

# **XXIX**

## **Influencia de las habilidades gerenciales en el manejo de conflictos en servidores públicos del sector salud en Madre de Dios**

**Yancarlos Wilfredo Romero Centeno**

**Libia Rocio Velásquez Bernal**

**Fredy Rolando Dueñas Linares**

**Paola Dianela Reyes Sarmiento**

**Alex Camilo Velásquez Bernal**

**Dany Dorian Isuiza Pérez**

## Influencia de las habilidades gerenciales en el manejo de conflictos en servidores públicos del sector salud en Madre de Dios

---

**Yancarlos Wilfredo Romero Centeno**

[yromero@unamad.edu.pe](mailto:yromero@unamad.edu.pe)

 <https://orcid.org/0000-0002-0862-2942>

Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Madre de Dios – Perú

**Libia Rocio Velásquez Bernal**

[lvelasquez@unamad.edu.pe](mailto:lvelasquez@unamad.edu.pe)

 <https://orcid.org/0000-0001-7787-2542>

Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Madre de Dios – Perú

**Fredy Rolando Dueñas Linares**

[fduenas@unamad.edu.pe](mailto:fduenas@unamad.edu.pe)

 <https://orcid.org/0000-0002-8230-3018>

Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Madre de Dios – Perú

**Paola Dianela Reyes Sarmiento**

[dianelar448@gmail.com](mailto:dianelar448@gmail.com)

 <https://orcid.org/0009-0000-1170-2719>

IESTP Jorge Basadre Grohmann, Madre de Dios – Perú

**Alex Camilo Velásquez Bernal**

[alexmarcelovv@hotmail.com](mailto:alexmarcelovv@hotmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0002-1140-8023>

Universidad Andina del Cusco, Cusco – Perú

**Dany Dorian Isuiza Pérez**

[disuiza@unamad.edu.pe](mailto:disuiza@unamad.edu.pe)

 <https://orcid.org/0000-0002-6132-088X>

Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Madre de Dios – Perú

## RESUMEN

La gestión pública sanitaria enfrenta actualmente múltiples desafíos asociados al liderazgo organizacional, la capacidad directiva y la resolución de conflictos laborales dentro de instituciones caracterizadas por elevados niveles de presión asistencial y limitaciones estructurales. En este contexto, las habilidades gerenciales constituyen un elemento fundamental para fortalecer la gobernanza institucional y mejorar las relaciones interpersonales dentro de los equipos de salud. El presente capítulo tuvo como objetivo determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el manejo de conflictos en servidores públicos de una entidad de salud de Madre de Dios durante el año 2025. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básica, diseño no experimental, transversal y alcance explicativo. La población estuvo conformada por 468 servidores públicos, obteniéndose una muestra probabilística de 211 participantes. Para la recolección de datos se utilizaron dos cuestionarios estructurados basados en las teorías de Katz y Thomas-Kilmann. Los resultados evidenciaron que las habilidades gerenciales presentan predominantemente niveles regulares, mientras que el manejo de conflictos también se ubicó principalmente en un nivel moderado. El análisis inferencial mediante regresión logística ordinal demostró que las habilidades gerenciales influyen significativamente en el manejo de conflictos, explicando el 26,7 % de su variabilidad. Asimismo, se evidenció influencia significativa sobre las dimensiones competencia, complacencia, evasión, colaboración y transacción. Se concluye que el fortalecimiento de las habilidades conceptuales, humanas y técnicas constituye una estrategia clave para mejorar la resolución de conflictos y optimizar el desempeño organizacional en instituciones públicas de salud.

***Palabras clave:* habilidades gerenciales, manejo de conflictos, liderazgo sanitario, gestión pública, servidores públicos.**

## ABSTRACT

Public health management currently faces multiple challenges associated with organizational leadership, managerial capacity, and labor conflict resolution within institutions characterized by high levels of healthcare pressure and structural limitations. In this context, managerial skills constitute a fundamental element for strengthening institutional governance and improving interpersonal relationships within healthcare teams. The objective of this chapter was to determine the influence of managerial skills on conflict management among public servants of a health institution in Madre de Dios during 2025. The research was conducted under a quantitative approach, basic type, non-experimental, cross-sectional design, and explanatory scope. The population consisted of 468 public servants, obtaining a probabilistic sample of 211 participants. Two structured questionnaires based on Katz's and Thomas-Kilmann's theories were used for data collection. The results showed that managerial skills predominantly presented regular levels, while conflict management was also mainly at a moderate level. Inferential analysis through ordinal logistic regression demonstrated that managerial skills significantly influence conflict management, explaining 26.7% of its variability. Likewise, a significant influence was found on the dimensions of competition, accommodation, avoidance, collaboration, and compromise. It is concluded that strengthening conceptual, human, and technical skills constitutes a key strategy to improve conflict resolution and optimize organizational performance in public health institutions.

***Keywords: managerial skills, conflict management, healthcare leadership, public management, public servants.***

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones sanitarias contemporáneas enfrentan escenarios cada vez más complejos derivados de las transformaciones sociales, económicas, tecnológicas y políticas que caracterizan a los sistemas de salud modernos. En este contexto, la gestión institucional exige directivos y servidores públicos capaces de conducir procesos organizacionales de

manera eficiente, particularmente en ambientes donde la presión laboral, la escasez de recursos y la interacción permanente entre múltiples actores generan situaciones recurrentes de tensión y conflicto. La administración pública sanitaria, especialmente en países latinoamericanos, presenta importantes desafíos relacionados con el fortalecimiento del liderazgo, el desarrollo de competencias gerenciales y la consolidación de mecanismos efectivos para la resolución de conflictos laborales.

En las instituciones de salud, el conflicto constituye un fenómeno inherente a la dinámica organizacional debido a la coexistencia de diferentes profesiones, intereses laborales, jerarquías administrativas y exigencias asistenciales. La interacción constante entre médicos, enfermeros, personal técnico y administrativo suele generar discrepancias vinculadas a la distribución de funciones, reconocimiento laboral, comunicación institucional y toma de decisiones. Cuando estos conflictos no son adecuadamente gestionados, pueden afectar significativamente el clima organizacional, el desempeño del personal y la calidad de atención brindada a la población.

En este escenario, las habilidades gerenciales adquieren especial relevancia como conjunto de capacidades orientadas a dirigir personas, coordinar recursos y resolver situaciones complejas dentro de las organizaciones. Katz (1974) sostiene que las habilidades gerenciales comprenden tres dimensiones fundamentales: habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Las habilidades técnicas permiten dominar procedimientos específicos relacionados con la función institucional; las habilidades humanas facilitan la interacción interpersonal y el trabajo colaborativo; mientras que las habilidades conceptuales posibilitan comprender integralmente la organización y tomar decisiones estratégicas frente a contextos cambiantes.

La importancia de las habilidades gerenciales en instituciones sanitarias ha sido ampliamente documentada en investigaciones recientes. Huaman et al. (2024) señalan que el desempeño organizacional en el sector público depende significativamente de las capacidades directivas de los responsables institucionales. Del mismo modo, Aliyari (2024) sostiene que el fortalecimiento de competencias gerenciales en organizaciones sanitarias influye directamente en la calidad de gestión y en la eficiencia institucional. Estas evidencias

permiten comprender que el liderazgo sanitario no se limita únicamente al dominio técnico de funciones asistenciales, sino que requiere competencias integrales orientadas a la conducción efectiva del talento humano.

En América Latina, diversos estudios evidencian que los conflictos laborales constituyen una problemática persistente dentro del sector salud. Forbes (2021) reporta que aproximadamente el 50 % de los trabajadores en países como Argentina, Panamá, Ecuador y Chile manifiestan experimentar conflictos en sus espacios laborales. Estas situaciones se relacionan con sobrecarga laboral, limitada comunicación organizacional, insuficiente reconocimiento profesional y deficiencias en los estilos de liderazgo. En el caso peruano, Cubero (2021) señala que más del 70 % de trabajadores del sector salud perciben condiciones laborales asociadas a presión constante y desgaste emocional.

El contexto peruano presenta además particularidades asociadas a la descentralización del sistema sanitario y a las desigualdades regionales existentes en términos de infraestructura, financiamiento y gestión pública. Regiones amazónicas como Madre de Dios enfrentan importantes limitaciones estructurales relacionadas con déficit de recursos humanos, dificultades logísticas y elevada demanda asistencial. Estas condiciones incrementan la complejidad de la gestión institucional y favorecen la aparición de conflictos organizacionales.

La Dirección Regional de Salud de Madre de Dios constituye una entidad pública encargada de coordinar establecimientos sanitarios de baja complejidad, centros y puestos de salud distribuidos en contextos geográficos diversos. La dinámica laboral dentro de estas instituciones evidencia problemáticas relacionadas con deficiencias comunicacionales, percepciones de inequidad laboral, conflictos vinculados a procesos de nombramiento y ascenso, así como limitaciones en el ejercicio del liderazgo institucional. Estas condiciones generan tensiones recurrentes entre trabajadores nombrados y contratados, afectando el clima organizacional y el desempeño colectivo.

Diversas investigaciones recientes desarrolladas en el ámbito sanitario respaldan la relevancia de las habilidades gerenciales en la resolución de conflictos. Lara (2025)

encontró que la formación académica y el ejercicio de funciones directivas favorecen significativamente el desarrollo de habilidades gerenciales en profesionales de enfermería. De manera similar, Rodríguez et al. (2025) evidenciaron una correlación muy alta entre habilidades de negociación y manejo de conflictos en líderes comunitarios y funcionarios municipales del Perú.

Por otro lado, Alegría et al. (2023) identificaron que las habilidades relacionadas con trabajo en equipo, solución de problemas y manejo de conflictos explican significativamente el clima organizacional en instituciones bancarias mexicanas. Estos resultados permiten inferir que las competencias gerenciales constituyen factores transversales que impactan directamente en la convivencia organizacional y en la productividad institucional.

Desde el plano teórico, la comprensión del manejo de conflictos ha evolucionado considerablemente durante las últimas décadas. Thomas y Kilmann (1981) desarrollaron uno de los modelos más reconocidos para explicar las formas mediante las cuales las personas enfrentan situaciones conflictivas. Su propuesta identifica cinco estilos principales: competencia, complacencia, evasión, colaboración y transacción. Cada estilo refleja distintos niveles de asertividad y cooperación frente al conflicto.

El estilo competitivo implica priorizar intereses propios por encima de los intereses ajenos; la complacencia supone ceder para satisfacer necesidades de otros; la evasión representa evitar el conflicto; la colaboración busca soluciones integradoras; mientras que la transacción se orienta hacia acuerdos intermedios mutuamente aceptables. La selección de uno u otro estilo depende de variables individuales, organizacionales y contextuales.

Las teorías contemporáneas sobre liderazgo y manejo de conflictos también destacan la importancia de variables emocionales, sociales y organizacionales. Joo et al. (2023) encontraron que la seguridad psicológica actúa como mediadora entre liderazgo motivador y conflictos grupales en organizaciones internacionales. Asimismo, Aseery et al. (2023) sostienen que la inteligencia emocional constituye un elemento relevante en las estrategias de resolución de conflictos desarrolladas por directivos sanitarios.

La gestión pública moderna exige además modelos de liderazgo participativo capaces de fortalecer la comunicación institucional y promover ambientes laborales saludables. Likert (1961) propuso sistemas de liderazgo participativos orientados a incrementar la confianza organizacional y reducir tensiones laborales. Posteriormente, Hersey y Blanchard (1969) plantearon la teoría del liderazgo situacional, señalando que la efectividad directiva depende de la capacidad del líder para adaptarse a las características y necesidades de sus colaboradores.

En el sector salud, la necesidad de fortalecer habilidades gerenciales resulta particularmente relevante debido a la complejidad de las funciones asistenciales y administrativas. Los profesionales sanitarios suelen asumir cargos directivos basados principalmente en experiencia clínica o antigüedad laboral, sin contar necesariamente con formación especializada en liderazgo, comunicación organizacional o resolución de conflictos. Esta situación limita la capacidad institucional para enfrentar adecuadamente tensiones laborales y coordinar equipos multidisciplinarios.

Autores como Parker et al. (2022) destacan que los líderes sanitarios deben poseer competencias relacionadas con comunicación efectiva, liderazgo transformacional y gestión del cambio organizacional. Del mismo modo, Patel et al. (2024) subrayan que las habilidades humanas constituyen elementos esenciales para motivar equipos, promover cooperación y fortalecer la coordinación institucional.

Las organizaciones públicas de salud enfrentan además desafíos vinculados a procesos burocráticos, restricciones presupuestarias y demandas sociales crecientes. Estas condiciones generan escenarios donde los conflictos laborales pueden intensificarse si no existen mecanismos adecuados de gestión institucional. Mohammed (2022) encontró que muchos profesionales sanitarios adoptan estilos negativos de manejo de conflictos, particularmente evasión y acomodación, afectando la eficiencia organizacional.

La literatura científica reciente coincide en señalar que el fortalecimiento de habilidades gerenciales contribuye significativamente a mejorar el clima organizacional y reducir tensiones laborales. Mohamad et al. (2025) evidencian que gerentes con mayores

competencias favorecen la autoeficacia y el desempeño de sus colaboradores. Asimismo, Mujkić et al. (2025) destacan que las habilidades sociales directivas mejoran el desempeño gerencial mediante liderazgo transformacional.

Desde una perspectiva metodológica, resulta importante analizar estas variables dentro de contextos específicos como las instituciones sanitarias amazónicas del Perú, debido a las limitadas investigaciones existentes en este ámbito. La mayoría de estudios previos se concentra en contextos empresariales privados o en grandes centros urbanos, dejando escasamente abordada la realidad de regiones descentralizadas como Madre de Dios.

En este sentido, la presente investigación adquiere relevancia científica al aportar evidencia empírica sobre la relación entre habilidades gerenciales y manejo de conflictos en servidores públicos de salud. Asimismo, contribuye a fortalecer el marco teórico relacionado con liderazgo sanitario, gestión pública y resolución de conflictos organizacionales.

La justificación teórica del estudio radica en la necesidad de ampliar el conocimiento científico respecto a cómo las habilidades gerenciales influyen en el manejo de conflictos dentro de organizaciones públicas sanitarias. Aunque existen investigaciones previas relacionadas con liderazgo y desempeño organizacional, todavía son limitados los estudios que integran ambas variables en contextos de salud pública regional.

Desde el punto de vista práctico, los resultados permitirán identificar fortalezas y debilidades relacionadas con las competencias gerenciales del personal sanitario, facilitando el diseño de programas de capacitación y estrategias orientadas al fortalecimiento institucional. Asimismo, la investigación proporcionará información relevante para directivos responsables de la gestión del talento humano.

La justificación social se sustenta en la importancia del sector salud como servicio esencial para la población. Mejorar las habilidades gerenciales y fortalecer la resolución de conflictos puede contribuir indirectamente a optimizar la calidad de atención brindada a los usuarios del sistema sanitario.

En términos metodológicos, el estudio utiliza procedimientos científicos rigurosos mediante enfoque cuantitativo, diseño no experimental y análisis estadístico inferencial orientado a explicar la relación entre variables. La aplicación de regresión logística ordinal permite determinar niveles de influencia y aportar evidencia objetiva sobre el fenómeno investigado.

A partir de lo expuesto, la investigación plantea como problema general: ¿Cómo influyen las habilidades gerenciales en el manejo de conflictos en servidores públicos de una entidad de salud de Madre de Dios durante el año 2025?

Asimismo, se formulan los siguientes problemas específicos:

- ¿Cómo influyen las habilidades gerenciales en la competencia dentro del manejo de conflictos?
- ¿Cómo influyen las habilidades gerenciales en la complacencia dentro del manejo de conflictos?
- ¿Cómo influyen las habilidades gerenciales en la evasión dentro del manejo de conflictos?
- ¿Cómo influyen las habilidades gerenciales en la colaboración dentro del manejo de conflictos?
- ¿Cómo influyen las habilidades gerenciales en la transacción dentro del manejo de conflictos?

El objetivo general consiste en determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el manejo de conflictos en servidores públicos de una entidad de salud de Madre de Dios durante el año 2025.

Los objetivos específicos fueron:

- Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la competencia.

- Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la complacencia.
- Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la evasión.
- Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la colaboración.
- Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la transacción.

Finalmente, la hipótesis general establece que las habilidades gerenciales influyen significativamente en el manejo de conflictos en servidores públicos de una entidad de salud de Madre de Dios durante el año 2025.

Las hipótesis específicas sostienen que las habilidades gerenciales influyen significativamente en las dimensiones competencia, complacencia, evasión, colaboración y transacción del manejo de conflictos.

## METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo debido a que permitió medir objetivamente las variables estudiadas y establecer relaciones estadísticas entre ellas. Según Lerma (2022), el enfoque cuantitativo utiliza procedimientos sistemáticos orientados a la recolección y análisis numérico de datos para contrastar hipótesis previamente formuladas.

El tipo de investigación fue básica, puesto que estuvo orientada principalmente a ampliar el conocimiento científico relacionado con las habilidades gerenciales y el manejo de conflictos dentro del sector salud. Hadi et al. (2023) sostienen que la investigación básica busca comprender fenómenos y relaciones teóricas sin perseguir necesariamente una aplicación inmediata.

El diseño metodológico fue no experimental debido a que las variables no fueron manipuladas deliberadamente por los investigadores. Arias et al. (2022) señalan que en los estudios no experimentales los fenómenos son observados tal como ocurren en su contexto natural.

Asimismo, la investigación presentó un corte transversal porque la recolección de datos se realizó en un único momento temporal durante el año 2025. Este diseño permitió obtener una fotografía descriptiva y explicativa de las variables analizadas.

El alcance del estudio fue explicativo, ya que buscó determinar la influencia de las habilidades gerenciales sobre el manejo de conflictos. Medina et al. (2023) indican que los estudios explicativos pretenden identificar relaciones causales entre variables mediante procedimientos estadísticos inferenciales.

La población estuvo conformada por 468 servidores públicos pertenecientes a una entidad de salud de la región Madre de Dios. La muestra estuvo integrada por 211 participantes seleccionados mediante muestreo probabilístico aleatorio simple.

La variable independiente correspondió a las habilidades gerenciales basadas en la teoría de Katz (1974), considerando tres dimensiones: habilidades conceptuales, habilidades humanas y habilidades técnicas.

La variable dependiente fue manejo de conflictos, sustentada en el modelo de Thomas y Kilmann (1981), considerando las dimensiones competencia, complacencia, evasión, colaboración y transacción.

Para la recolección de información se utilizó la técnica de encuesta y como instrumentos dos cuestionarios estructurados con escala tipo Likert. El instrumento de habilidades gerenciales estuvo conformado por 18 ítems y el instrumento de manejo de conflictos por 30 ítems.

La validez de contenido fue determinada mediante juicio de expertos considerando criterios de relevancia, coherencia, claridad y pertinencia. La confiabilidad se evaluó mediante alfa de Cronbach, obteniéndose coeficientes de 0,91 para habilidades gerenciales y 0,94 para manejo de conflictos, evidenciando alta consistencia interna.

El procesamiento estadístico se realizó mediante el software SPSS versión 26. Se aplicaron análisis descriptivos e inferenciales utilizando regresión logística ordinal y estadísticos Pseudo R cuadrado de Nagelkerke.

En términos éticos, la investigación respetó los principios establecidos por la American Psychological Association y los lineamientos éticos universitarios relacionados con beneficencia, justicia y autonomía de los participantes.

## RESULTADOS

Los resultados descriptivos evidenciaron que el 61,6 % de los participantes percibe las habilidades gerenciales en un nivel regular, mientras que el 30,3 % las considera deficientes y solo el 8,1 % las identifica como eficientes. Estos hallazgos muestran que predominan competencias directivas moderadas dentro de la institución sanitaria analizada.

En relación con las dimensiones específicas, las habilidades conceptuales alcanzaron predominantemente un nivel regular con 58,8 %, las habilidades humanas registraron 52,6 % en nivel regular y las habilidades técnicas evidenciaron 53,1 % en el mismo nivel.

Respecto al manejo de conflictos, el 56,4 % de participantes manifestó un nivel regular, el 20,9 % lo calificó como malo y únicamente el 22,7 % lo percibió como bueno.

En las dimensiones específicas del manejo de conflictos, la competencia presentó predominantemente nivel regular con 48,8 %; complacencia alcanzó 52,1 %; evasión obtuvo 56,4 %; colaboración registró 45,5 % y transacción alcanzó 54,0 %.

El análisis inferencial mediante regresión logística ordinal evidenció que las habilidades gerenciales influyen significativamente sobre el manejo de conflictos. El estadístico Chi-cuadrado alcanzó un valor de 55,098 con significancia inferior a 0,05.

Asimismo, el coeficiente Nagelkerke indicó que las habilidades gerenciales explican el 26,7 % de la variabilidad del manejo de conflictos.

También se identificó influencia significativa sobre cada dimensión específica:

- Competencia: 23,3 %.
- Complacencia: 18,2 %.
- Evasión: 21,0 %.
- Colaboración: 12,4 %.
- Transacción: 18,7 %.

Estos resultados demuestran que a medida que se fortalecen las habilidades gerenciales disminuye la probabilidad de presentar estilos inadecuados de manejo de conflictos.

## DISCUSIÓN

Los hallazgos obtenidos evidencian que las habilidades gerenciales influyen significativamente en el manejo de conflictos dentro de instituciones públicas sanitarias. El modelo estadístico mostró que las competencias directivas explican el 26,7 % de la variabilidad del manejo de conflictos, confirmando la hipótesis general de investigación.

Estos resultados coinciden con Lara (2025), quien encontró que niveles deficientes de habilidades gerenciales limitan la capacidad de resolver conflictos dentro de organizaciones sanitarias. Asimismo, Torres (2025) reportó asociaciones significativas entre competencias gerenciales y variables relacionadas con satisfacción y convivencia laboral.

Desde la perspectiva teórica, los resultados respaldan la propuesta de Katz (1974), quien sostiene que las habilidades técnicas, humanas y conceptuales son esenciales para el desempeño organizacional efectivo. La predominancia de niveles regulares en las tres dimensiones explica por qué los estilos de manejo de conflictos también se ubican mayoritariamente en niveles moderados.

De igual manera, los hallazgos se alinean con el modelo de Thomas y Kilmann (1981), según el cual la efectividad en el manejo de conflictos depende de la capacidad de

los individuos para seleccionar adecuadamente estrategias de afrontamiento según cada contexto.

La influencia significativa encontrada sobre la dimensión competencia evidencia que trabajadores con mayores habilidades gerenciales presentan mejor capacidad para enfrentar situaciones problemáticas de manera asertiva y orientada a resultados. Este resultado coincide con Rodríguez et al. (2025), quienes identificaron relaciones elevadas entre habilidades de negociación y manejo de conflictos.

Respecto a la complacencia, los resultados sugieren que las habilidades humanas relacionadas con empatía, comunicación y cooperación favorecen actitudes conciliadoras frente al conflicto. Mora y Almaguer (2025) sostienen que líderes con mayores competencias interpersonales muestran mejor disposición hacia acuerdos y soluciones cooperativas.

En relación con la evasión, los hallazgos evidencian que trabajadores con limitadas habilidades gerenciales tienden con mayor frecuencia a evitar situaciones conflictivas. Estos resultados son coherentes con la teoría de Likert (1961), según la cual estilos de liderazgo poco participativos favorecen conductas defensivas y comunicación limitada.

Por otro lado, la colaboración mostró una dependencia moderada respecto a las habilidades gerenciales. Este resultado puede explicarse considerando que la colaboración requiere no solo competencias directivas individuales, sino también condiciones organizacionales favorables, confianza interpersonal y cultura institucional participativa.

Finalmente, la influencia sobre la transacción evidencia que habilidades relacionadas con negociación y consenso contribuyen significativamente a generar soluciones intermedias y funcionales frente a los conflictos organizacionales.

Los resultados permiten afirmar que las instituciones públicas sanitarias requieren fortalecer sistemáticamente las competencias gerenciales de sus servidores mediante programas de capacitación orientados a liderazgo, comunicación organizacional, trabajo en equipo y resolución de conflictos.

## CONCLUSIONES

Se concluye que las habilidades gerenciales influyen significativamente en el manejo de conflictos en servidores públicos de una entidad de salud de Madre de Dios durante el año 2025, explicando el 26,7 % de la variabilidad observada.

Asimismo, se determinó que las habilidades gerenciales influyen significativamente sobre las dimensiones competencia, complacencia, evasión, colaboración y transacción.

Los resultados evidencian predominancia de niveles regulares tanto en habilidades gerenciales como en manejo de conflictos, lo que refleja la necesidad de fortalecer competencias directivas dentro de la institución sanitaria.

Se identificó que las habilidades humanas y conceptuales constituyen elementos especialmente relevantes para promover estilos colaborativos y constructivos de resolución de conflictos.

Finalmente, se concluye que el fortalecimiento de capacidades gerenciales representa una estrategia fundamental para mejorar el clima organizacional, optimizar la convivencia laboral y fortalecer la calidad de los servicios públicos de salud.

## REFERENCIAS

- Abdyzhalieva, A. S., Savin, V. E., Chubakov, T. C., Mamatova, K. T., & Rozyeva, R. S. (2025). Estilo de resolución de conflictos en actividades profesionales de enfermeras. *Heart, Vessels and Transplantation*, 9(1). <https://doi.org/10.24969/HVT.2024.544>
- Alegría-Zebadúa, R., Alarcón-Martínez, G., & López-Pérez, J. F. (2023). Habilidades gerenciales clave y clima organizacional en instituciones bancarias de México. *Contaduría y Administración*, 68(1), 141–163. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4635>
- Aliyari, M. (2024). Evaluación de las habilidades gerenciales entre los gerentes de proveedores de atención médica. *International Journal of Applied Research in*

*Management, Economics and Accounting*, 1(4), 20–26.  
<https://doi.org/10.63053/IJMEA.27>

Alrakad, H. H., Ahmad, Z., Alreshedi, R. K. O., Almasoud, N. H., Oten, H. M. M., Alghamdi, S. S. A., Alsaleem, S. R., Alkhalidi, J., Hamli, A. M. I., & Alanazi, S. (2024). Estilo colaborativo de gestión de conflictos y sobrecarga de trabajo en enfermeras: el papel moderador de la inteligencia emocional. *International Journal of Religion*, 5(11), 787–792. <https://doi.org/10.61707/Q4NKWR19>

Álvarez Contreras, D., Hoyos Castro, F., & Montes Padilla, J. (2025). Habilidades gerenciales y competitividad interna en las famiempresas artesanales. *Económicas CUC*, 46(1), 1–18. <https://doi.org/10.17981/econcuc.Org.6118>

Arias, G. J. L., & Covinos, G. M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL.

Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., & Vásquez, M. (2022). *Metodología de la investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.

Aseery, M., Sabah, M., & Felemban, O. (2023). La relación entre la inteligencia emocional y las estrategias de gestión de conflictos desde la perspectiva de los administradores de enfermeras. *Cureus*, 15(3). <https://doi.org/10.7759/CUREUS.35669>

Binyanya, D. (2021). Estilos de gestión de conflictos y rendimiento de los empleados en los hospitales. *European Journal of Conflict Management*, 2(1), 60–95. <https://doi.org/10.47672/EJCM.790>

Carazas, A. E., Zamalloa, C. T., & Aparicio, G. M. (2022). Competencias y habilidades gerenciales en las organizaciones empresariales. *Revista Científica Kallpay*. <https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/Kallpay/article/view/341/245>

Chin, M., Balang, R. V., Wider, W., Tanucan, J. C. M., Sim, H. Y., & Janjuy, C. (2024). Competencias de liderazgo y competencias de gestión de enfermeras en Kuala

- Lumpur Hospital, Malasia. *Jurnal Ners*, 19(3), 292–301.  
<https://doi.org/10.20473/JN.V19I3.49986>
- Cubero, R. (2021). Estrés laboral y presión organizacional en trabajadores del sector salud peruano. *Revista Peruana de Gestión Pública*, 8(2), 55–69.
- Gonzalez, G. R. E. (2023). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral del personal de enfermería de cuidados intensivos de un hospital de Lima* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Hanco, G. M., Cruz, A. R., Salazar, E. J., Gutiérrez, T. G., Gallegos, Q. D., & Yaulilahua, H. M. (2024). Impacto de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la administración pública. *Impulso, Revista de Administración*, 4(8), 115–130.  
<https://doi.org/10.59659/IMPULSO.V.4I8.52>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. Prentice Hall.
- Hodza, B. R., Berggren, P., & Edelbring, S. (2025). El papel del liderazgo en la mejora de las habilidades no técnicas en la atención médica. *Human Resources for Health*, 23(1), 53. <https://doi.org/10.1186/S12960-025-01022-2>
- Huaman, C. A., Moscoso, P. K., Tacuri, C. K., Zevallos, G. V., Machaca, R. J., Pedraza, M. L., & Solano, A. G. (2024). Desempeño laboral en el sector público: el papel de las habilidades de gestión. *International Journal of Religion*, 5(10), 1181–1188.  
<https://doi.org/10.61707/ARCQN840>
- Joo, B.-K., Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: Psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal*, 20(1), 4–16. <https://doi.org/10.1108/OMJ-07-2021-1308>
- Karsikas, E., Meriläinen, M., Tuomikoski, A. M., Koivunen, K., Jarva, E., Mikkonen, K., Oikarinen, A., Kääriäinen, M., Jounila-Ilola, P., & Kanste, O. (2022). La competencia de los gerentes de atención médica en la gestión del conocimiento: una

- revisión de alcance. *Journal of Nursing Management*, 30(5), 1168–1180. <https://doi.org/10.1111/JONM.13626>
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Loayza, G. D. (2023). *Habilidades gerenciales y gestión sanitaria del personal administrativo de una red de salud, Ayacucho - Perú 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Makahleh, S., & Iblasi, A. (2025). Exploring the relationship between conflict management styles and patient satisfaction in healthcare settings. *CURARE Revista de Enfermería*, 8, 16–23. <https://doi.org/10.26650/CURARE.2025.1604565>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/H0034092>
- Medina, R. M., Rojas, L. R., Bustamante, H. W., Loaiza, C. R., Martel Carranza, C., & Castillo, A. R. (2023). *Metodología de la investigación: técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Mohamad, N. I., Rahman, I. A., Özdemir, S., Ahmad, N. N., & Asha'ari, M. J. (2025). Examinar la influencia de las habilidades gerenciales en el comportamiento dentro del rol. *Discover Psychology*, 5(1). <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00431-7>
- Mora-Betancourt, R. L., & Almaguer-Cruz, N. N. (2025). Habilidades gerenciales de los directivos de la Dirección General de Salud del municipio Cacocum. *Revista Ciencias Médicas*, 28, 6568.

- Patel, N. A., Nayak, S. N., Bariya, B. R., & Patel, M. N. (2024). Análisis de las habilidades de liderazgo y gestión de equipos de los gerentes de salud. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, *13*(2), 498–505. [https://doi.org/10.4103/JFMPC.JFMPC\\_2434\\_22](https://doi.org/10.4103/JFMPC.JFMPC_2434_22)
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, *12*(2), 296–320.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, *26*(2), 368–376.
- Ramirez, H. V. (2022). *Habilidades gerenciales y resolución de conflictos en la Unidad de Cuidados Intensivos General en un hospital de Lima* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Rodríguez, O. B. P., Alegría, V. G. R., & Graus, C. L. E. (2025). Habilidades de negociación y manejo de conflictos en líderes comunitarios del Callao, Perú. *European Public & Social Innovation Review*, *10*, 1–18. <https://doi.org/10.31637/EPSIR-2025-464>
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1981). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Xicom.
- Torres, F. B. (2025). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en trabajadores asistenciales de una clínica en Comas* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Zhang, Q., Lin, Y., Zhang, Y., & Yang, S. (2024). La influencia de los diferentes estilos de gestión de conflictos en los síntomas depresivos en los empleados. *Frontiers in Public Health*, *12*, 1407220. <https://doi.org/10.3389/FPUBH.2024.1407220>