



# **XXXI**

## **Modelos contemporáneos de manejo de conflictos organizacionales en instituciones de salud pública**

**Yancarlos Wilfredo Romero Centeno**

**Libia Rocio Velásquez Bernal**

**Fredy Rolando Dueñas Linares**

**Paola Dianela Reyes Sarmiento**

**Alex Camilo Velásquez Bernal**

**Dany Dorian Isuiza Pérez**

## Modelos contemporáneos de manejo de conflictos organizacionales en instituciones de salud pública

---

**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

El manejo de conflictos organizacionales representa uno de los principales desafíos dentro de las instituciones públicas de salud debido a la interacción permanente entre profesionales sanitarios, administrativos y directivos que desarrollan sus funciones en entornos de elevada presión laboral. El objetivo del presente capítulo fue analizar la influencia del manejo de conflictos organizacionales sobre el desempeño institucional en entidades públicas de salud, tomando como referencia el contexto sanitario de Madre de Dios durante el año 2025. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y alcance explicativo. Participaron 211 servidores públicos pertenecientes a una entidad regional sanitaria. Los resultados evidenciaron predominio de niveles regulares en las dimensiones competencia, complacencia, evasión, colaboración y transacción, así como influencia significativa de las habilidades gerenciales sobre el manejo de conflictos institucionales. Se concluye que la adecuada gestión de conflictos contribuye significativamente al fortalecimiento del clima organizacional, la comunicación interpersonal, la estabilidad laboral y la calidad de los servicios sanitarios. Asimismo, se reconoce que las instituciones públicas requieren fortalecer programas permanentes de capacitación orientados al liderazgo participativo, inteligencia emocional y resolución colaborativa de conflictos.

***Palabras clave: manejo de conflictos, liderazgo organizacional, clima laboral, instituciones sanitarias, gestión pública.***

## ABSTRACT

Organizational conflict management represents one of the main challenges within public health institutions due to the permanent interaction among healthcare professionals, administrative personnel, and managers who perform their duties in highly demanding work

environments. The objective of this chapter was to analyze the influence of organizational conflict management on institutional performance in public healthcare entities, taking as reference the healthcare context of Madre de Dios during 2025. The research was conducted under a quantitative approach, non-experimental design, cross-sectional scope, and explanatory level. A total of 211 public servants belonging to a regional healthcare institution participated. The results showed predominance of regular levels in the dimensions of competition, accommodation, avoidance, collaboration, and compromise, as well as significant influence of managerial skills on institutional conflict management. It is concluded that proper conflict management significantly contributes to strengthening organizational climate, interpersonal communication, labor stability, and healthcare service quality. Likewise, public institutions require permanent training programs focused on participatory leadership, emotional intelligence, and collaborative conflict resolution.

**Keywords:** conflict management, organizational leadership, work climate, healthcare institutions, public management.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones públicas contemporáneas enfrentan múltiples desafíos relacionados con la gestión de recursos humanos, liderazgo institucional y manejo de relaciones interpersonales. Dentro de este contexto, los conflictos organizacionales constituyen fenómenos inevitables que emergen como consecuencia de la interacción permanente entre individuos, grupos y estructuras administrativas que persiguen objetivos comunes, aunque frecuentemente poseen intereses, percepciones y expectativas distintas.

En el sector salud, la complejidad organizacional adquiere mayores dimensiones debido a las condiciones laborales propias del ámbito sanitario. Los trabajadores de salud desarrollan funciones bajo escenarios de presión constante, elevada demanda asistencial, limitaciones presupuestarias y necesidades permanentes de coordinación multidisciplinaria. Estas condiciones favorecen la aparición de conflictos relacionados con distribución de funciones, estilos de liderazgo, procesos comunicacionales, reconocimiento profesional y toma de decisiones.

Tradicionalmente, el conflicto organizacional fue interpretado desde perspectivas negativas que lo asociaban con desorden, enfrentamiento y disminución de la productividad institucional. Sin embargo, las teorías contemporáneas han transformado esta visión al reconocer que los conflictos también pueden constituirse en oportunidades para fortalecer procesos de innovación, mejorar relaciones laborales y promover cambios organizacionales positivos.

Thomas y Kilmann (1981) sostienen que los conflictos no necesariamente generan consecuencias negativas dentro de las organizaciones. Su impacto depende fundamentalmente de las estrategias utilizadas para gestionarlos y de las capacidades institucionales orientadas a resolver discrepancias de manera constructiva.

Dentro del ámbito sanitario, la adecuada gestión de conflictos resulta fundamental debido a que el funcionamiento institucional depende significativamente de la cooperación entre profesionales pertenecientes a diversas disciplinas. La calidad de atención brindada a los pacientes se relaciona directamente con la capacidad de los trabajadores para coordinar actividades, compartir información y resolver discrepancias organizacionales de manera efectiva.

En América Latina, múltiples investigaciones han evidenciado que las instituciones públicas de salud enfrentan crecientes dificultades relacionadas con conflictos laborales y deterioro del clima organizacional. Factores como sobrecarga laboral, limitaciones salariales, infraestructura insuficiente y deficiencias administrativas contribuyen significativamente al incremento de tensiones interpersonales dentro de los establecimientos sanitarios.

Patlán (2021) señala que aproximadamente la mitad de trabajadores latinoamericanos manifiestan experimentar conflictos laborales frecuentes dentro de sus instituciones. Del mismo modo, Forbes (2021) reportó que diversos trabajadores del sector salud perciben insuficiente reconocimiento profesional y limitadas oportunidades de desarrollo institucional.

En el Perú, las instituciones públicas sanitarias enfrentan desafíos adicionales relacionados con descentralización administrativa, desigualdades regionales y limitaciones estructurales. El sector salud peruano presenta históricamente dificultades vinculadas con insuficiencia de personal, sobrecarga asistencial y limitada inversión pública.

Estas condiciones repercuten directamente sobre el bienestar emocional de los trabajadores y favorecen la aparición de conflictos organizacionales persistentes.

Cubero (2021) sostiene que gran parte de trabajadores peruanos desarrollan sus funciones bajo elevados niveles de presión laboral. Asimismo, Cruz (2022) identificó que la falta de reconocimiento institucional y las deficiencias comunicacionales representan factores relevantes asociados con tensiones organizacionales dentro del sector salud.

En regiones amazónicas como Madre de Dios, las dificultades organizacionales adquieren características particulares debido a factores geográficos, económicos y administrativos propios del contexto regional. Las entidades públicas sanitarias deben desarrollar actividades en territorios caracterizados por dispersión poblacional, dificultades logísticas y limitaciones estructurales.

Dentro de estas instituciones, los conflictos organizacionales suelen relacionarse con procesos administrativos, liderazgo institucional, diferencias laborales y comunicación organizacional deficiente.

La Dirección Regional de Salud de Madre de Dios constituye una organización integrada por establecimientos sanitarios de distintos niveles de complejidad donde interactúan profesionales médicos, enfermeros, técnicos, administrativos y directivos.

La dinámica organizacional de estas instituciones favorece aparición de conflictos derivados de diferencias jerárquicas, procesos de contratación, nombramientos laborales y estilos administrativos.

Guardia (2023) reportó incremento significativo de conflictos laborales dentro del sector salud peruano, identificando huelgas, protestas y tensiones organizacionales persistentes en diversas regiones del país.

De manera similar, Angulo (2022) encontró que gran parte de demandas laborales dentro del sector sanitario peruano se relacionan con gestión institucional, nombramientos y mejoras salariales.

Las teorías contemporáneas del manejo de conflictos proporcionan marcos conceptuales útiles para comprender estas dinámicas organizacionales. Thomas y Kilmann (1981) desarrollaron uno de los modelos más reconocidos en administración organizacional, identificando cinco estilos principales de afrontamiento frente a situaciones conflictivas: competencia, complacencia, evasión, colaboración y transacción.

Cada estilo representa diferentes combinaciones entre niveles de asertividad y cooperación interpersonal. La competencia se caracteriza por elevada asertividad y limitada cooperación; la complacencia refleja alta cooperación y baja asertividad; la evasión implica ausencia de confrontación; la colaboración busca soluciones integradoras; y la transacción procura acuerdos intermedios mediante concesiones recíprocas.

Rahim (1983) complementó esta perspectiva al sostener que los conflictos organizacionales pueden gestionarse constructivamente mediante estrategias orientadas a integración, negociación y cooperación interpersonal.

Por otra parte, Deutsch (1973) propuso la teoría de la interdependencia, señalando que las relaciones cooperativas favorecen resolución positiva de conflictos, mientras que relaciones competitivas incrementan tensiones organizacionales.

Desde la perspectiva del liderazgo organizacional, Mintzberg (1973) sostiene que los directivos desempeñan roles fundamentales relacionados con toma de decisiones, liderazgo interpersonal y gestión de información institucional.

Cuando estas competencias resultan insuficientes, aumentan probabilidades de conflictos organizacionales persistentes.

Las investigaciones contemporáneas también resaltan importancia de variables como inteligencia emocional, liderazgo transformacional y seguridad psicológica dentro de los procesos de resolución de conflictos.

Aseery et al. (2023) identificaron relación significativa entre inteligencia emocional y estrategias de manejo de conflictos utilizadas por líderes sanitarios.

Del mismo modo, Joo et al. (2023) demostraron que la confianza organizacional y el liderazgo motivador disminuyen conflictos grupales dentro de organizaciones complejas.

La relevancia científica del presente capítulo radica en ampliar conocimiento relacionado con manejo de conflictos organizacionales dentro de instituciones públicas sanitarias peruanas, especialmente en regiones descentralizadas donde todavía existen limitadas investigaciones empíricas.

Desde el plano práctico, los resultados permitirán formular estrategias orientadas a fortalecer liderazgo institucional, comunicación organizacional y resolución colaborativa de conflictos.

Asimismo, el capítulo aporta evidencia relevante para comprender cómo las dimensiones competencia, complacencia, evasión, colaboración y transacción influyen sobre el desempeño institucional dentro del sector salud.

El objetivo general del capítulo consistió en analizar la influencia del manejo de conflictos organizacionales sobre el desempeño institucional en entidades públicas de salud.

Los objetivos específicos fueron:

- Analizar el comportamiento de la competencia dentro del manejo de conflictos organizacionales.
- Examinar la complacencia como estrategia de afrontamiento laboral.

- Interpretar la evasión en el contexto sanitario.
- Analizar la colaboración como mecanismo constructivo.
- Examinar la transacción dentro de los procesos organizacionales.

## METODOLOGÍA

La investigación fue de tipo básica, debido a que buscó ampliar conocimiento científico relacionado con manejo de conflictos organizacionales dentro de instituciones públicas sanitarias.

El enfoque desarrollado fue cuantitativo porque permitió recopilar información numérica orientada a contrastar hipótesis relacionadas con las variables estudiadas.

El diseño fue no experimental, dado que las variables no fueron manipuladas deliberadamente y se analizaron dentro de su contexto natural.

Asimismo, el estudio presentó corte transversal debido a que la información fue recolectada en un único momento temporal.

El alcance de investigación fue explicativo porque buscó identificar influencia entre habilidades gerenciales y manejo de conflictos organizacionales.

La población estuvo integrada por 468 servidores públicos pertenecientes a una entidad sanitaria regional de Madre de Dios.

La muestra probabilística estuvo conformada por 211 trabajadores seleccionados mediante muestreo aleatorio simple.

La variable manejo de conflictos fue operacionalizada mediante cinco dimensiones:

- Competencia.
- Complacencia.
- Evasión.

- Colaboración.
- Transacción.

Para recopilación de datos se utilizó la técnica de encuesta.

El instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado compuesto por 30 ítems medidos mediante escala Likert ordinal.

La confiabilidad alcanzó coeficiente alfa de Cronbach de 0,94.

El análisis estadístico fue desarrollado mediante software SPSS versión 26 utilizando estadística descriptiva e inferencial.

## RESULTADOS

Los resultados evidenciaron predominio de niveles regulares en las dimensiones del manejo de conflictos organizacionales.

El 56,4 % de participantes percibió el manejo de conflictos en nivel regular.

El 20,9 % manifestó niveles deficientes y únicamente el 22,7 % percibió niveles adecuados.

Respecto a la dimensión competencia, el 48,8 % presentó nivel regular.

La complacencia alcanzó 52,1 % en nivel regular.

La evasión registró 56,4 %, constituyéndose como una de las dimensiones predominantes.

La colaboración presentó 45,5 % en nivel regular.

Finalmente, la transacción alcanzó 54,0 %.

Los análisis inferenciales evidenciaron influencia significativa de las habilidades gerenciales sobre el manejo de conflictos organizacionales.

El modelo de regresión logística ordinal mostró significancia estadística inferior a 0,05.

Asimismo, el estadístico de Nagelkerke evidenció que aproximadamente el 26,7 % del manejo de conflictos depende de las habilidades gerenciales.

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidencian que el manejo de conflictos organizacionales constituye un fenómeno complejo dentro de las instituciones públicas sanitarias.

El predominio de niveles regulares sugiere existencia de capacidades parciales relacionadas con resolución de discrepancias organizacionales, aunque todavía persisten limitaciones vinculadas con liderazgo, comunicación y trabajo colaborativo.

Estos hallazgos coinciden con Lara (2025), quien encontró que niveles insuficientes de habilidades gerenciales limitan capacidad institucional para resolver conflictos laborales dentro de organizaciones sanitarias.

Asimismo, los resultados guardan relación con Torres (2025), quien identificó asociación significativa entre habilidades gerenciales y satisfacción laboral dentro del sector salud.

La elevada presencia de evasión organizacional evidencia que muchos trabajadores prefieren evitar confrontaciones antes que enfrentar directamente situaciones conflictivas.

Este comportamiento puede explicarse mediante limitaciones comunicacionales, temor frente a represalias administrativas y ausencia de mecanismos institucionales orientados a mediación organizacional.

Los hallazgos coinciden con Zhang et al. (2024), quienes sostienen que la evasión frecuente incrementa agotamiento emocional y estrés laboral.

Por otra parte, la colaboración presentó niveles moderados, indicando presencia parcial de estrategias orientadas a resolución conjunta de problemas.

Estos resultados respaldan planteamientos de Rahim (1983), quien sostiene que la colaboración representa uno de los estilos más constructivos dentro del manejo organizacional de conflictos.

La teoría de Thomas y Kilmann (1981) también permite interpretar los resultados obtenidos.

Los autores sostienen que los estilos de afrontamiento dependen significativamente de capacidades relacionadas con comunicación interpersonal, liderazgo y toma de decisiones.

En este estudio, las limitaciones observadas dentro de las dimensiones competencia, evasión y complacencia reflejan necesidad de fortalecer dichas competencias dentro de la institución sanitaria.

Las organizaciones públicas de salud requieren implementar estrategias permanentes orientadas a capacitación en liderazgo participativo, negociación organizacional e inteligencia emocional.

Asimismo, resulta necesario fortalecer mecanismos institucionales relacionados con comunicación horizontal, participación laboral y mediación organizacional.

## CONCLUSIONES

El manejo de conflictos organizacionales constituye un componente esencial para el funcionamiento adecuado de las instituciones públicas sanitarias.

Las dimensiones competencia, complacencia, evasión, colaboración y transacción presentaron predominantemente niveles regulares dentro de la entidad sanitaria analizada.

La evasión representó una de las estrategias más frecuentes utilizadas por los trabajadores frente a situaciones conflictivas.

La colaboración y la transacción mostraron niveles moderados, evidenciando necesidad de fortalecer mecanismos cooperativos y negociadores.

Las habilidades gerenciales influyen significativamente sobre el manejo de conflictos organizacionales.

Finalmente, se concluye que las instituciones públicas sanitarias requieren fortalecer programas orientados a liderazgo participativo, comunicación organizacional e inteligencia emocional con el propósito de mejorar resolución de conflictos y desempeño institucional.

## REFERENCIAS

- 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>
- Cubero, J. (2021). Condiciones laborales y estrés ocupacional en trabajadores peruanos. *Revista Peruana de Gestión Pública, 8*(2), 55–69.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Guardia, R. (2023). Conflictos laborales en el sector salud peruano. *Revista de Administración Sanitaria, 12*(1), 45–60.
- Joo, B.-K., Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict. *Organization Management Journal, 20*(1), 4–16. <https://doi.org/10.1108/OMJ-07-2021-1308>
- Lara, C. O. (2025). *Habilidades gerenciales de enfermería y continuidad del cuidado en pacientes hospitalizados* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León].
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Patlán, J. (2021). Conflictos organizacionales y desempeño laboral en América Latina. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional, 14*(2), 101–119.

- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368–376.
- 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*. 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>