



XXXII

Influencia de las habilidades gerenciales en las dimensiones del manejo de conflictos en servidores públicos del sector salud: análisis desde la gestión sanitaria contemporánea

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 las dimensiones del manejo de conflictos en servidores públicos del sector salud: análisis desde la gestión sanitaria contemporánea

Yancarlos Wilfredo Romero Centeno

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

 <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

 <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

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

IESTP Jorge Basadre Grohmann, Madre de Dios – Perú

Alex Camilo Velásquez Bernal

alexmarcelovv@hotmail.com

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

Universidad Andina del Cusco, Cusco – Perú

Dany Dorian Isuiza Pérez

disuiza@unamad.edu.pe

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

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

RESUMEN

Las instituciones públicas de salud enfrentan actualmente escenarios organizacionales caracterizados por elevados niveles de complejidad administrativa, presión asistencial, escasez de recursos y permanentes desafíos relacionados con la gestión del talento humano. En este contexto, las habilidades gerenciales constituyen un factor estratégico para fortalecer la capacidad institucional de resolver conflictos, promover relaciones laborales saludables y mejorar el desempeño organizacional. El objetivo del presente capítulo fue analizar la influencia de las habilidades gerenciales sobre las dimensiones del manejo de conflictos en servidores públicos de una entidad de salud de Madre de Dios. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y explicativo. La población estuvo conformada por servidores públicos pertenecientes a una entidad sanitaria regional, considerando una muestra de 211 participantes. Los resultados evidenciaron que las habilidades gerenciales influyen significativamente en las dimensiones competencia, complacencia, evasión, colaboración y transacción. Asimismo, se identificó predominio de niveles regulares tanto en habilidades gerenciales como en manejo de conflictos. Se concluye que el fortalecimiento de las habilidades conceptuales, técnicas y humanas contribuye directamente a mejorar la capacidad institucional para gestionar conflictos organizacionales de manera efectiva. Estos hallazgos resaltan la necesidad de implementar programas permanentes de formación gerencial dentro de las instituciones públicas sanitarias.

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

ABSTRACT

Public healthcare institutions currently face organizational environments characterized by high administrative complexity, healthcare pressure, resource scarcity, and ongoing challenges related to human talent management. In this context, managerial skills constitute a strategic factor for strengthening institutional capacity to resolve conflicts, promote healthy labor relations, and improve organizational performance. The objective of this chapter was to analyze the influence of managerial skills on conflict management dimensions among public servants in a healthcare institution in Madre de Dios. The study was conducted under a quantitative approach, non-experimental, cross-sectional, and explanatory design. The population consisted of public servants belonging to a regional healthcare institution, considering a sample of 211 participants. The results showed that managerial skills significantly influence the dimensions of competition, accommodation, avoidance, collaboration, and compromise. Likewise, regular levels predominated in both managerial skills and conflict management. It is concluded that strengthening conceptual, technical, and human skills directly contributes to improving institutional capacity to manage organizational conflicts effectively. These findings highlight the need to implement permanent managerial training programs within public healthcare institutions.

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

INTRODUCCIÓN

Las transformaciones experimentadas por las organizaciones contemporáneas durante las últimas décadas han generado nuevas exigencias para quienes desempeñan funciones directivas dentro de instituciones públicas y privadas. La creciente complejidad de los entornos laborales, el avance tecnológico, la globalización de los servicios, las nuevas demandas ciudadanas y los cambios en las estructuras organizacionales han convertido a las habilidades gerenciales en uno de los principales factores asociados al éxito institucional.

Particularmente en el sector salud, las responsabilidades gerenciales adquieren una importancia significativa debido a que las decisiones adoptadas por los directivos no

solamente repercuten sobre indicadores administrativos y financieros, sino también sobre la calidad de vida de las personas, la seguridad del paciente y la eficacia de los servicios sanitarios brindados a la población.

Las organizaciones sanitarias modernas operan en contextos altamente dinámicos donde interactúan profesionales de múltiples disciplinas, cada uno con diferentes niveles de formación, experiencias laborales, intereses profesionales y responsabilidades funcionales. Esta diversidad, aunque constituye una fortaleza institucional, también representa una fuente potencial de conflictos organizacionales que requieren ser gestionados adecuadamente mediante liderazgo efectivo y sólidas competencias gerenciales.

Los conflictos organizacionales son considerados fenómenos naturales e inevitables dentro de cualquier organización. Desde una perspectiva contemporánea, el conflicto no debe ser interpretado exclusivamente como un evento negativo, sino como una manifestación de diferencias que pueden convertirse en oportunidades para promover innovación, aprendizaje organizacional y mejora continua cuando son gestionadas adecuadamente.

Las investigaciones desarrolladas en el ámbito organizacional coinciden en señalar que los conflictos surgen debido a diferencias en objetivos, valores, intereses, percepciones, estilos de comunicación y formas de trabajo. Estas diferencias pueden manifestarse tanto a nivel interpersonal como grupal, afectando el clima organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño institucional.

Dentro del sector salud, la frecuencia de los conflictos suele incrementarse debido a factores relacionados con presión asistencial, escasez de recursos, sobrecarga laboral, limitaciones presupuestarias, diferencias profesionales y complejidad de los procesos clínicos y administrativos.

La Organización Mundial de la Salud ha reconocido que la gestión adecuada del talento humano constituye uno de los principales desafíos para fortalecer los sistemas sanitarios contemporáneos. En este sentido, la capacidad de los directivos para liderar

equipos multidisciplinarios y resolver conflictos organizacionales representa una competencia esencial para garantizar la sostenibilidad institucional.

Diversos estudios desarrollados en América Latina evidencian que los conflictos laborales constituyen una problemática recurrente dentro de las organizaciones sanitarias. Patlán (2021) identificó que aproximadamente el 50 % de los trabajadores reportan conflictos laborales frecuentes, situación que repercute negativamente sobre el bienestar organizacional y el desempeño institucional.

Asimismo, Forbes (2021) reportó que una proporción considerable de trabajadores latinoamericanos considera que las organizaciones presentan deficiencias relacionadas con reconocimiento laboral, comunicación interna y oportunidades de crecimiento profesional.

En el contexto peruano, la situación presenta características particulares debido a las condiciones estructurales que históricamente han afectado al sistema sanitario nacional. Las instituciones públicas enfrentan limitaciones relacionadas con recursos humanos, infraestructura, equipamiento y financiamiento, factores que contribuyen a incrementar tensiones organizacionales.

Cubero (2021) sostiene que aproximadamente el 70 % de trabajadores peruanos experimentan condiciones laborales asociadas con altos niveles de presión y estrés ocupacional. Esta situación se vuelve particularmente crítica dentro del sector salud debido a las responsabilidades asistenciales y administrativas que caracterizan la labor sanitaria.

En regiones amazónicas como Madre de Dios, los desafíos organizacionales se intensifican debido a condiciones geográficas, económicas y sociales específicas. Las instituciones sanitarias regionales deben responder a necesidades crecientes de atención dentro de contextos caracterizados por dispersión poblacional, limitaciones logísticas y recursos restringidos.

Estas circunstancias incrementan la relevancia de las habilidades gerenciales como herramientas fundamentales para fortalecer la gestión institucional y optimizar las relaciones laborales.

Desde la perspectiva teórica, Katz (1974) desarrolló uno de los modelos más influyentes sobre habilidades gerenciales, identificando tres categorías fundamentales: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales.

Las habilidades técnicas se relacionan con el conocimiento especializado necesario para ejecutar tareas específicas. Las habilidades humanas comprenden la capacidad de interactuar eficazmente con otras personas, mientras que las habilidades conceptuales permiten comprender la organización como un sistema integral y anticipar consecuencias derivadas de las decisiones gerenciales.

Posteriormente, diversos autores ampliaron esta perspectiva incorporando elementos relacionados con liderazgo transformacional, inteligencia emocional, comunicación organizacional, negociación y gestión del cambio.

Mintzberg (1973) complementó esta visión mediante la teoría de los roles gerenciales, identificando funciones interpersonales, informativas y decisorias desempeñadas por los directivos dentro de las organizaciones.

McClelland (1973) propuso la teoría de las competencias, destacando que el desempeño laboral exitoso depende no solamente del conocimiento técnico sino también de características conductuales observables asociadas con motivación, iniciativa y liderazgo.

Por otro lado, Thomas y Kilmann (1981) desarrollaron uno de los modelos más reconocidos sobre manejo de conflictos organizacionales. Su propuesta identifica cinco estilos principales de afrontamiento: competencia, complacencia, evasión, colaboración y transacción.

Cada estilo representa diferentes combinaciones entre niveles de asertividad y cooperación. La competencia implica alta asertividad y baja cooperación; la complacencia refleja alta cooperación y baja asertividad; la evasión combina baja cooperación y baja asertividad; la colaboración integra elevados niveles de ambas dimensiones; mientras que la transacción busca soluciones intermedias mediante concesiones mutuas.

La comprensión de estos estilos resulta fundamental para analizar la manera en que los trabajadores enfrentan discrepancias organizacionales y participan en procesos de resolución de conflictos.

Dentro de las organizaciones sanitarias, la elección de un determinado estilo de afrontamiento puede influir significativamente sobre la calidad de las relaciones laborales, la satisfacción de los trabajadores y la efectividad institucional.

La literatura científica reciente confirma que las habilidades gerenciales constituyen un factor determinante para el manejo efectivo de conflictos. Mohamad et al. (2025) encontraron que las competencias gerenciales favorecen la autoeficacia laboral y mejoran la capacidad de afrontar situaciones complejas dentro del entorno organizacional.

De manera similar, Mujkić et al. (2025) demostraron que las habilidades sociales de los directivos contribuyen significativamente al desarrollo de liderazgos transformacionales capaces de promover cooperación y resolución constructiva de conflictos.

En consecuencia, analizar la influencia de las habilidades gerenciales sobre las diferentes dimensiones del manejo de conflictos constituye una necesidad científica y práctica para fortalecer la gestión pública sanitaria.

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la influencia de las habilidades gerenciales sobre las dimensiones competencia, complacencia, evasión, colaboración y transacción en servidores públicos de una entidad de salud de Madre de Dios durante el año 2025.

METODOLOGÍA

La investigación fue de tipo básica.

Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo.

El diseño utilizado fue no experimental.

El estudio presentó corte transversal.

Capítulo XXXII. Influencia de las habilidades gerenciales en las dimensiones del manejo de conflictos en servidores públicos del sector salud: análisis desde la gestión sanitaria contemporánea

El alcance fue explicativo.

La población estuvo conformada por 468 servidores públicos pertenecientes a una entidad de salud de Madre de Dios.

La muestra estuvo integrada por 211 participantes seleccionados mediante muestreo probabilístico aleatorio simple.

La variable habilidades gerenciales fue evaluada mediante tres dimensiones:

- Habilidades conceptuales.
- Habilidades humanas.
- Habilidades técnicas.

La variable manejo de conflictos fue evaluada mediante cinco dimensiones:

- Competencia.
- Complacencia.
- Evasión.
- Colaboración.
- Transacción.

La técnica utilizada fue la encuesta.

Los instrumentos correspondieron a cuestionarios estructurados con escala Likert.

La confiabilidad alcanzó valores de Alfa de Cronbach superiores a 0,90.

Los datos fueron procesados mediante SPSS versión 26.

El análisis incluyó estadística descriptiva y regresión logística ordinal.

RESULTADOS

Los resultados mostraron predominio del nivel regular en habilidades gerenciales con 61,6 %.

Las habilidades conceptuales alcanzaron 58,8 % en nivel regular.

Las habilidades humanas registraron 52,6 %.

Las habilidades técnicas alcanzaron 53,1 %.

Respecto al manejo de conflictos, el nivel regular alcanzó 56,4 %.

La competencia presentó 48,8 %.

La complacencia alcanzó 52,1 %.

La evasión registró 56,4 %.

La colaboración obtuvo 45,5 %.

La transacción alcanzó 54,0 %.

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

La influencia alcanzó 26,7 % según el coeficiente de Nagelkerke.

Asimismo, las habilidades gerenciales influyeron significativamente sobre:

- Competencia (23,3 %).
- Complacencia (18,2 %).
- Evasión (21,0 %).
- Colaboración (12,4 %).

- Transacción (18,7 %).

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidencian que las habilidades gerenciales constituyen un factor explicativo relevante para comprender el comportamiento de los trabajadores frente a situaciones conflictivas dentro de organizaciones sanitarias.

La influencia observada sobre el manejo de conflictos confirma los planteamientos desarrollados por Katz (1974), quien sostiene que las competencias técnicas, humanas y conceptuales permiten mejorar la efectividad organizacional.

Asimismo, los resultados coinciden con los hallazgos reportados por Torres (2025), Rodríguez et al. (2025), Loayza (2023) y Ramírez (2022), quienes identificaron relaciones significativas entre competencias gerenciales y capacidad para resolver conflictos organizacionales.

La dimensión competencia mostró una influencia considerable de las habilidades gerenciales. Este hallazgo puede explicarse porque los trabajadores con mayores capacidades gerenciales desarrollan mejores herramientas para defender posiciones institucionales sin deteriorar relaciones laborales.

Respecto a la complacencia, los resultados sugieren que las habilidades humanas desempeñan un papel relevante en la disposición de los trabajadores para cooperar y mantener armonía organizacional.

La evasión presentó una relación significativa con las habilidades gerenciales, indicando que los trabajadores mejor preparados poseen menor tendencia a evitar conflictos y mayor disposición para enfrentarlos constructivamente.

En relación con la colaboración, los resultados respaldan los planteamientos de Rahim (1983) y Thomas y Kilmann (1981), quienes consideran este estilo como una de las estrategias más efectivas para resolver discrepancias organizacionales.

Finalmente, la influencia observada sobre la transacción evidencia la importancia de fortalecer competencias relacionadas con negociación, comunicación y búsqueda de consensos.

CONCLUSIONES

Las habilidades gerenciales influyen significativamente sobre el manejo de conflictos en servidores públicos de una entidad de salud de Madre de Dios.

Las habilidades gerenciales influyen significativamente sobre la dimensión competencia.

Las habilidades gerenciales influyen significativamente sobre la dimensión complacencia.

Las habilidades gerenciales influyen significativamente sobre la dimensión evasión.

Las habilidades gerenciales influyen significativamente sobre la dimensión colaboración.

Las habilidades gerenciales influyen significativamente sobre la dimensión transacción.

El fortalecimiento de las habilidades conceptuales, humanas y técnicas constituye una estrategia fundamental para mejorar la capacidad institucional de resolver conflictos organizacionales.

Las instituciones públicas sanitarias requieren implementar programas permanentes de capacitación gerencial orientados a fortalecer liderazgo, comunicación organizacional, inteligencia emocional y negociación.

REFERENCIAS

Aseery, M., Sabah, M., & Felemban, O. (2023). *Cureus*, 15(3).

Katz, R. L. (1974). *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.

- Loayza, G. D. (2023). *Habilidades gerenciales y gestión sanitaria del personal administrativo de una red de salud, Ayacucho - Perú 2023*. Universidad César Vallejo.
- McClelland, D. C. (1973). *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- 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). *Discover Psychology*, 5(1).
- Mujkić, A., Kapo, A., Kovačević, J., & Veledar, B. (2025). *Journal of Economics and Business*, 20(1), 68–83.
- Rahim, M. A. (1983). *Academy of Management Journal*, 26(2), 368–376.
- Ramírez, H. V. (2022). *Habilidades gerenciales y resolución de conflictos en la Unidad de Cuidados Intensivos General en un Hospital de Lima*. Universidad César Vallejo.
- Rodríguez, O. B. P., Alegría, V. G. R., & Graus, C. L. E. (2025). *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1–18.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1981). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*.
- Torres, F. B. (2025). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral en trabajadores asistenciales de una clínica en Comas*. Universidad César Vallejo.