

# XXXIII

**Transformación  
organizacional,  
liderazgo y  
fortalecimiento de las  
habilidades gerenciales  
en instituciones  
públicas de salud:  
propuestas estratégicas  
para la gestión de  
conflictos 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**

**Transformación organizacional, liderazgo y fortalecimiento de las habilidades gerenciales en instituciones públicas de salud: propuestas estratégicas para la gestión de conflictos 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

Las organizaciones sanitarias públicas enfrentan actualmente escenarios caracterizados por una creciente complejidad administrativa, cambios permanentes en los sistemas de gestión, exigencias ciudadanas cada vez mayores y contextos laborales que requieren altos niveles de adaptación institucional. En este escenario, las habilidades gerenciales se han convertido en un factor determinante para promover procesos de transformación organizacional orientados a mejorar la calidad de los servicios públicos, fortalecer la gestión del talento humano y optimizar la resolución de conflictos laborales. El presente capítulo tuvo como objetivo analizar el papel de las habilidades gerenciales en los procesos de transformación organizacional y gestión de conflictos dentro de las instituciones públicas de salud, tomando como referencia la realidad de una entidad sanitaria de Madre de Dios. El estudio se desarrolló desde un enfoque cuantitativo, de tipo básico, diseño no experimental y alcance explicativo. Los hallazgos evidenciaron que las habilidades gerenciales influyen significativamente sobre el manejo de conflictos organizacionales y sobre la capacidad institucional para implementar procesos de mejora continua. Asimismo, se identificó predominio de niveles regulares tanto en las competencias gerenciales como en los mecanismos de resolución de conflictos. Se concluye que el fortalecimiento de las habilidades conceptuales, técnicas y humanas constituye un elemento esencial para impulsar procesos de transformación organizacional sostenibles dentro del sector salud.

***Palabras clave:*** transformación organizacional, habilidades gerenciales, liderazgo, gestión pública, conflictos laborales.

## ABSTRACT

Public healthcare organizations currently face environments characterized by increasing administrative complexity, permanent changes in management systems, growing

citizen demands, and work contexts requiring high levels of institutional adaptation. In this scenario, managerial skills have become a determining factor in promoting organizational transformation processes aimed at improving public service quality, strengthening human talent management, and optimizing workplace conflict resolution. The objective of this chapter was to analyze the role of managerial skills in organizational transformation and conflict management processes within public healthcare institutions, taking as reference the reality of a healthcare entity in Madre de Dios. The study was conducted under a quantitative approach, basic type, non-experimental design, and explanatory scope. Findings showed that managerial skills significantly influence organizational conflict management and institutional capacity to implement continuous improvement processes. Likewise, regular levels predominated in both managerial competencies and conflict resolution mechanisms. It is concluded that strengthening conceptual, technical, and human skills constitutes an essential element for promoting sustainable organizational transformation processes within the healthcare sector.

***Keywords: organizational transformation, managerial skills, leadership, public management, workplace conflicts.***

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones públicas atraviesan actualmente uno de los períodos de transformación más significativos de las últimas décadas. Los cambios tecnológicos, las nuevas exigencias ciudadanas, los avances en los modelos de gestión, la globalización del conocimiento y las transformaciones sociales han obligado a las instituciones gubernamentales a replantear sus estructuras organizacionales y sus formas tradicionales de funcionamiento. Dentro de este contexto, las instituciones sanitarias representan uno de los sectores que enfrentan mayores desafíos debido a la naturaleza crítica de los servicios que prestan y a la necesidad permanente de garantizar respuestas oportunas frente a las demandas de salud de la población.

La gestión pública contemporánea requiere organizaciones capaces de adaptarse rápidamente a entornos cambiantes. Las estructuras burocráticas tradicionales,

caracterizadas por procesos rígidos y modelos verticales de dirección, han demostrado limitaciones para responder eficazmente a los desafíos actuales. Como consecuencia, ha surgido la necesidad de promover modelos de gestión más flexibles, participativos y orientados a resultados.

En este proceso de modernización institucional, las habilidades gerenciales adquieren una relevancia estratégica. Los directivos y responsables de las organizaciones públicas no solamente deben administrar recursos financieros y materiales, sino también liderar equipos humanos, gestionar conflictos, impulsar procesos de innovación y promover cambios organizacionales sostenibles.

La literatura especializada reconoce que las habilidades gerenciales constituyen uno de los principales determinantes del desempeño institucional. Katz (1974) planteó que el éxito gerencial depende de la integración equilibrada de habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Esta perspectiva continúa siendo vigente debido a que permite comprender cómo los líderes organizacionales enfrentan situaciones complejas dentro de entornos dinámicos.

Las habilidades técnicas comprenden conocimientos especializados relacionados con procedimientos, herramientas y metodologías necesarias para desarrollar funciones específicas. Estas habilidades resultan especialmente importantes dentro del sector salud debido a la complejidad de los procesos clínicos y administrativos.

Por otra parte, las habilidades humanas permiten establecer relaciones interpersonales efectivas, coordinar equipos de trabajo y fortalecer mecanismos de comunicación organizacional. En instituciones sanitarias, donde las actividades se desarrollan mediante equipos multidisciplinarios, estas competencias adquieren una importancia fundamental.

Finalmente, las habilidades conceptuales permiten comprender la organización desde una perspectiva sistémica, identificar relaciones entre diferentes áreas institucionales y anticipar las consecuencias derivadas de las decisiones administrativas.

Las investigaciones recientes han ampliado la comprensión de las habilidades gerenciales incorporando nuevas dimensiones relacionadas con inteligencia emocional, liderazgo transformacional, innovación organizacional, gestión del conocimiento y adaptación al cambio. Estos enfoques reconocen que los directivos modernos deben desempeñarse dentro de contextos caracterizados por incertidumbre, complejidad y transformación permanente.

La transformación organizacional puede definirse como un proceso planificado orientado a modificar estructuras, procesos, comportamientos y culturas institucionales con el propósito de mejorar el desempeño organizacional y responder de manera más eficiente a las demandas del entorno. Este concepto ha cobrado especial importancia dentro del sector público debido a las reformas administrativas implementadas en diversos países durante las últimas décadas.

En el ámbito sanitario, los procesos de transformación organizacional suelen involucrar cambios relacionados con modernización tecnológica, rediseño de procesos, fortalecimiento de competencias laborales, implementación de sistemas de calidad y desarrollo de nuevos modelos de atención centrados en el usuario.

Sin embargo, la implementación de estos procesos no siempre resulta sencilla. Los cambios organizacionales frecuentemente generan resistencia entre los trabajadores debido a incertidumbre, temor frente a nuevas responsabilidades o percepciones relacionadas con posibles afectaciones laborales. Como consecuencia, la gestión adecuada del cambio requiere directivos capaces de liderar procesos complejos y gestionar conflictos derivados de las transformaciones institucionales.

Los conflictos organizacionales representan una de las principales variables asociadas a los procesos de cambio. Cuando las transformaciones institucionales no son adecuadamente comunicadas o gestionadas, aumentan las probabilidades de aparición de tensiones laborales, desacuerdos entre grupos de trabajo y deterioro del clima organizacional.

Thomas y Kilmann (1981) sostienen que los conflictos constituyen fenómenos naturales dentro de cualquier organización. Su impacto dependerá principalmente de las estrategias utilizadas para gestionarlos y de la capacidad institucional para convertir diferencias en oportunidades de mejora.

Dentro del sector salud, la gestión de conflictos adquiere una relevancia particular debido a que las relaciones laborales influyen directamente sobre la calidad de los servicios brindados a la población. Diversas investigaciones han demostrado que organizaciones caracterizadas por altos niveles de conflicto presentan mayores índices de agotamiento laboral, menor satisfacción de los trabajadores y menor efectividad institucional.

Joo et al. (2023) encontraron que la confianza organizacional y el liderazgo empoderador influyen significativamente sobre la reducción de conflictos grupales dentro de organizaciones complejas. Del mismo modo, Aseery et al. (2023) identificaron que la inteligencia emocional favorece la adopción de estrategias más efectivas para resolver discrepancias laborales.

La evidencia científica también demuestra que las habilidades gerenciales desempeñan un papel central dentro de los procesos de transformación organizacional. Mohamad et al. (2025) sostienen que los líderes con mayores competencias gerenciales promueven niveles superiores de autoeficacia laboral entre sus colaboradores, facilitando la adaptación frente a cambios organizacionales.

Asimismo, Mujkić et al. (2025) demostraron que las habilidades sociales y el liderazgo transformacional constituyen factores determinantes para mejorar el desempeño gerencial dentro de organizaciones complejas.

En América Latina, las instituciones sanitarias enfrentan desafíos particulares relacionados con limitaciones presupuestarias, crecimiento demográfico, desigualdades sociales y demandas crecientes de atención médica. Estas condiciones obligan a desarrollar estrategias innovadoras orientadas a fortalecer la gestión institucional y optimizar el uso de recursos disponibles.

### **Capítulo XXXIII.** Transformación organizacional, liderazgo y fortalecimiento de las habilidades gerenciales en instituciones públicas de salud: propuestas estratégicas para la gestión de conflictos en Madre de Dios

Diversos estudios reportan que una proporción significativa de trabajadores sanitarios percibe limitaciones relacionadas con liderazgo, comunicación organizacional y gestión del talento humano. Estas dificultades suelen traducirse en conflictos laborales, resistencia frente a cambios institucionales y disminución de la satisfacción laboral.

En el caso peruano, las organizaciones sanitarias enfrentan desafíos adicionales relacionados con descentralización administrativa, brechas territoriales y diferencias regionales en disponibilidad de recursos. Las entidades públicas de salud ubicadas en regiones amazónicas presentan características particulares que requieren enfoques adaptados a sus contextos específicos.

Madre de Dios constituye una región caracterizada por diversidad geográfica, crecimiento poblacional acelerado y necesidades sanitarias complejas. Las instituciones de salud deben responder a estas demandas dentro de contextos donde frecuentemente existen limitaciones de infraestructura, recursos humanos y capacidades administrativas.

La transformación organizacional dentro de estas instituciones requiere líderes capaces de comprender la complejidad del entorno, promover procesos de innovación y fortalecer mecanismos de colaboración institucional. En este sentido, las habilidades gerenciales representan herramientas estratégicas para impulsar cambios sostenibles y mejorar la calidad de los servicios públicos.

La presente investigación adquiere relevancia debido a que permite comprender cómo las habilidades gerenciales contribuyen a fortalecer procesos de transformación organizacional y manejo de conflictos dentro de instituciones sanitarias públicas. Asimismo, proporciona evidencia útil para diseñar estrategias orientadas al fortalecimiento del liderazgo institucional y la modernización de la gestión sanitaria.

Desde la perspectiva teórica, el estudio contribuye al desarrollo del conocimiento relacionado con habilidades gerenciales, liderazgo organizacional y gestión de conflictos dentro del contexto sanitario peruano. Desde el plano práctico, los resultados podrán ser utilizados para diseñar programas de capacitación orientados a fortalecer competencias directivas y mejorar el desempeño institucional.

El objetivo general del capítulo consiste en analizar la relación entre transformación organizacional, liderazgo y habilidades gerenciales dentro de las instituciones públicas de salud, enfatizando su influencia sobre los procesos de gestión de conflictos y mejora institucional.

## METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo el paradigma positivista, debido a que buscó explicar relaciones entre variables mediante procedimientos sistemáticos de observación, medición y análisis estadístico. Este enfoque permitió examinar objetivamente la influencia de las habilidades gerenciales sobre los procesos de transformación organizacional y manejo de conflictos dentro de una entidad pública de salud.

El estudio fue de tipo básica, dado que tuvo como finalidad ampliar el conocimiento científico relacionado con las habilidades gerenciales y su impacto sobre la gestión organizacional dentro del sector salud. Según Arias et al. (2022), la investigación básica busca generar conocimiento teórico que contribuya a comprender fenómenos sociales y organizacionales sin perseguir necesariamente una aplicación inmediata.

Se empleó un enfoque cuantitativo debido a que permitió recopilar información numérica susceptible de análisis estadístico. Este enfoque facilitó la contrastación de hipótesis relacionadas con la influencia de las habilidades gerenciales sobre diferentes dimensiones del manejo de conflictos y los procesos de transformación institucional.

El diseño fue no experimental porque las variables no fueron manipuladas deliberadamente por los investigadores. Los fenómenos fueron observados dentro de su contexto natural, respetando las dinámicas organizacionales existentes dentro de la institución sanitaria evaluada.

Asimismo, el estudio presentó corte transversal debido a que los datos fueron recolectados en un único momento temporal durante el año 2025. Esta característica permitió obtener una descripción precisa de la situación organizacional existente durante el período de estudio.

### **Capítulo XXXIII.** Transformación organizacional, liderazgo y fortalecimiento de las habilidades gerenciales en instituciones públicas de salud: propuestas estratégicas para la gestión de conflictos en Madre de Dios

El alcance fue explicativo, ya que se buscó identificar relaciones causales entre habilidades gerenciales, manejo de conflictos y transformación organizacional. La finalidad consistió en determinar cómo determinadas competencias directivas influyen sobre los procesos institucionales desarrollados dentro de la entidad sanitaria.

La población estuvo conformada por 468 servidores públicos pertenecientes a una entidad de salud de la región Madre de Dios. Esta población incluyó profesionales asistenciales, personal administrativo, técnicos y trabajadores con diferentes modalidades contractuales.

La muestra estuvo integrada por 211 participantes seleccionados mediante muestreo probabilístico aleatorio simple. Este procedimiento garantizó que todos los integrantes de la población tuvieran la misma probabilidad de ser incluidos en el estudio, fortaleciendo la representatividad de los resultados obtenidos.

La variable habilidades gerenciales fue operacionalizada mediante tres dimensiones fundamentales:

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

Por otra parte, la variable manejo de conflictos fue evaluada mediante cinco dimensiones:

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

La técnica de recolección de datos fue la encuesta, debido a su capacidad para obtener información estandarizada de un número considerable de participantes en un período relativamente corto.

Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios estructurados con escalas tipo Likert. El cuestionario de habilidades gerenciales estuvo compuesto por 18 ítems distribuidos en tres dimensiones, mientras que el cuestionario de manejo de conflictos incluyó 30 ítems distribuidos en cinco dimensiones.

La validez de contenido fue determinada mediante juicio de expertos, quienes evaluaron criterios relacionados con claridad, pertinencia, coherencia y relevancia de los ítems.

La confiabilidad fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados evidenciaron valores de 0,91 para habilidades gerenciales y 0,94 para manejo de conflictos, indicando elevados niveles de consistencia interna.

El procesamiento estadístico fue desarrollado mediante el software SPSS versión 26. Se utilizaron procedimientos descriptivos e inferenciales orientados a analizar relaciones entre variables. Asimismo, se empleó regresión logística ordinal para identificar la influencia de las habilidades gerenciales sobre las dimensiones del manejo de conflictos.

Los aspectos éticos fueron desarrollados respetando los principios de autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia. Todos los participantes otorgaron consentimiento informado previo a su participación en la investigación.

## **RESULTADOS**

Los resultados obtenidos evidenciaron que las habilidades gerenciales presentan niveles predominantemente regulares dentro de la organización sanitaria estudiada.

El 61,6 % de los participantes manifestó que las habilidades gerenciales se encuentran en nivel regular. Este hallazgo sugiere que la mayoría de trabajadores percibe

**Capítulo XXXIII.** Transformación organizacional, liderazgo y fortalecimiento de las habilidades gerenciales en instituciones públicas de salud: propuestas estratégicas para la gestión de conflictos en Madre de Dios

competencias directivas moderadamente desarrolladas, aunque todavía insuficientes para responder plenamente a los desafíos organizacionales contemporáneos.

Asimismo, el 30,3 % identificó niveles deficientes y únicamente el 8,1 % percibió niveles eficientes.

En relación con las habilidades conceptuales, el 58,8 % alcanzó nivel regular. Este resultado indica que gran parte de los trabajadores reconoce capacidades moderadas relacionadas con análisis organizacional, pensamiento estratégico y comprensión integral de los procesos institucionales.

Las habilidades humanas registraron 52,6 % en nivel regular. Este hallazgo evidencia que las competencias relacionadas con liderazgo, comunicación interpersonal, empatía y trabajo colaborativo requieren fortalecimiento adicional.

Por otra parte, las habilidades técnicas alcanzaron 53,1 % en nivel regular. Aunque una proporción considerable de trabajadores reconoce conocimientos especializados adecuados, todavía existen oportunidades de mejora relacionadas con procedimientos administrativos y herramientas de gestión.

Respecto al manejo de conflictos, los resultados mostraron que el 56,4 % de los participantes percibe esta variable en nivel regular.

La dimensión competencia alcanzó 48,8 %, indicando una capacidad moderada para afrontar conflictos mediante estrategias orientadas a la defensa de intereses institucionales.

La complacencia registró 52,1 %, reflejando disposición moderada para priorizar relaciones laborales armoniosas frente a situaciones conflictivas.

La evasión alcanzó 56,4 %, constituyéndose como una de las dimensiones más frecuentes dentro de la organización. Este hallazgo sugiere que una proporción importante de trabajadores prefiere evitar confrontaciones directas ante situaciones problemáticas.

### **Capítulo XXXIII.** Transformación organizacional, liderazgo y fortalecimiento de las habilidades gerenciales en instituciones públicas de salud: propuestas estratégicas para la gestión de conflictos en Madre de Dios

La colaboración presentó 45,5 %, evidenciando niveles moderados de participación conjunta orientada a resolver conflictos mediante cooperación.

Finalmente, la transacción alcanzó 54,0 %, indicando utilización frecuente de mecanismos basados en negociación y búsqueda de acuerdos intermedios.

Los análisis inferenciales demostraron que las habilidades gerenciales influyen significativamente sobre el manejo de conflictos.

El modelo de regresión logística ordinal mostró un valor de Nagelkerke de 26,7 %, indicando que aproximadamente una cuarta parte de la variabilidad observada en el manejo de conflictos puede explicarse por las habilidades gerenciales.

Asimismo, se identificó influencia significativa sobre las dimensiones específicas:

La competencia presentó una dependencia de 23,3 % respecto a las habilidades gerenciales.

La complacencia mostró una influencia de 18,2 %.

La evasión registró una dependencia de 21,0 %.

La colaboración presentó una influencia de 12,4 %.

La transacción alcanzó una dependencia de 18,7 %.

Estos resultados evidencian que las habilidades gerenciales constituyen un factor relevante para comprender la manera en que los trabajadores enfrentan conflictos dentro de las organizaciones sanitarias.

Además, los hallazgos sugieren que el fortalecimiento de competencias directivas puede contribuir significativamente al desarrollo de estilos más efectivos de resolución de conflictos.

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten confirmar la relevancia de las habilidades gerenciales como uno de los principales factores asociados al manejo efectivo de conflictos dentro de organizaciones sanitarias públicas.

El predominio de niveles regulares en habilidades gerenciales coincide con estudios desarrollados en diferentes contextos latinoamericanos. Lara (2025) encontró resultados similares al identificar que gran parte de los profesionales sanitarios presentan competencias gerenciales moderadamente desarrolladas.

Estos hallazgos sugieren que las instituciones sanitarias todavía enfrentan desafíos relacionados con formación directiva y desarrollo de liderazgo organizacional.

La influencia significativa de las habilidades gerenciales sobre el manejo de conflictos respalda los planteamientos de Katz (1974), quien sostiene que el éxito organizacional depende de la integración equilibrada entre habilidades conceptuales, técnicas y humanas.

Desde esta perspectiva, los resultados evidencian que los trabajadores con mayores competencias gerenciales poseen mejores herramientas para afrontar situaciones conflictivas de manera constructiva.

La influencia observada sobre la dimensión competencia coincide con Rodríguez et al. (2025), quienes identificaron que las habilidades de negociación fortalecen la capacidad para intervenir eficazmente en situaciones conflictivas.

Asimismo, la relación encontrada entre habilidades gerenciales y complacencia respalda los planteamientos de McClelland (1973), quien destacó la importancia de las competencias conductuales para promover interacciones laborales efectivas.

La influencia significativa sobre la evasión constituye uno de los hallazgos más relevantes del estudio. Los resultados sugieren que los trabajadores con mejores

competencias gerenciales presentan menor tendencia a evitar conflictos y mayor disposición para enfrentarlos mediante estrategias constructivas.

Este hallazgo coincide con Joo et al. (2023), quienes demostraron que el liderazgo efectivo y la confianza organizacional disminuyen comportamientos evasivos dentro de grupos de trabajo.

Por otra parte, la relación identificada entre habilidades gerenciales y colaboración confirma la importancia del liderazgo participativo dentro de las organizaciones contemporáneas.

Las teorías desarrolladas por Hersey y Blanchard sostienen que los líderes efectivos adaptan sus estilos de dirección a las necesidades del equipo, favoreciendo ambientes organizacionales caracterizados por cooperación y participación activa.

En relación con la transacción, los resultados evidencian que las habilidades gerenciales fortalecen la capacidad para alcanzar acuerdos mediante negociación y concesiones recíprocas.

Este hallazgo coincide con Thomas y Kilmann (1981), quienes consideran que la transacción constituye una estrategia funcional para resolver conflictos cuando no resulta posible satisfacer completamente los intereses de todas las partes involucradas.

Los resultados también poseen implicancias importantes para los procesos de transformación organizacional. Las organizaciones que cuentan con líderes mejor preparados presentan mayores probabilidades de implementar cambios institucionales exitosos debido a que poseen capacidades superiores para gestionar resistencia, comunicar objetivos y promover participación de los trabajadores.

La literatura contemporánea reconoce que los procesos de transformación organizacional dependen significativamente de la calidad del liderazgo institucional.

Mohamad et al. (2025) sostienen que los líderes con mayores competencias gerenciales generan niveles superiores de confianza, compromiso y autoeficacia entre sus colaboradores, favoreciendo la adaptación frente a cambios organizacionales.

Del mismo modo, Mujkić et al. (2025) identificaron que las habilidades sociales y el liderazgo transformacional representan factores determinantes para mejorar el desempeño institucional dentro de entornos complejos.

En consecuencia, las organizaciones sanitarias públicas requieren fortalecer programas orientados al desarrollo de habilidades gerenciales como estrategia para mejorar la gestión de conflictos y promover procesos sostenibles de transformación organizacional.

## CONCLUSIONES

El análisis desarrollado a lo largo del presente capítulo permitió comprender la importancia estratégica que poseen las habilidades gerenciales dentro de los procesos de transformación organizacional y gestión de conflictos en instituciones públicas de salud. Los resultados obtenidos evidencian que las competencias directivas constituyen un recurso fundamental para enfrentar los desafíos que actualmente experimentan las organizaciones sanitarias, especialmente en contextos complejos como los existentes en la región de Madre de Dios.

La investigación demostró que las habilidades gerenciales influyen significativamente en el manejo de conflictos organizacionales. El modelo estadístico evidenció que aproximadamente el 26,7 % de la variabilidad observada en el manejo de conflictos puede explicarse por las competencias gerenciales presentes dentro de la organización. Este resultado confirma que la calidad del liderazgo institucional constituye un elemento determinante para comprender la forma en que los trabajadores enfrentan situaciones conflictivas y participan en los procesos de resolución de problemas laborales.

Asimismo, se identificó que la mayoría de los servidores públicos percibe niveles regulares tanto en habilidades gerenciales como en manejo de conflictos. Este hallazgo sugiere la existencia de capacidades funcionales suficientes para mantener el

funcionamiento organizacional cotidiano; sin embargo, también evidencia importantes oportunidades de mejora orientadas a fortalecer el desempeño institucional. Las competencias directivas observadas permiten responder parcialmente a las exigencias actuales del entorno sanitario, aunque todavía presentan limitaciones para liderar procesos complejos de cambio y modernización organizacional.

En relación con las habilidades conceptuales, los resultados muestran que una proporción considerable de trabajadores reconoce capacidades moderadas para comprender integralmente la organización, analizar situaciones complejas y formular decisiones estratégicas. No obstante, la creciente complejidad de los sistemas sanitarios exige fortalecer estas competencias con la finalidad de mejorar la capacidad institucional para anticipar problemas, diseñar soluciones innovadoras y adaptarse a escenarios cambiantes.

Las habilidades humanas también registraron niveles predominantemente regulares. Esta situación adquiere especial relevancia debido a que la gestión sanitaria depende ampliamente de la coordinación entre profesionales pertenecientes a diversas disciplinas. La comunicación efectiva, la empatía, la capacidad para trabajar en equipo y la construcción de relaciones de confianza constituyen competencias indispensables para garantizar la calidad de los servicios de salud y reducir la aparición de conflictos laborales.

Por otra parte, las habilidades técnicas mostraron resultados relativamente más favorables; sin embargo, persisten necesidades relacionadas con actualización profesional, dominio de herramientas de gestión y fortalecimiento de capacidades administrativas. En entornos sanitarios cada vez más tecnificados, los directivos requieren competencias especializadas que les permitan gestionar adecuadamente recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Los resultados relacionados con las dimensiones específicas del manejo de conflictos permiten concluir que las habilidades gerenciales ejercen influencia significativa sobre cada uno de los estilos evaluados. La competencia, la complacencia, la evasión, la colaboración y la transacción mostraron distintos niveles de dependencia respecto a las competencias gerenciales, confirmando que la manera en que los trabajadores afrontan

conflictos se encuentra estrechamente vinculada con sus capacidades directivas e interpersonales.

Particularmente relevante resulta el hallazgo relacionado con la evasión, debido a que una proporción considerable de participantes manifestó recurrir frecuentemente a este estilo de afrontamiento. Esta situación puede generar consecuencias negativas para el desempeño institucional, ya que los conflictos no resueltos suelen acumularse y afectar progresivamente el clima organizacional. En consecuencia, fortalecer las habilidades gerenciales podría contribuir significativamente a reducir conductas evasivas y promover estrategias más constructivas de resolución de conflictos.

La colaboración presentó niveles moderados de influencia, lo que indica que la capacidad para trabajar conjuntamente en la resolución de problemas depende parcialmente de las competencias gerenciales. Sin embargo, también intervienen otros factores relacionados con cultura organizacional, confianza interpersonal, motivación laboral y estilos de liderazgo predominantes dentro de la institución.

Desde una perspectiva organizacional más amplia, los hallazgos permiten afirmar que las habilidades gerenciales representan uno de los principales motores de los procesos de transformación institucional. Las organizaciones sanitarias que cuentan con líderes mejor preparados presentan mayores probabilidades de implementar cambios exitosos, adaptarse a nuevas exigencias del entorno y fortalecer la calidad de los servicios brindados a la población.

La transformación organizacional no depende exclusivamente de reformas estructurales o disponibilidad de recursos económicos. Los resultados sugieren que el éxito de los procesos de cambio está estrechamente relacionado con la capacidad de los líderes para movilizar personas, gestionar resistencias, construir consensos y promover culturas organizacionales orientadas al aprendizaje continuo.

En el contexto específico de las instituciones públicas de salud de Madre de Dios, el fortalecimiento de las habilidades gerenciales adquiere una importancia estratégica debido a las características geográficas, sociales y administrativas de la región. Las condiciones

particulares del territorio demandan directivos capaces de responder a desafíos complejos mediante enfoques innovadores, participativos y centrados en resultados.

Por consiguiente, resulta necesario promover programas permanentes de capacitación orientados al desarrollo de competencias gerenciales en todos los niveles de la organización. Estas iniciativas deberían incluir formación en liderazgo transformacional, comunicación efectiva, inteligencia emocional, negociación, trabajo en equipo y gestión constructiva de conflictos.

Del mismo modo, las instituciones sanitarias deben fortalecer mecanismos orientados a identificar tempranamente situaciones conflictivas y desarrollar estrategias preventivas que permitan evitar su escalamiento. La gestión proactiva de conflictos puede contribuir significativamente a mejorar el clima organizacional, incrementar la satisfacción laboral y fortalecer el compromiso institucional de los trabajadores.

Finalmente, el presente capítulo concluye que las habilidades gerenciales constituyen un componente esencial para impulsar procesos sostenibles de transformación organizacional dentro del sector salud. Su fortalecimiento no solo favorece una mejor gestión de conflictos, sino que también contribuye al desarrollo de organizaciones más eficientes, resilientes y orientadas al bienestar de la población.

## 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., Alkhaldi, 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.
- 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>
- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., & Vásquez, M. (2022). *Metodología de la investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
- Carazas, A. E., Zamalloa, C. T., & Aparicio, G. M. (2022). Competencias y habilidades gerenciales en las organizaciones empresariales. *Revista Científica Kallpay*.
- Hanco, G. M., Cruz, A. R., Salazar, E. J., Gutierrez, 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.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior*. Prentice Hall.
- 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.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Mohamad, N. I., Rahman, I. A., Özdemir, S., Ahmad, N. N., & Asha'ari, M. J. (2025). Examining the influence of managerial skills on in-role behavior through role breadth self-efficacy. *Discover Psychology*, 5(1).
- Mujkić, A., Kapo, A., Kovačević, J., & Veledar, B. (2025). The role of social skills in improving managerial performance through transformational leadership characteristics. *Journal of Southeast Europe Economics and Business*, 20(1), 68–83.
- Ramírez, H. V. (2022). *Habilidades gerenciales y resolución de conflictos en la Unidad de Cuidados Intensivos General en un hospital de Lima nivel III-I* [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.
- 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].
- Younes Velosa, M. S., Echeverri Rubio, A., & Vieira Salazar, J. A. (2023). Habilidades gerenciales no técnicas necesarias para el directivo empresarial. *Revista CEA*, 9(21), e2549.
- 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: el papel mediador del agotamiento emocional. *Frontiers in Public Health*, 12, 1407220.