus consecuencias sean más dañinas para la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

Explorar las ideas relacionadas a la diversidad de orientación sexual y de religión presentes en los docentes. A veces los prejuicios desaparecen al ser sometidos a un escrutinio más racional de la realidad, por lo tanto sería saludable para la organización promover espacios donde discutir estos temas y eliminar creencias irracionales asociadas a los mismos.

Desarrollar talleres que permitan la mejora de la capacidad de caracterización de conflictos, preparando a los docentes para poder reaccionar de forma eficaz y efectiva ante la presencia de un conflicto. De esta forma facilitar el procesamiento de los mismos en la población estudiada, mejorando el funcionamiento de la organización a través del manejo correcto de los conflictos.

Profundizar en el estudio de la percepción de la diversidad en los docentes, pero enfocándose en la forma cómo perciben la diversidad en sus estudiantes. Es importante explorar este ámbito debido a que una correcta valoración del estudiante facilitará el proceso de enseñanza-aprendizaje, que es el elemento central de las organizaciones educativas.

Llevar a cabo investigaciones sobre la capacidad de resolución de conflictos en otros espacios de formación de profesionales en nuestro país, como otras universidades, institutos superiores y academias militares. Es necesario conocer a fondo cómo están siendo formados los futuros profesionales en cuanto a su manejo de conflictos, pues es una habilidad necesaria para poder sobrevivir en el mundo laboral actual y aportar a la sociedad.

En esta investigación se ha estudiado la forma cómo se relaciona la percepción de la diversidad con la capacidad de resolución de conflictos. Sería interesante llevar a cabo estudios similares, pero cambiando la segunda variable por la forma cómo se originan los conflictos. Puede que la forma de percibir al otro no afecte la forma cómo se resuelve un conflicto, pero podría tener un rol importante en el proceso de formación de conflictos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amabile, T. (1998) *How To Kill Creativity*. Boston: Harvard Business Scholl Publishing.
- Baron, M. (2002) *Afrontamiento Individual del Acoso Moral en el Trabajo a través de los Recursos de Negociación*. En *Revista Lan Harremanak*, 7, pp. 165-154 Universidad del País Vasco. España.
- Baruch, E. H. (1973) *Women in Men's Utopias*. Nueva York: Oxford University Press.
- Bastidas A., M. (2009) *Ser Trabajadora Informal, Pobre y Mujer en el Perú*. Lima: Asociación de Desarrollo Comunal.
- Belendez V, M. (2012) *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Aspectos Conceptuales y Metodológicos*. España: Universidad de Alicante.
- Bostridge, M. (2008) *Florence Nightingale: the Making of an Icon*. Nueva York: Farrar, Straus and Giroux.
- Burga, M. (1990) *La historia sigue su curso*. En Forgues, R. (1993) *Perú: el desafío entre la violencia y el sueño de lo imposible*. Lima: Minerva.
- Calónico, S. y Ñopo, H. (2008) *Segregación de Género en el Trabajo y Diferenciales en el Salario: Evidencia de las zonas urbanas de México 1994-2008*. Ciudad de México: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Carvallo, C. (2005) *El Divorcio entre Escuela y Universidad*. En *Revista Quehacer*, 154. Lima: DESCO.
- Castillo D., D. y Cerpa R., L. Y. (2010) *Influencia de la Diversidad Cultural en los Equipos de Trabajo en Empresas Multinacionales del Área Metropolitana 2010*. Tesis de Pregrado, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Castro S., A. (2008) *Percepción del Clima de Aceptación de la Diversidad en las Organizaciones: un estudio con líderes argentinos*. Estudio. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina.
- Colautti, R. (2007) *Impacto del Factor Diversidad Cultural durante un Proceso de Fusión y Adquisición de Empresas*. Tesis de Pregrado, Facultad de Ingeniería, Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Contreras V., P. (2005) *Discriminación y relaciones laborales en Chile: en busca de la igualdad*. En *Revista Derecho y Humanidades*, N°11, pp 213-227. Santiago de Chile: UC.
- Cox, T. (1994) *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco: Berret-Khoeler Publishers.
- Cuche, D. (1975) *Poder Blanco y Resistencia Negra en el Perú*. Lima: Instituto Nacional de Cultura.

- DBM (2009) *Diversidad de Genero. Resultados Encuesta DBM*. Lima, DBM.
- De Miguel, J. M. (1999) *La Organización como construcción social. Representación organizacional*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Social y Metodología. España.
- Degregori, Carlos I. (1991) *El Aprendiz de Brujo y el Curandero Chino: Etnicidad Modernidad y Ciudadanía*, en Degregori, C. I. y Grampone, R., *Demonios y Redentores en el Nuevo Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Diario El Comercio (2014) *El 90% considera que sí hay racismo en el Perú, pero...* Consultado el 22 de octubre de 2014. Disponible en <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/90-considera-que-si-hay-racismo-peru-noticia-1716249>
- Diario Gestion (2013) *¿Qué universidades prefieren las empresas peruanas para contratar egresados?* Consultado el 23 de junio de 2014. Disponible en [.http://gestion.pe/tendencias/que-universidades-privadas-prefieren-contratar-egresados-empresas-peruanas-2083897](http://gestion.pe/tendencias/que-universidades-privadas-prefieren-contratar-egresados-empresas-peruanas-2083897).
- Dirección de Coordinación Universitaria. (2006) *La Universidad en el Perú*. Ministerio de Educación, Lima.
- Esposito, J. (2005) *Islam, the Straight Path*. Tercera Edición. Nueva York: Oxford University Press.
- Fisas, V. (2005) *Abordar el Conflicto: La Negociación y la Mediación*. En *Revista Futuros*, 10. Recuperado de http://www.revistafuturos.info/futuros_10/conflicto1.htm el 27 de octubre de 2013.
- Florida R., Tinagli, I. (2004) *Europe in the creative age*. Londres: DEMOS.
- Follett, M. P. (1940) *Constructive Conflict*. Nueva York: Harper & Row.
- Fried Schnitman, D. (2011) *Afrontamiento Generativo de Crisis y Conflictos en Organizaciones*. En *Revista Persona*, 13, pp 11-40. Universidad de Lima. Perú.
- Galarza, F., Kogan, L. y Yamada, G. (2011) *¿Existe Discriminación en el Mercado Laboral Limeño?* Lima: Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico.
- Gavilán, P. (1997) *El Trabajo Cooperativo: Una Alternativa Eficaz para Entender la Diversidad*. En *Aula de Innovación Educativa*, 85, pp 68-71. México.
- Gil-Jaurena, I. (2007) *Percepciones de la diversidad y de los logros escolares. Análisis desde un enfoque intercultural*. En *EMIGRA Working Papers*, 87. Recuperado de http://www.uned.es/grupointer/Emigra%20Working%20Papers%20,%2087_%20Gil%20Jaurena.pdf el 27 de octubre de 2013.

- Guion, L. A. (1999) *The Diversity Challenge: programming in extension in the new millennium*. North Carolina: NCU.
- Guion, L. A. (2005) *Reaching Diverse Audiences*. Florida: University of Florida.
- Heinkel, T. (1991) *Descripción del Perú*. Lima: El Lucero.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Ibarra, E. (2011) *Contra la Discriminación y el Delito de Odio*. Madrid, España.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2011) *Segundo Censo Nacional Universitario*. Lima: Fondo Editorial del Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013) *Compendio Estadístico del Perú*. Lima: Fondo Editorial de la Biblioteca Nacional del Perú.
- Instituto Peruano de Educación en Derechos Humanos y Paz (2005) *Diferentes pero iguales*. Lima: IPEDDHHP
- Kogan, L., Fuchs, A. y Lay F. (2011) *Documento de Discusión: Sistemas abiertos y/o encubiertos de discriminación en el entorno laboral de pequeñas, medianas y grandes empresas en Lima Metropolitana*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Levi-Strauss, C. (1961) *Raza e Historia*. Madrid: Editorial Atalaya.
- Luis C, P.; Martínez S., A; Pérez P, M y Vela J., M. J. (2007) *La Diversidad de Género en la Alta Dirección de las Mayores Empresas Españolas*. Estudio. Universidad de Zaragoza, España.
- Maita, U. y Nairove, M. (2009) *Importancia de la Negociación en el Manejo de Conflictos en las Organizaciones*. Tesis para acceder al grado de Maestro. Universidad de Oriente, Venezuela.
- Martinez, M. F., Martinez, J., Calzado, V. (2006) *La Competencia Cultural como referente de la Diversidad Humana en la Prestación de Servicios y la Intervención Social*. En *Revista Intervención Psicosocial*, vol. 15, N^o 3, pp 331-350. Colegio de Psicólogos de Madrid. España.
- Menacho Agama, J. L. (2006) *Estudio Exploratorio sobre los Valores Organizacionales de una Organización No Gubernamental de Desarrollo Internacional*. Tesis para optar al grado de Magister en Gerencia Social. Escuela de Graduados. Universidad Católica del Perú. Perú.
- Mendoza Carbona, B. E. (2013) *Las Competencias Interculturales. Aproximaciones Críticas y Analíticas a la Construcción de sus Significados dentro de la Universidad Veracruzana Intercultural, Sede Totonacapan*. Tesis para optar al grado de Maestra en Investigación Educativa, Universidad Veracruzana. México.

- Merino S. C. y Livia S., José (2009) *Intervalos de confianza asimétricos para el índice de validez de contenido*. Revista Anales de Psicología, volumen 25, número 1. España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- Millones, L. (1973) *Minorías Étnicas en el Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2006) *Conceptos Clave para la Resolución de Conflictos*. Santiago de Chile.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2008) *La Mujer en el Mercado Laboral Peruano*. Informe Anual.
- Mittrof, I. I. (1998) *Smart Thinking for Crazy Times: The Art of Solving the Right Problems*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Moliner Miravet, L., Moliner Garcia, O. (2010) *Percepciones del Profesorado sobre la Diversidad, Estudio de un Caso*. En *Revista Educación Inclusiva*, N° 3, pp 23-33. España.
- Montoya Rojas, R. (1997). *El Perú luego de 15 años de Violencia*. En *Revista Estudios Avanzados*, 11, pp 287-309, Sao Paulo: Editorial Universidad de Sao Paulo.
- Morales, J. F. (2003) *El Estudio de a Exclusión Social en la Psicología Social*. En Morales J. F. y Huici C. (editores) *Estudios de Psicología Social*. Madrid: UNED.
- Munduate Jaca, L. (1993) *La Aproximación Psicosocial al estudio del Conflicto y la Negociación Laboral en España*. En *Revista Psicothema*, 5, pp 261-276. Universidad de Sevilla.
- Noticias Universia (2013) *Discriminación laboral: el 69% dice ser víctima de esta práctica*. Consultado el 23 de junio de 2014. Disponible en <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2013/04/15/1016904/discriminacion-laboral-69-dice-ser-victima-esa-practica.html>.
- Obando, E. (2002) *Identidad Peruana: La Percepción de los Intelectuales*. Lima: Instituto de Estudios Políticos y Estratégicos.
- Oboler, S. (2006) *El Mundo es Racista y Ajeno – Orgullo y Prejuicio y la Sociedad Limeña Contemporánea*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- OIT (2005) *Informe 2004-2005*, mencionado por Bastidas A., M. (2009) *Ser Trabajadora Informal, Pobre y Mujer en el Perú*. Lima: Asociación de Desarrollo Comunal.
- Orvig, H. (2004) *También Antes Hubo Algo*. En *25 años de Feminismo en el Perú: Historia Confluencias y Perspectivas*, Seminario Nacional organizado por el Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán, 16-17 setiembre 2004.

- Ovejero Bernal, A. (2004) *Técnicas de Negociación, como negociar eficaz y exitosamente*. En *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, vol 20, N° 1, pp 95-99. Colegio de Psicólogos de Madrid.
- Pacheco M., K. (2006). *Exclusión y Revancha, Lógicas Autoritarias versus Cultura Democrática en el Perú*. Cusco: UNSAAC.
- Paredes T., M. T. (2010) *Las habilidades interpersonales para la negociación según el estilo de vida y el nivel ocupacional en empresas productoras del Perú*. Tesis para optar al grado de Doctora en Psicología. Universidad Mayor de San Marcos, Lima.
- Parlamento Europeo (2014) *La desigualdad de género en le Unión Europea*. Consultado el 23 de junio de 2014. Disponible en http://www.europarl.es/resource/static/files/PDF/sintesis_analitica.pdf
- Peiro, J. M. & Bresó I. (2012) *La Comunicación en las Organizaciones: Una Aproximación desde el Modelo de Análisis Multifacético para la Gestión y la Intervención Organizacional*. En *Revista Persona*, 15, pp 41-70. Universidad de Lima.
- Poblete M., R. (2007) *Educación Intercultural: teorías, políticas y prácticas. La migración peruana en el Chile de hoy. Nuevos escenarios y desafíos para la integración*. Tesis para acceder al grado de Doctor. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Portal del Capital Humano (2014) *Solo el 4% de las empresas tiene gerente mujer*. Consultado el 23 de junio de 2014. Disponible en <http://www.infocapitalhumano.pe/noticias-y-movidas.php?id=2026&t=solo-el-4-de-empresas-tiene-a-una-mujer-gerente>
- Portocarrero, G. (1990). *Violencia Estructural en el Perú*. Lima: Asociación Peruana de Estudios e Investigación para la Paz
- Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos (2012). *Informe Nacional de Fiscalización 2012*. Nicaragua.
- Rahim, M. A. (2001) *Managing Conflict in Organizations*. Londres: Quorum Books.
- Reed, M. (2003) *Margaret Sanger: Her Life and Her Words*. Nueva Jersey: Barricade Books.
- Roloff, M. E. (1987). *Communication and Conflict*. California: Newbury Park.
- Romero, E. (1991) *Nuestra Tierra*. Lima: Imprenta Casa Nacional de la Moneda.
- Shone, J. (1999) *Managing Diversity: Managing diversity in the department of education, training and employment*. Adelaide: Bowden Printing.
- Smith, E. R. y Mackie, D. M. (2000) *Social Psychology*. Filadelfia: Taylor & Francis.

- Tarazona, M. (2010) *Las Habilidades Interpersonales para la Negociación según el estilo de vida y el nivel ocupacional en empresas productoras del Perú*. Tesis para optar al grado de Doctora en Psicología, Universidad Mayor de San Marcos. Lima.
- Ten Velden, F. S., Beersma, B. y De Dreu, C. K. W. (2008) *Majority and Minority Influence in Group Negotiation: The Moderating Effect of Social Motivation and decision Rules*. Estudio. Universidad de Amsterdam, Países Bajos.
- Tomalin, C. (1992) *The Life and Death of Mary Wollstonecraft*. Nueva York: Penguin.
- Top Universities (2014) *QS University Rankings: Latin America*. Consultado el 23 de junio de 2014. Disponible en <http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2014#sorting=rank+region=+country=+faculty=+stars=false+search=>.
- Turgut, K. y Canan, D. (2011) *Cross Cultural Differentiation and Diversity Management. International Journal of Business and Commerce*. Lahore, Pakistan.
- Tusan, M. E. (2005) *Women Making News: Gender and Journalism in Modern Britain*. Urbana: University of Illinois.
- UNESCO (2001) *Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127162s.pdf> el 15 de setiembre de 2013.
- Universidad San Martín de Porres (2015) *Cultura Institucional*. Recuperado de <http://www.usmp.edu.pe/index.php?pag=nuesuniv&sec=cultura> el 10 de setiembre de 2015.
- Velásquez C., Marcel. (2010) *La Universidad en el Perú o el Matrimonio del Cinismo y el Autismo*. En *Revista Quehacer*, 177, pp 15-32. Lima: DESCO.
- Ventosa Garcia-Morato, M., (2012) *Gestión de la Diversidad en las Empresas*. Madrid: Editorial Fundacion Bertelsman.
- Zamalloa, R. (1991) *El Proceso de la Nacionalidad*. Lima: CEDEP.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN - 2015

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	JUSTIFICACIÓN	LIMITACIONES
<p>Relación Entre Percepción de la Diversidad y Capacidad de Solución de Conflictos en Docentes de la Unidad Académica de Estudios Generales de una Universidad Privada Limeña.</p>	<p>General ¿Qué relación existe entre la percepción de la diversidad y la capacidad de solución de conflictos de los docentes de la Unidad Académica de Estudios Generales de una Universidad Privada Limeña</p> <p>Específicos ¿Qué relación existe entre la percepción de la diversidad y la capacidad de solución de conflictos dimensión caracterización del conflicto en los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña? ¿Qué relación existe entre la percepción de la diversidad y la capacidad de solución de conflictos dimensión estilo asumido en los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña?</p>	<p>General Establecer la relación existente entre la percepción de la diversidad y la capacidad de solución de conflictos de los docentes de la Unidad Académica de Estudios Generales de una Universidad Privada limeña.</p> <p>Específicos Determinar la relación entre la percepción de la diversidad y la capacidad de solución de conflictos, dimensión caracterización del conflicto en los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña. Determinar la relación entre la percepción de la diversidad y la capacidad de solución de conflictos, dimensión estilo asumido en los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña .</p>	<p>Esta investigación es importante debido a que somos un país muy diverso y en desarrollo, en el que aun no se han llevado a cabo investigaciones serias acerca del impacto de la diversidad en el mundo organizacional.</p> <p>También es importante porque, una vez concluida, esta investigación sentara las bases para posteriores investigaciones, que en suma ayudaran a mejorar la calidad de la convivencia dentro de las empresas peruanas.</p> <p>Por último, es necesario aportar nuevos datos acerca de la solución de conflictos dentro de las empresas que se desempeñan en el país, debido a que constituyen un fenómeno persistente, pero pocas veces aprovechado.</p>	<p>Las labores de un docente suelen ocupar la mayor parte de su tiempo, por lo que la administración de instrumentos a la población no puede realizarse de forma simultánea.</p> <p>Existen pocas fuentes teóricas que hablen de la diversidad dentro de las empresas, al menos en el contexto latinoamericano. Será necesario recurrir a otras fuentes para conseguir las bases teóricas que sustenten esta investigación.</p> <p>Siempre existe una tendencia a mostrarse tolerante con la diversidad, por lo que es necesario ser cuidadoso al recoger los datos para evitar cualquier intento de encubrimiento por parte de la población de estudio.</p>

ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN - 2015

HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	PROCESAMIENTO DE DATOS
<p>General Existe relación significativa entre la percepción de la diversidad y la capacidad de solución de conflictos de los docentes de la Unidad Académica de Estudios Generales de una Universidad Privada Limeña.</p> <p>Específicas</p> <p>H₁ Existe relación significativa entre la percepción de la diversidad y su capacidad de solucionar conflictos, según género, edad y tiempo de servicio. H₀ No existe relación significativa entre la percepción de la diversidad en el espacio laboral y su capacidad de solucionar conflictos, según género, edad y tiempo de servicio.</p> <p>H₂ Existe relación significativa entre la percepción de la diversidad y la caracterización del conflicto en los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña. H₀ No existe relación significativa entre la percepción de la diversidad y la dimensión caracterización del conflicto en los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña.</p> <p>H₃ Existe relación significativa entre la percepción de la diversidad y el estilo asumido para solucionar conflictos en los docentes de la Unidad Académica una Universidad Privada Limeña. H₀ No existe relación significativa entre la percepción de la diversidad y el estilo asumido para solucionar conflictos en los docentes de la Unidad Académica de una Universidad Privada Limeña.</p>	<p>Variable 1 Percepción de la Diversidad. Variable cualitativa ordinal, correlativa.</p> <p>Variable 2 Capacidad de Solución de Conflictos. Variable cualitativa ordinal, correlativa.</p> <p>DISEÑO La investigación será de tipo aplicada, pues se utilizarán los conocimientos previos para aplicarlos ante una nueva situación; de método descriptivo y de tipo correlacional por cuanto se determinará la relación entre las variables planteadas; y el diseño transversal, puesto que el estudio de las variables es en un solo periodo de tiempo</p>	<p>Población de estudio Conformada por 124 docentes que laboran actualmente en la Unidad Académica de Estudios Generales de la Universidad San Martín de Porres.</p> <p>Muestra de Estudio Teniendo en cuenta que el tamaño de la población es 124 personas, se tomará como muestra la totalidad de la misma.</p>	<p>Coeficiente de correlación lineal, chi cuadrado. Otros como el promedio, la moda y la varianza.</p> <p>INSTRUMENTOS Escala de Percepción de la Diversidad en el Espacio Laboral. Escala de Capacidad de Resolución de Conflictos.</p>

ANEXO 3: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES – 2015

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Variable 1: “Percepción de la Diversidad”</p> <p>Variable cualitativa ordinal, correlativa.</p>	<p>Guion, citada por Guion (2005) indica que la diversidad “es un mosaico humano que aporta diferentes antecedentes étnicos y culturales, estilos, perspectivas, valores y creencias en las organizaciones o grupos, dentro de las cuales interactúan las personas”.</p> <p>La percepción de la diversidad, según la misma autora, es “la valoración que cada individuo tiene de las características de otros, valoración a partir de la cual modifica su forma de comportarse o tratar a dichas personas”.</p>	<p>Diversidad Primaria o Endógena Según Guion (2005), características que se encuentran presentes desde el momento del nacimiento y no puede ser cambiados a voluntad.</p>	<p>Género Las conductas, actitudes y capacidades que la sociedad atribuye a determinado individuo, definida como “lo masculino” y “lo femenino”.</p>
		<p>Diversidad Secundaria o Exógena Según Guion (2005), son elementos que adquirimos, cambiamos y descartamos a lo largo de nuestras vidas.</p>	<p>Edad Características asociadas al tiempo de vida de una persona.</p> <p>Rasgos Físicos Prejuicios e ideas irracionales basadas en la apariencia física de un individuo.</p> <p>Orientación Sexual Creencias y prejuicios aplicados a personas con orientación sexual diferente a la heterosexual.</p> <p>Nivel Socioeconómico Conjunto de creencias relacionadas a la cantidad de dinero que percibe una persona o su lugar de residencia.</p> <p>Identidad Política Prejuicios relacionados a la identificación de un individuo con determinada corriente política.</p> <p>Religión Prejuicios e ideas irracionales acerca de una persona, determinadas por el hecho de practicar determinada religión.</p> <p>Lugar de Formación Juicio de valor acerca de una persona, sustentado en la casa de estudios de la que se graduó.</p>
<p>Variable 2: “Capacidad de Solución de Conflictos”</p>	<p>Según Roloff, citado por Baron (2002), “el conflicto organizacional se presenta cuando los miembros de</p>	<p>Caracterización del Conflicto Según Rahim (2001), “son los elementos presentes en los</p>	<p>Reconocimiento de Intereses Capacidad de los involucrados en un conflicto de reconocer los intereses, propios y de la parte</p>

Variable cualitativa ordinal, correlativa.	una organización desempeñan actividades incompatibles con aquellas de otros colegas de su sistema”.	conflictos, en especial en aquellos en los que no hay ganador. (...) Se necesita entender el conflicto para poder afrontarlo”.	contraria.
			Creencias Ideas relacionadas al concepto de conflicto, que pueden influir el desarrollo del mismo.
			Procesos y Acciones Respuestas desarrolladas por los involucrados en un proceso conflictivo, que determinan la solución del mismo.
		Estilo Asumido Según Rahim (2001), es el “estilo de afrontamiento que un grupo o individuo asumirá de forma usual al afrontar un conflicto”.	Preocupación por Uno Mismo Tendencia del individuo de tener en cuenta solamente sus propios intereses, necesidades y deseos al momento de enfocarse en solucionar un conflicto.
			Preocupación por los Demás Tendencia del individuo a poner los intereses, necesidades y deseos de la otra parte en conflicto antes que los suyos, al momento de solucionar un conflicto.

ANEXO 4: Prueba piloto de los instrumentos – Escala de Percepción de la Diversidad

Para comprobar la fiabilidad del instrumento Escala de Percepción de la Diversidad, se aplicó este instrumento a docentes entre los 28 y 65 años de edad, de ambos géneros, del Programa Académico Profesional de Psicología, de la Universidad Andina del Cusco. Los resultados se analizaron en el programa SPSS 20, obteniendo los siguientes resultados:

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P01	95.20	81.958	.481	.814
P02	95.10	86.937	-.056	.826
P03	95.15	81.082	.575	.812
P04	95.15	83.397	.320	.818
P05	95.10	83.042	.361	.817
P06	95.10	79.568	.750	.808
P07	95.15	86.976	-.061	.826
P08	95.10	84.726	.178	.821
P09	95.15	80.555	.634	.811
P10	95.15	84.345	.218	.820
P11	95.25	84.408	.217	.820
P12	95.25	83.882	.274	.819
P13	95.20	84.063	.250	.819
P14	94.95	84.366	.240	.820
P15	95.15	84.239	.229	.820
P16	95.05	81.629	.526	.813
P17	95.10	86.200	.021	.824
P18	95.20	85.326	.114	.822
P19	95.25	85.250	.125	.822
P20	95.10	84.200	.235	.820
P21	95.05	84.366	.221	.820
P22	95.10	86.516	-.012	.825
P23	95.25	83.776	.286	.819
P24	95.10	83.568	.303	.818
P25	95.20	85.537	.091	.823
P26	95.10	83.042	.361	.817
P27	95.20	85.011	.148	.821
P28	95.10	84.305	.223	.820
P29	95.10	82.726	.396	.816
P30	95.00	82.737	.414	.816
P31	95.10	83.042	.361	.817
P32	95.20	84.274	.227	.820
P33	95.15	84.134	.240	.819
P34	95.15	85.292	.117	.822
P35	95.05	83.208	.284	.818
P36	95.25	85.987	.045	.824
P37	95.20	82.379	.434	.815
P38	95.20	83.747	.284	.819
P39	95.25	85.671	.079	.823
P40	95.15	84.029	.252	.819
P41	95.15	84.766	.173	.821
P42	95.20	85.011	.148	.821
P43	95.10	83.568	.303	.818
P44	95.10	83.674	.292	.818
P45	95.15	85.713	.072	.823
P46	95.10	84.095	.246	.819
P47	95.05	86.787	-.040	.825
P48	95.10	82.937	.373	.817
P49	95.20	86.695	-.031	.825
P50	95.05	83.208	.349	.817
P51	95.15	84.766	.173	.821
P52	95.20	83.326	.330	.818
P53	95.00	87.053	-.069	.826
P54	95.15	84.766	.173	.821
P55	95.10	84.305	.223	.820
P56	95.35	82.976	.404	.816
P57	95.00	86.000	.046	.823
P58	95.20	83.116	.353	.817
P59	95.10	82.621	.407	.816
P60	95.10	85.253	.122	.822
P61	95.30	85.695	.080	.823
P62	95.15	84.766	.173	.821
P63	95.20	85.221	.125	.822
P64	95.00	83.684	.306	.818

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.822	64

Continuación

Conclusión

El instrumento obtiene un alfa de Cronbach superior a 0.8, lo que significa que es fiable y puede ser utilizado con fines de investigación en poblaciones semejantes a la utilizada para esta prueba piloto.

ANEXO 5: Prueba piloto de los instrumentos – Escala de Capacidad de Resolución de Conflictos

Para comprobar la fiabilidad del instrumento Escala de Capacidad de Resolución de Conflictos, se aplicó este instrumento a docentes entre los 28 y 65 años de edad, de ambos géneros, del Programa Académico Profesional de Psicología, de la Universidad Andina del Cusco. Los resultados se analizaron en el programa SPSS 20, obteniendo los siguientes resultados:

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P01	2.20	1.005	20
P02	2.35	.988	20
P03	2.25	1.020	20
P04	2.05	.999	20
P05	2.80	.834	20
P06	2.35	.875	20
P07	2.35	.875	20
P08	2.15	.671	20
P09	2.30	.801	20
P10	1.95	.887	20
P11	2.25	.716	20
P12	2.40	.883	20
P13	2.20	.696	20
P14	2.20	.834	20
P15	2.45	.945	20
P16	2.40	.883	20
P17	2.35	.671	20
P18	2.55	.999	20
P19	2.40	.883	20
P20	2.45	.887	20
P21	2.40	.883	20
P22	2.35	.813	20
P23	2.10	.852	20
P24	2.20	.834	20
P25	2.20	1.196	20
P26	2.45	.945	20
P27	1.95	.945	20
P28	2.35	.875	20
P29	2.50	1.051	20
P30	2.35	.933	20
P31	2.40	.883	20
P32	2.60	.681	20
P33	2.60	.940	20
P34	2.35	.671	20
P35	2.55	.945	20

Continuación

Conclusión

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.762	35

El instrumento obtiene un alfa de Cronbach superior a 0.7, lo que significa que es fiable y puede ser utilizado con fines de investigación en poblaciones semejantes a la utilizada para esta prueba piloto.

ANEXO 6: V de Aiken – Escala de Percepción de la Diversidad

Para comprobar la pertinencia de los ítems, se sometió este instrumento al juicio de 8 expertos. Los resultados se analizaron en el Excel, obteniendo los siguientes resultados:

Ítem	Puntaje por Experto								Puntaje Total
	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6	Experto 7	Experto 8	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
9	1	0	1	1	1	0	1	1	0.75
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
13	1	1	0	1	1	1	1	1	0.88
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
19	1	1	1	1	0	1	0	1	0.75
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
25	1	1	0	1	1	1	1	1	0.88
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
32	1	1	1	1	1	1	0	0	0.75
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
39	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
42	1	1	1	0	1	0	1	1	0.75
43	1	1	1	1	1	1	0	1	0.88
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
45	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
46	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
47	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
48	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
49	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
50	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
51	1	1	1	1	1	1	0	1	0.88
52	1	1	0	1	1	1	1	1	0.88
53	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
54	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
56	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
57	1	1	1	1	1	1	0	1	0.88
58	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
59	1	1	1	0	1	1	1	1	0.88
60	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
61	1	1	1	1	1	0	1	1	0.88
62	1	1	0	1	1	1	1	1	0.88
63	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
64	1	1	0	1	1	1	1	1	0.88
									0.96

Conclusión

El instrumento obtiene una V de Aiken igual a 0.96, lo cual indica que sus ítems son considerados como pertinentes por los expertos consultados. De esta forma se garantiza que los evaluados entiendan y respondan correctamente al instrumento.

ANEXO 7: V de Aiken – Escala de Capacidad de Resolución de Conflictos

Para comprobar la pertinencia de los ítems, se sometió este instrumento al juicio de 8 expertos. Los resultados se analizaron en el Excel, obteniendo los siguientes resultados:

Ítem	Puntaje por Experto								Puntaje Total
	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6	Experto 7	Experto 8	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
4	1	1	1	0	1	1	1	1	0.88
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
7	0	1	1	1	0	1	1	1	0.75
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
10	1	0	1	0	1	1	1	1	0.75
11	1	1	1	0	1	1	1	0	0.75
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
13	1	1	0	1	1	1	0	1	0.75
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
15	0	1	1	1	1	0	1	1	0.75
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
17	1	1	1	1	0	1	1	1	0.88
18	1	1	1	1	1	1	1	0	0.88
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
20	1	1	1	0	1	1	1	1	0.88
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
23	1	0	1	1	1	1	1	0	0.75
24	1	0	1	1	1	1	1	1	0.88
25	1	1	1	0	1	0	1	1	0.75
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
27	1	1	1	0	1	1	1	1	0.88
28	1	1	1	1	1	0	1	1	0.88
29	1	1	1	1	0	1	1	1	0.88
30	0	1	0	1	1	1	1	1	0.75
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
33	1	1	1	1	1	1	0	1	0.88
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
35	1	0	1	0	1	1	1	1	0.75
									0.90

Conclusión

El instrumento obtiene una V de Aiken igual a 0.9, lo cual indica que sus ítems son considerados como pertinentes por los expertos consultados. De esta forma se garantiza que los evaluados entiendan y respondan correctamente al instrumento.