



**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**  
**Escuela de Posgrado**

**Habilidades directivas y manejo de conflictos en el personal administrativo del  
Hospital Regional de Huacho, 2023**

**Tesis**


Para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública

**Autora**

Carla Milagros Mejía Macedo

**Asesora**

Dra. Medalit Nieves Salcedo Rodríguez

  
.....  
Dra Medalit Nieves Salcedo Rodríguez  
DNU 348

Huacho – Perú  
2026



**Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**Reconocimiento:** Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**  
**LICENCIADA**

*(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)*




**Escuela de Posgrado**

**METADATOS**

<b>DATOS DEL AUTOR:</b>		
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>DNI</b>	<b>FECHA DE SUSTENTACIÓN</b>
Mejia Macedo, Carla Milagros	71446877	06/03/2026
<b>DATOS DEL ASESOR:</b>		
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>DNI</b>	<b>CÓDIGO ORCID</b>
Dra. Salcedo Rodríguez, Medalit Nieves	15761015	<a href="https://orcid.org/0000-0001-7790-6482">https://orcid.org/0000-0001-7790-6482</a>
<b>DATOS DE LOS MIEMROS DE JURADOS-POSGRADO-MAESTRÍA:</b>		
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>DNI</b>	<b>CODIGO ORCID</b>
Dr. Sanchez Garcia, Elvis Richar	15736456	<a href="https://orcid.org/0000-0003-0397-5420">https://orcid.org/0000-0003-0397-5420</a>
Mtro. Mena Melgarejo, Angel Cleto	15584845	<a href="https://orcid.org/0000-0003-1277-3548">https://orcid.org/0000-0003-1277-3548</a>
Mtra. Salinas Flores, Lucy Estela	18069020	<a href="https://orcid.org/0000-0001-5297-8914">https://orcid.org/0000-0001-5297-8914</a>

# Carla Milagros Mejia Macedo 2025-037752

## HABILIDADES DIRECTIVAS Y MANEJO DE CONFLICTOS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL REGIONAL ...

-  Quick Submit
-  Quick Submit
-  DGI\_Tesis Posgrado 2025

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::1:3263444605

Fecha de entrega

29 may 2025, 8:18 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

29 may 2025, 8:29 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

TESIS\_-\_CARLA\_MILAGROS\_MEJ\_A\_MACEDO\_-\_28.05.2025.pdf

Tamaño de archivo

2.3 MB

80 Páginas

22.676 Palabras

89.828 Caracteres

## 20% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

### Exclusions

- 2 Excluded Sources
- 1 Excluded Match

### Top Sources

- 18%  Internet sources
- 6%  Publications
- 13%  Submitted works (Student Papers)

### Integrity Flags

#### 0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mí querida madre, porque sin ella no habría logrado llegar a donde estoy, tu apoyo me ha guiado y me ha encaminado siempre por el bien.

Gracias por toda la paciencia y dedicación que siempre me has brindado, y sobre todo por tu amor incondicional.

*Carla Milagros Mejía Macedo.*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer a mi querida Universidad, que me ha dado la oportunidad de lograr avanzar profesionalmente.

A mis maestros que me brindaron sus enseñanzas durante todo el tiempo estudiado.

Agradecer a mi familia, que son el principal motivo para continuar superándome día a día.

*Carla Milagros Mejía Macedo.*

# ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones del estudio	4
CAPÍTULO II	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes de la investigación	5
2.1.1 Investigaciones internacionales	5
2.1.2 Investigaciones nacionales	6
2.2 Bases teóricas	8
2.3 Bases filosóficas	18
2.4 Definición de términos básicos	19
2.5 Hipótesis de investigación	21
2.5.1 Hipótesis general	21
2.5.2 Hipótesis específicas	21
2.6 Operacionalización de las variables	22
CAPÍTULO III	23
METODOLOGÍA	23
3.1 Diseño metodológico	23
3.2 Población y muestra	23
3.2.1 Población	23
3.2.2 Muestra	23
	vi

3.3	Técnicas de recolección de datos	24
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	24
CAPÍTULO IV		25
RESULTADOS		25
4.1	Análisis de resultados	25
4.2	Contrastación de hipótesis	38
CAPÍTULO V		44
DISCUSIÓN		44
5.1	Discusión de resultados	44
CAPÍTULO VI		49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		49
6.1	Conclusiones	49
6.2	Recomendaciones	50
REFERENCIAS		52
7.1	Fuentes bibliográficas	52
7.2	Fuentes electrónicas	52
ANEXOS		57

## RESUMEN

Tuvo como objetivo general analizar la relación entre las habilidades directivas con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023. La presente investigación es de tipo básica, de nivel correlacional y diseño no experimental. La población fue 250 trabajadores administrativos y la muestra de 151 trabajadores administrativos. Se utilizó la encuesta. Respecto a los resultados, las habilidades directivas se percibieron principalmente en niveles moderados con un 49% seguida de cerca por el nivel alto con un 40.6%, y en menor medida en el nivel bajo con un 10.6%; por otro lado, el nivel general del manejo de conflictos se percibido en proporciones similares en los niveles alto y moderado, con un 47% y 43%, respectivamente, asimismo, el nivel bajo alcanzó un 9.9%. Se concluyó, teniendo en cuenta que la hipótesis general de esta investigación sostiene que existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, lo cual ha sido respaldado por los resultados obtenidos ( $Rho = 0.648$ ;  $p = 0.000$ ).

**Palabras clave:** habilidades directivas, manejo de conflictos y toma de decisiones.

## **ABSTRACT**

The general objective was to analyse the relationship between management skills and conflict management in the administrative staff of the Huacho Regional Hospital, 2023. This was a basic, correlational, non-experimental research study. The population was 250 administrative workers and the sample was 151 administrative workers. The survey was used. Regarding the results, managerial skills were perceived mainly at moderate levels with 49% followed closely by the high level with 40.6%, and to a lesser extent at the low level with 10.6%; on the other hand, the general level of conflict management was perceived in similar proportions at the high and moderate levels, with 47% and 43%, respectively, likewise, the low level reached 9.9%. It was concluded, taking into account that the general hypothesis of this research holds that there is a significant relationship between managerial skills and conflict management in the administrative staff of the Huacho Regional Hospital, which has been supported by the results obtained ( $Rho = 0.648$ ;  $p = 0.000$ ).

**Keywords:** management skills, conflict management and decision making.

## INTRODUCCIÓN

El conflicto puede ser un problema significativo en el entorno laboral, manifestándose entre los directores y subordinados, siendo las diferencias de opinión habituales en ambientes de alta presión. Es común que surjan problemas por información inexacta, inadecuada o erróneamente comunicada entre las partes del conflicto. Por tal motivo, es importante contar con individuos preparados para solucionar dichas situaciones de forma asertiva, incentivado y comprendiendo al personal, lo que puede generar una buena influencia en el compromiso con la organización (Poma, 2019).

Es por este motivo que la investigación tuvo como objetivo el analizar la relación entre las habilidades directivas con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

El estudio se dividió en seis capítulos, donde el primero contiene el desarrollo problemático del estudio y la formulación de los problemas, el próximo capítulo contiene el marco teórico, para que en el tercero se pueda desarrollar la metodología, y así en el cuarto presentar los resultados, en los últimos capítulos se encuentran la discusión, conclusiones y sugerencias. Además, el estudio considera referencias y anexos.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

Las habilidades directivas y el manejo de conflictos en las instituciones son temas muy importantes si se quiere llegar acuerdos y armonizar el clima en el trabajo. Por tal razón, se ha elaborado pesquisas a nivel internacional, entre las problemáticas más frecuentes en el contexto de habilidades directivas son la carencia de diálogo, poca motivación a los trabajadores y la falta de liderazgo (Pazmiño et al., 2019). Respecto al gestión de problemas, la pesquisa hecha por Abarca, Espinoza y Llerenan (2020) manifiesta que en los conflictos existe una tendencia principalmente en los centros de salud de relaciones conflictivas con una comunicación deficiente, es una dificultad que incide directamente en la calidad de atención.

En el Perú, el estudio realizado por Trujillo y Guerrero (2022) manifiesta que en el sector salud no se tiene una clara guía de los directivos hacia la acción, adaptarse a los cambios a gestionarlos para lograr objetivos. Referente al manejo de conflictos, la investigación hecha por Abarca et al. (2020) indica que, en las instituciones de salud, el sufrimiento laboral provoca un conflicto interno entre el personal, generado por las experiencias diarias, asimismo de los problemas vinculados con el acoso en el trabajo y la carencia de ética de algunos empleados.

Las relaciones laborales abordan la interacción entre jefes y trabajadores siendo influenciadas por intervenciones que surjan dentro y fuera de la situación laboral. La importancia de contar con expertos que tengan las capacidades adecuadas para atender y cubrir la demanda conflictos que surgen a diario en cualquier organización es vital. En este sentido, las interacciones más comunes son las cara a cara, donde los blancos profesionales se logran por medio de la comunicación y el contacto interpersonal. El conflicto puede ser un problema significativo en el entorno

laboral, manifestándose entre los directores y subordinados, siendo las diferencias de opinión habituales en ambientes de alta presión. Es común que surjan problemas por información inexacta, inadecuada o erróneamente comunicada entre las partes del conflicto. Por tal motivo, es importante contar con individuos preparados para solucionar dichas situaciones de forma asertiva, incentivado y comprendiendo al personal, lo que puede generar una buena influencia en el compromiso con la organización (Poma, 2019). Teniendo en cuenta lo mencionado, la investigación tiene como objeto conocer la relación entre las habilidades directivas con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

Se ha podido notar el incremento notable de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho debido a diferentes factores como la mala competencia que existe entre el personal administrativo generando poco dialogo entre ellos y una deficiente escucha activa; existe poca colaboración entre el personal, puesto que, el personal administrativo no confían entre ellos; existe personal que no evitan comentar temas que no son referentes al hospital, algunos de estos temas podrían tomarse como una falta de respeto hacia los demás trabajadores; algunos trabajadores no están predispuestos a ceder en una postura por lo que no se llegan a entendimientos al momento de trabajar en equipo; por último, se observó molestia por parte del personal administrativo con sus superiores, puesto que, estos no tienen problemas al transigir comportamientos de algunos trabajadores con los que tienen amistad, estos comportamientos vienen generando un clima laboral desfavorable.

Asimismo, se han observado otras problemáticas en el nosocomio referentes a las habilidades directivas, tales como la deficiente habilidad mostrada por los jefes para negociar con el personal administrativo para buscar soluciones frente algún conflicto; algunos jefes no vienen tomando decisiones asertivas cuando surge algún problema de emergencia; el liderazgo que muestran los jefes no es el idóneo puesto que, muestran ser autoritarios; algunos los jefes del hospital no tienen la habilidad para adecuarse a cambios que se dan, generando resistencia; por último, algunos jefes no tienen la habilidad para solucionar problemas.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo se relacionan las habilidades directivas con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a. ¿Cómo se relaciona la negociación con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023?
- b. ¿Cómo se relaciona la toma de decisiones con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023?
- c. ¿Cómo se relaciona el liderazgo con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023?
- d. ¿Cómo se relaciona la adaptación al cambio con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023?
- e. ¿Cómo se relaciona la solución de problemas con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la relación entre las habilidades directivas con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a. Analizar la relación entre la negociación con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.
- b. Analizar la relación entre la toma de decisiones con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.
- c. Analizar la relación entre el liderazgo con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.
- d. Analizar la relación entre la adaptación al cambio con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

- e. Analizar la relación entre la solución de problemas con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

##### *Justificación teórica*

La actual tesis tiene importancia teórica, ya que tiene por objeto generar saberes sobre las habilidades directivas y el manejo de conflictos, sustentándose en el fundamento de diversos autores es un aporte al área administrativa que permitirá reconocer el vínculo entre las variables en investigación.

##### *Justificación practica*

La presente pesquisa se justifica de manera práctica, ya que facilitará a los directivos del hospital a tomar las mejores decisiones dirigidas a optimizar la problemática mostrada en el personal administrativo puesto que los frutos serán de ayuda para elaborar tácticas en pro del nosocomio.

#### **1.5 Delimitaciones del estudio**

- Delimitación geográfica: Hospital Regional de Huacho, provincia de Huaura, departamento de Lima.
- Delimitación temporal: año 2023.
- Delimitación social: personal administrativo del Hospital Regional de Huacho.
- Delimitación semántica: Habilidades directivas y Manejo de conflictos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

Rodríguez, Rodríguez y Morales (2021), “Toma de Decisiones y Manejo de Conflictos en las Instituciones Educativas Públicas del municipio de Solano en el Departamento de Caquetá-Colombia”, Universitaria Del Caribe, Sincelejo, Colombia. Su objetivo fue evaluar las habilidades directivas. Fue de diseño correlacional, no experimental y transaccional. Usó la encuesta. Entre los resultados más destacados, se observó una discrepancia entre las respuestas de los gerentes y la percepción de los docentes sobre el tema en cuestión. Asimismo, el vínculo entre las variables fue analizada por medio de la prueba de correlación de Pearson, que reveló una relación negativa baja de -0.28. En el caso de la población docente, la correlación fue de 0.4488, considerada moderadamente baja.

Alba y Núñez (2019), “Habilidades gerenciales de los directivos de la Universidad pública y privada: Caso Analizado en UNICOC y ESAP”, Universidad del Vali, Cali, Colombia. Su objetivo fue identificar las habilidades gerenciales que determinan el perfil de los directivos. Fue de diseño no experimental, de tipo descriptivo. La población fue 15 directivos. Usó la encuesta. Se concluye que, al realizar la evaluación, los gerentes se mostraron seguros al afirmar que poseen muchas de las competencias directivas requeridas para ejecutar su cargo. Aunque, existen ciertas excepciones que, aunque no tienen de habilidades, las tienen en un nivel intermedio, lo que sugiere la oportunidad de implementar mejoras.

Ascón, García y Lajara (2019), “Teoría y práctica en el desarrollo de habilidades directivas. Un acercamiento desde la perspectiva de las Instituciones de educación superior”, Universidad de La Habana, Cuba. Su objetivo fue acercarse

teóricamente al concepto de las categorías fundamentales tratadas. Fue de diseño no experimental, de tipo correlacional. La población fue 11 personas. Usó la encuesta. Los resultados de la encuesta aplicada a docentes de la universidad en estudio indican que el 65% opina que los directivos desarrollan las habilidades requeridas en su trabajo, en tanto que un 13.3% cree que no lo hacen; el resto considera que a veces sí se desarrollan. Por otra parte, un 77.78% de los gerentes se siente seguro de que desarrollan habilidades directivas, y un 79.69% de los encuestado se sienten seguro de que desarrollan habilidades directivas, y el 79.69% de los encuestados comparte esta percepción. Concluyéndose que las habilidades más importantes de liderazgo afectadas son el diálogo, el incentivo y la innovación, en tanto que el vínculo laboral es la menos impactada. Aunque, las opiniones de los diversos elementos participantes en los procesos sustantivos muestran una carencia de concordancia, ya que cada grupo tiende a centrarse en procesos aisladamente en vez de adoptar una perspectiva integral.

Pedraza (2019), “Las causas de los conflictos intergrupales en las organizaciones. Caso de estudio en una organización del sector financiero en Colombia”, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Su objetivo fue analizar las causas de los conflictos intergrupales en una organización. Fue de tipo descriptivo, con enfoque cuantitativo. La población fue 16 527 personas, así mismo la muestra fue 640 personas. Usó la encuesta. Concluyéndose que, a partir del análisis del material emperico, se identifican cinco causas principales del conflicto. Las tres primeras, que han sido abordadas en la literatura sobre gestión de conflicto organizacional (Proksch, 2016), son aspectos personales y colectivos, la divergencia de metas entre las áreas y la interdependencia de las actividades. Y las otras dos, que surgen del trabajo de campo y que no han sido exploradas en la literatura, son la disponibilidad de datos e información, además de los estilos de liderazgo de la gente a cargo de las diversas áreas.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Peréz (2023), “Habilidades directivas y calidad de procesos en el Hospital II-1 Moyobamba, San Martín, 2023”, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Su objetivo fue determinar la relación entre las habilidades directivas y la calidad de los procesos. Fue de diseño no experimental, nivel correlacional y tipo básica. La población fue 106 trabajadores. Usó la encuesta. Los resultados revelaron que el

46.2% considera que las habilidades directivas son muy pocas, debido a la carencia de experiencia requerida para realizar sus actividades, una disposición limitada para negociar y solucionar problemas, y poca voluntad para colaborar en equipo. Concluyéndose en la existencia de una relación significativa entre las habilidades directivas y la calidad de los procesos en el nosocomio en estudio.

Alvarez (2022), “Habilidades emocionales y manejo de conflictos del personal del hospital Carlos Alcántara Essalud, 2021”, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Su objetivo fue determinar la relación entre las habilidades emocionales y el manejo de conflictos. Fue de tipo básica y nivel correlacional. La población fue 450 trabajadores. Usó la encuesta. Los resultados indican que, en relación al manejo de conflictos, un 55.6% del personal considera que está en un nivel medio, en tanto que un 31.4% considera que se encuentra en un nivel alto. Concluyéndose en una relación entre habilidades emocionales y la gestión de conflictos del personal del nosocomio en estudio, con una correlación positiva moderada, mostrada con un Rho de Spearman de 0.687.

Llacza (2020), “Habilidades directivas y trabajo en equipo en la imagen corporativa del Hospital San Juan de Lurigancho, Lima 2020”, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Su objetivo fue determinar la incidencia que existe entre las habilidades directivas y el trabajo en equipo. Fue de diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional. La población fue 368 trabajadores. Usó la encuesta. En los resultados, se pudo observar que las dos variables en estudio tienen un impacto restrictivo en la imagen corporativa. Concluyéndose en que las habilidades influyen en la imagen corporativa, con R cuadrado de Nagelkerke que señala un impacto de un 68.8% del nivel regular.

Poma (2019), “Nivel de inteligencia emocional y estilo de manejo de conflictos en un Hospital EsSalud. Nivel I. 2019”, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Su objetivo fue determinar la relación que existe entre la inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos. Fue de diseño no experimental transversal de tipo correlacional. La población fue 32 trabajadores. Usó la encuesta. Los resultados indican que el estilo comprometido fue el más común con un 28.12%, en tanto que el estilo colaborador fue el menos empleado con un 12.5%. Concluyéndose en la relación significativa que existe entre las variables en estudio.

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1. Variable 1: Habilidades directivas

#### *A. Definiciones*

Paredes, Cárdenas y Palomino (2021) aluden que “son habilidades muy importantes que todo buen gerente debe poseer y gestionar para lograr frutos en el proceso administración de las más importantes actividades de una organización, de esta manera se cumple con las políticas y normativas impuestas en la planeación táctica” (p. 18).

Paredes, Ibarra y Moreno (2021) señalan que las habilidades directivas son “aquellas que facilitan un buen rendimiento y mejoran las condiciones de los gerentes, quién podrá tomar acción al beneficio de la organización” (p.36).

Gonzáles y Canós (2020) mencionan que “las habilidades directivas facilitan a que el gerente asimile y reconfigure tanto los recursos como las competencias organizacionales” (p. 365).

Ascón y Garcé (2019) consideran a las habilidades directivas:

Son las habilidades y destrezas requeridas para conducir a una organización hacia sus blancos, donde acciones como liderar, dialogar, tomar decisiones, negociar y solucionar problemas son esenciales en cada función directiva, tanto en el sector público como privado (p.86)

#### *B. Dimensiones*

Según Paredes, Ibarra y Moreno (2020) indicaron que se consideran como habilidades directivas las siguientes:

##### a. Negociación

Es el proceso en el que dos o más partes, que comparten un problema, emplean métodos de comunicación interpersonal para materializar metas que sean ventajosos para todos, teniendo en cuenta metas, intereses, carencias y aspiraciones. De esta manera, la habilidad de negociación se convierte en un instrumento para

solucionar problemas y optimizar el clima organizacional (Paredes, Ibarra y Moreno, 2020).

b. Toma de decisiones

Es un proceso clave en cualquier acción humana el cual comprende elegir la mejor alternativa entre diferentes opciones. Un gerente realiza esta actividad en dos fases: en primer lugar, reconoce la dificultad por medio de la búsqueda de información importante tanto interna como externa a la organización, lo que facilita la evaluación del rendimiento y, si es posible, analizar posibles dificultades (Paredes, Ibarra y Moreno, 2020).

c. Liderazgo

Es fundamental para concebir buenos entornos de trabajo. La presencia de buenos líderes es importante para construir buenos climas de trabajo dentro de las organizaciones (Paredes, Ibarra y Moreno, 2020).

d. Adaptación al cambio

Implica mejorar el entorno laboral y realizar ajustes para suprimir o cambiar hechos que generan problemas, teniendo en cuenta a la personal como la organización como agentes principales de cambio (Paredes, Ibarra y Moreno, 2020).

e. Solución de problemas

Es el proceso por medio del cual dos o más individuos tienen un diálogo directo, mostrando disposición para comunicarse y apertura para escucharse, confiando en que podrán llegar a un acuerdo que cumpla con ambas partes en igualdad de condiciones y posibilidades, sin ejercer presiones (Paredes, Ibarra y Moreno, 2020).

### ***C. Facultades de las habilidades directivas***

Bermudez (2020) indica que, hoy en día, las habilidades directivas son esenciales para el crecimiento de los buenos gerentes de cada organización. A partir de ello, se determinan ciertos criterios para fortalecer estas habilidades efectivamente:

- a. Comunicación y relaciones: La persona, por su propia naturaleza, esta en continuo diálogo y relación con otros. Por ende, es importante considerar estos para incentivar un buen entorno de trabajo en equipo. En el contexto empresarial, la comunicación es un medio que conecta a los integrantes de la organización, a fin de intercambiar ideas y recibir respuestas. La carencia de una adecuada comunicación puede ser una de las más importantes fuentes de estrés y puede obstaculizar el desarrollo de las buenas relaciones. Por tal motivo, es importante entablar buenas relaciones en el entorno de trabajo, considerando aspectos importantes
- Escuchar. Esta acción es clave para la mejora continua, dado que incentiva una buena comunicación. Comprende prestar atención a los otros con paciencia, reflexión y disposición.
  - Hablar. Es la capacidad de intercambiar palabras de forma precisa y clara, teniendo en cuenta aspectos como el tono de voz y la velocidad de expresarse, asimismo de impedir la interrupción a los otros.
  - Realizar presentaciones. Comprende dirigirse de forma adecuada al público y captar su atención, controlando los nervios y empleando un buen tono de voz para realizar una excelente presentación.
  - Persuadir. Se trata de generar expectativas en los otros por medios de argumentos lógicos que inviten a la reflexión y guíen hacia una meta común.
- b. Manejo de actividades, cargos y medios: Dentro de las organizaciones, es común que los individuos expresen su descontento respecto con la delegación de actividades, lo que puede incentivar dificultades debido a la manera en que se asignan y la sobrecarga que conllevan. Un gerente debe conocer la manera de delegar actividades efectivamente, incentivando a sus seguidores para desempeñar funciones con entusiasmo. Para ello, es importante considerar:
- Delegar: Asignar tareas aligerará la carga laboral y minimizará el estrés del directivo. Esta acción puede incentivar a los seguidores, quienes verán en la delegación una oportunidad de aprendizaje y una muestra de confianza. Es esencial que el gerente evalúe criterios para seleccionar al individuo indicado para cada actividad.

- Negociar: comprender lo que la otra parte desea y satisfaga sus carencias, siempre que el directivo también obtenga un beneficio. La meta es que el otro individuo sienta que ha sido favorecida, alcanzando un acuerdo entre ambas partes.
- Dirigir reuniones. Un buen directivo debe saber cuándo convocar reuniones, considerando claros temas a discutir. Asimismo, debe estar emocionalmente preparado para generar interés en los intervinientes sobre los asuntos a tratar.

#### ***D. Perspectivas y tipo de habilidades directivas***

Lupaca y Ore (2022) mencionan los más importantes referentes en relación a perspectivas y clases de habilidades directivas son:

- Drucker (1954): Se enfoca en determinar blancos, repartir medios equitativamente, incentivar el diálogo e incentivo, medir y evaluar resultados, y desarrollar a los individuos como personas.
- Katz (1955): Identificar capacidades técnicas, capacidades entre personas y capacidades conceptuales predictivas.
- Bateman y Snell (1999): Afirmar que las habilidades técnicas, conceptuales y de toma de decisiones, además de las habilidades de relaciones y de comunicación, son esenciales para el rendimiento directivo.
- Chiavenato (2000): Sostiene que las capacidades esenciales deben ser complementadas para lograr el éxito. Es importante adquirir capacidades duraderas que no se vean afectadas por la obsolescencia, además de contar con una visión prospectiva y de una manera apropiada de confrontar la vida.
- Wheten y Cameron (2005): Abordan las habilidades de mercado, que hacen referencia a las interacciones con otras organizaciones, además como la relación de proveedores y clientes para lograr importantes competencias. Asimismo, resaltan capacidades jerárquicas, requeridas para mantener el orden y la estabilidad.
- Mosley et al. (2005): Detallan las habilidades conceptuales como aquellas que facilitan interpretar datos de forma holística y lógica. Las habilidades de otros

vínculos permiten el empleo de diferentes competencias para facilitar resultados, en tanto que las habilidades técnicas facilitan un control detallado del trabajo operativo.

- Madrigal (2006): Resalta que las competencias que un directivo debe manejar una fluidez comprenden el diálogo, la toma de decisiones y la asunción de cargos y riesgos. Asimismo, es importante ser creativo frente a hechos inesperados, liderar nuevas iniciativas, manejar el tiempo personal y del personal, trabajar en equipo y ser asertivo.

### ***E. Habilidades directivas y el liderazgo***

Ascón y García (2018) mencionan que, en los últimos años, ha habido un enfoque particular en la habilidad directiva, que comprende esencialmente las relaciones interpersonales en el proceso de dirección de las organizaciones de Educación Superior (IES), comprende a los colaboradores como gerentes y a diferentes aspectos del medio.

El autor señala que lo complicado que es para un gerente dominar cada aspecto técnico y organizativo requerido para materializar blancos organizacionales. Por ende, su más importante capacidad debe radicar en lograr que su equipo y los integrantes de la organización aporte sus saberes, experiencias y energías respecto a los blancos determinados y los frutos esperados. Dicha perspectiva es importante para el desarrollo de las habilidades directivas.

Las habilidades directivas actúan como el vehículo que comprende táctica, gestión, métodos, características de la personalidad y estilos, para generar buenos frutos organizacionales. En síntesis, son las bases sobre las cuales se construye el manejo efectivo.

El perfeccionamiento de las habilidades directivas esenciales en el manejo es un desafío. Para comprender mejor sobre las habilidades directivas podemos identificar diferentes características como:

- Conductuales. Son netamente las características de la personalidad o estilos, sino una serie de acciones reconocibles que orientan a determinados frutos.

- Controlables. La persona tiene el control sobre su rendimiento en dichas capacidades, pudiendo demostrarlas, poniéndolas en prácticas, optimizarlas o limitarlas.
- Desarrollables. A diferencia del cociente intelectual y determinadas características de personalidad, es necesario desarrollar en habilidades directivas a lo largo de la vida.
- Interrelacionadas. Dichas capacidades por lo general se conectan y superponen, siendo difícil demostrar una habilidad aislada de los otros, ya que se manifiestan como conjuntos integrados de respuestas completas.
- Contradictorias y paradójicas. No todas las habilidades directivas son guiadas suavemente; algunas son más directivas y menos enfocadas en los vínculos interpersonales. Los directivos más efectivos poseen una variedad de capacidades, que pueden o no ser compatibles.

Comienzos de este siglo, la definición de liderazgo se ha relacionado directamente al cambio y a la transformación. La capacidad de ejercer liderazgo de convierte en un valor esencial en las capacidades directivas, actuando como motor de cambio, respecto a lo social, monetario u otro tipo, dando lugar a un líder con múltiples disciplinas, caracterizados por buen liderazgo.

## **2.2.2. Variable 2: Manejo de conflictos**

### ***A. Definiciones***

Salinas, Pallo y Pachucho (2023) refieren que el manejo de conflictos “son las capacidades requeridas para gestionar hechos que pueden dar lugar a problemas, resaltando la relevancia de identificar cuándo surge un conflicto para evitarlo y abordarlo asertivamente” (p. 3).

Calle, Erazo y Narváez (2020) mencionan que:

El conflicto es un desacuerdo entre dos o más individuos, que puede originarse por intereses individuales o monetarios. En la mayoría de los casos, las partes pueden solucionarlo sin requerir de un mediador, aun cuando en las

otras ocasiones se necesita de la participación de un tercero para permitir una solución equitativa que sea ventajosa para todas las partes (p. 13)

Rangel et al. (2020) definen al manejo de conflictos como “la forma en que un líder confronta los problemas que aparecen en su equipo; su capacidad para llegar a consensos y el empleo de normativas legales y procesos cuando es necesario” (p.58).

Paradinas (2019) definen el término conflicto como “una lucha que se manifiesta entre al menos dos partes autónomas que aprecian que los otros tienen blancos, medios limitados e interferencias no compatibles que son barreras para lograr las suyas” (p. 43).

## ***B. Dimensiones***

De acuerdo con lo descrito con Lara (2021), citando a Robbins y Judge (2013), se identifican las siguientes intenciones en el manejo de conflictos:

### a. Competir

Según Lara (2021), citando a Robbins y Judge (2013), señalan que cuando un individuo compete, tiene por objeto priorizar sus propios intereses sin tener en cuenta las otras partes involucradas en el conflicto.

### b. Colaborar

Según Lara (2021), citando a Robbins y Judge (2013), se la colaboración se presenta si las partes en conflicto intentan complacer totalmente las carencias de cada uno, incentivando la cooperación y teniendo como finalidad un resultado benéfico para todas las partes involucradas.

### c. Evitar

Según Lara (2021), citando a Robbins y Judge (2013), explica que evitar implica que un individuo identifica la existencia de un conflicto y desea evitarlo o eliminarlo. Como cuando dicha postura comprende ignorar el conflicto o esquivar a quienes no están de acuerdo.

d. Ceder

Según Lara (2021), citando a Robbins y Judge (2013), ceder cuando una de las partes tiene por fin apaciguar al otro, estando dispuesto a priorizar los intereses del oponente por encima de los suyos, para mantener el vínculo.

e. Transigir

Según Lara (2021), citando a Robbins y Judge (2013), señala que en una transacción no hay ganador o perdedor claro, sino que ambas partes están dispuestas a hacer concesiones, aprobando una solución que no satisficiera los intereses por completo. La transigencia se detalla por la disposición de cada parte a ceder algo. Las intenciones pueden ser flexibles y cambiar a lo largo del conflicto, principalmente si las partes logran comprender el enfoque del otro o responder de forma emocional a sus conductas.

### ***C. Síntomas del conflicto en las organizaciones***

Calle, Erazo y Narváez (2020) mencionan que un aspecto esencial para el manejo del problema en las organizaciones es la comprensión de su naturaleza y particularidades. A este respecto es importante distinguir, por un lado, los síntomas del conflicto y, por otro lado, sus causas. Las situaciones de tensión y controversia suelen tener unas características específicas que pueden ser consideradas como “síntomas”, de la misma forma que, en las ciencias de la salud, estos son señales de la presencia de una enfermedad en los sistemas biológicos.

Algunos de los síntomas más frecuentes de la presencia de conflictos en las organizaciones son los siguientes:

- Oposición: se hace observable cuando hay un intento consciente o inconsciente para no permitir el logro del objetivo de otra área. Se evidencia en el trabajo descuidado o el manejo inadecuado de información.
- Indiferencia: se presenta cuando alguna de las áreas pierde el interés o motivación en las tareas entre departamentos.
- Hostilidad, Agresión: se hace visible en comportamientos que aparecen de forma brusca e inesperada.

- Rumores: esta situación se observa cuando, a través de rumores o intrigas, se trata de detener o denigrar de alguien, y a la vez se busca ganar la confianza de otros.
- Irracionalidad: se produce cuando los intereses de la empresa pasan a un segundo plano, siendo sustituidos por los intereses personales.
- Formalidad y Conformidad: en medio de situaciones conflictivas las personas se muestran muy formales y conformes frente a sus superiores, ocultando de plano el conflicto que se está manifestando.
- Síntomas físicos: en las situaciones de tensión normalmente se pueden presentar reacciones físicas como son dolores de cabeza, trastornos estomacales e insomnio. Estas manifestaciones se observan en tasas altas de incapacidades y ausencias al trabajo.

#### ***D. Triángulo ABC del conflicto organizacional***

Salinas, Pallo y Pachucho (2023) señalan que el aspecto motivacional (A) (actitudes, presunciones) hace referencia a lo que piensan y sienten los partícipes de un conflicto, en ¿cómo perciben a la otra parte involucrada?, ¿cómo visualizan sus propios objetivos y el conflicto dentro de ellos? Con respecto al comportamiento (B) (aspecto objetivo), hace alusión a la forma de actuar de las partes durante el conflicto: búsqueda de intereses comunes, acciones constructivas-creativas o perjudiciales hacia la otra parte. En el caso de la contradicción (C) (aspecto subjetivo), el mismo se vincula directamente con la realidad o la raíz del conflicto que, por lo general, no es visualizado y se encuentra oculto para ambas partes.

Es una generalidad de los implicados y las partes del conflicto que prefieran centrarse en la conducta y en las actitudes de sí mismos (auto concebida como positiva) como en la de la contraparte (descrita como negativa).

Del mismo modo, Galtung representa a la formación básica de los conflictos de una manera peculiar, definiéndola como los “átomos del conflicto”, siendo ésta la disputa entre personas, y la implicación de dos individuos o actores directos que

tienen un determinado objetivo y buscan cada parte de forma independiente e incompatible.

### ***E. Estilos en el manejo del conflicto***

Salinas, Pallo y Pachucho (2023) hacen mención los estilos que surgen en base a las dos dimensiones del manejo de conflictos se apegan a estilos de orden. En breve, se analizar un detalle de las dimensiones señaladas bajo la perspectiva de autores.

- Estilo integrador. (Elevada autoevaluación, elevada consideración hacia los otros). Esta perspectiva comprende una evidente apertura al intercambio de datos entre las partes, donde se estudian las distintas a fin de hallar una solución aprobable para todas las partes.
- Estilo complaciente (bajo nivel de autoevaluación, elevada consideración hacia los otros). Este estilo se relaciona con la minimización de distinciones, enfocándose en resaltar las cualidades comunes que pueden satisfacer para todas las partes.
- Estilo dominante (elevado nivel de autoevaluación, bajo nivel de consideración hacia los otros). Dicha perspectiva ventaja una dinámica de negociación de ganar – perder, por lo general se ejerce presión sobre la otra parte para obtener ventaja.
- Estilo evitativo (bajo nivel de autoevaluación y consideración con los otros). Este se vincula con individuos que evitan el diálogo y tienden a retraerse. Por lo general, delegan responsabilidad a los demás o no intervenir de forma activa a hechos conflictivos.
- Estilo comprometido (equilibrio de autoevaluación y consideración hacia los otros). Este se sustenta en un intercambio mutuo, tiene por fin buscar un acuerdo que sea aceptable para ambas partes sin recurrir la influencia.

### **2.3 Bases filosóficas**

Paradinas (2019) indica que el surgimiento de conflictos dentro de una organización conduce a diferentes efectos a diversos niveles, incidencia tanto en las personas que lo integran como la propia organización, ocasionado costos afectivos y monetarios. Las discrepancias por lo general aparecen de las interacciones entre equipos profesionales, ya sea entre pares o entre individuos con diferentes cargos. Por ende, es importante comprender el conflicto teniendo en cuenta aspectos que perturban su funcionamiento normal, estudiando las causas antes de intentar solucionarlo.

Autores como Redorta (2004) amplían el marco propuesto por los demás especialistas, reconociendo diferentes clases de conflictos basados en teoría de que estos siguen modelos de conducta identificables. Entre los tipos de conflictos que comprenden aquellos vinculados con medios escasos, poder, autoestima, valores, reconocimiento, expectativas, inadaptación, datos, intereses, vínculos personales, inhibición, legitimación, normativos, atributivos y estructurales.

Para gestionar el conflicto efectivamente y de manera constructiva, es importante no solo reconocer la clase de conflicto, sino además comprender cómo las partes involucradas planean abordarlo. La clasificación de Rahim (1985) se puede utilizar, ya que se sustenta en dos variables que pueden presentarse en diversas intensidades: la preocupación por los otros y la preocupación por uno mismo. A partir de estas variables, se establecieron una serie de perspectivas para confrontar el conflicto: acomodativo (se enfoca en complacer las incertidumbres de la otra parte, descuidando las propias), colaborativo (comprende el trabajo cooperativo con la otra parte para hallar una solución que complazca las incertidumbres de otros), evitativo (se muestra una carencia de interés en las incertidumbres de cualquiera de las partes, reflejando apatía o incluso retirándose), competitivo (tiene por fin complacer sus propios intereses a expensas de los otros), compromiso (tienen por fin una solución mutua que complazca de manera parcial los intereses de ambas partes).

Hoy en día, el conflicto en las organizaciones ha cobrado importancia en la investigación de su efectividad. Hasta hace poco, los conflictos en el trabajo fueron vistos sencillamente como incidentes desagradables.

## 2.4 Definición de términos básicos

### *Habilidades directivas*

González y Canós (2020) mencionan que las “las habilidades directivas facilitan a que el gerente asimile y reconfigure tanto los recursos como las competencias organizacionales” (p. 365).

### *Manejo de conflictos*

Salinas, Pallo y Pachucho (2023) refieren que el manejo de conflictos “son las capacidades requeridas para gestionar hechos que pueden dar lugar a problemas, resaltando la relevancia de identificar cuándo surge un conflicto para evitarlo y abordarlo asertivamente” (p. 3).

### *Negociación*

Es el proceso en el que dos o más partes, que comparten un problema, emplean métodos de comunicación interpersonal para materializar metas que sean ventajosos para todos, teniendo en cuenta metas, intereses, carencias y aspiraciones (Paredes, Ibarra y Moreno, 2020).

### *Toma de decisiones*

Es un proceso clave en cualquier acción humana el cual comprende elegir la mejor alternativa entre diferentes opciones (Paredes, Ibarra y Moreno, 2020).

### *Liderazgo*

Es fundamental para concebir buenos entornos de trabajo. La presencia de buenos líderes es importante para construir buenos climas de trabajo dentro de las organizaciones (Paredes, Ibarra y Moreno, 2020).

### *Adaptación al cambio*

Implica mejorar el entorno laboral y realizar ajustes para suprimir o cambiar hechos que generan problemas, teniendo en cuenta a la personal como la organización como agentes principales de cambio (Paredes, Ibarra y Moreno, 2020).

### *Solución de problemas*

Es el proceso por medio del cual dos o más individuos tienen un diálogo directo, mostrando disposición para comunicarse y apertura para escucharse, confiando en

que podrán llegar a un acuerdo que cumpla con ambas partes en igualdad de condiciones y posibilidades, sin ejercer presiones (Paredes, Ibarra y Moreno, 2020).

#### *Competir*

Según Lara (2021), citando a Robbins y Judge (2013), cuando un individuo compite, tiene por objeto priorizar sus propios intereses sin tener en cuenta las otras partes involucradas en el conflicto.

#### *Colaborar*

Según Lara (2021), citando a Robbins y Judge (2013), la colaboración se presenta si las partes en conflicto intentan complacer totalmente las carencias de cada uno, incentivando la cooperación y teniendo como finalidad un resultado benéfico para todas las partes involucradas.

#### *Evitar*

Según Lara (2021), citando a Robbins y Judge (2013), señalan que evitar implica que un individuo identifica la existencia de un conflicto y desea evitarlo o eliminarlo. Como cuando dicha postura comprende ignorar el conflicto o esquivar a quienes no están de acuerdo.

#### *Ceder*

Según Lara (2021), citando a Robbins y Judge (2013), ceder cuando una de las partes tiene por fin apaciguar al otro, estando dispuesto a priorizar los intereses del oponente por encima de los suyos, para mantener el vínculo.

#### *Transigir*

Según Lara (2021), citando a Robbins y Judge (2013), en una transacción no hay ganador o perdedor claro, sino que ambas partes están dispuestas a hacer concesiones, aprobando una solución que no satisficiera los intereses por completo. La transigencia se detalla por la disposición de cada parte a ceder algo.

## **2.5 Hipótesis de investigación**

### **2.5.1 Hipótesis general**

Las habilidades directivas se relacionan significativamente con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

- a. La negociación se relaciona significativamente con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.
- b. La toma de decisiones se relaciona significativamente con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.
- c. El liderazgo se relaciona significativamente con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.
- d. La adaptación al cambio se relaciona significativamente con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.
- e. La solución de problemas se relaciona significativamente con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

## 2.6 Operacionalización de las variables

Variable 1	Dimensiones	Indicadores
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>	<i>Negociación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborativa.</li> <li>- Competitiva.</li> <li>- Evitativa.</li> </ul>
	<i>Toma de decisiones</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégicas.</li> <li>- Operativas.</li> <li>- Emergencia.</li> </ul>
	<i>Liderazgo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoritario.</li> <li>- Democrático.</li> <li>- Participativo.</li> </ul>
	<i>Adaptación al cambio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reactivo.</li> <li>- Proactivo.</li> <li>- Indiferente.</li> </ul>
	<i>Solución de problemas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevenir la ocurrencia.</li> <li>- Caracterizar.</li> <li>- Aplicar alternativa.</li> </ul>

Fuente: Paredes, Ibarra y Moreno (2020).

Variable 2	Dimensiones	Indicadores
<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>	<i>Competir</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialogo.</li> <li>- Escucha activa.</li> <li>- Información.</li> </ul>
	<i>Colaborar</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza.</li> <li>- Predisposición.</li> <li>- Firmeza.</li> </ul>
	<i>Evitar</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tema principal.</li> <li>- Respeto.</li> <li>- Penalidades.</li> </ul>
	<i>Ceder</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendimiento.</li> <li>- Replanteamiento.</li> <li>- Pro y contra.</li> </ul>
	<i>Transigir</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo.</li> <li>- Clima favorable.</li> <li>- Argumentos sustentatorios.</li> </ul>

Fuente: Lara (2021).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño metodológico**

De tipo básica, pues la investigación se apoyó de otras investigaciones para analizar la problemática mostrada por el Hospital Regional de Huacho (Álvarez, 2020). Nivel correlacional, pues se pudo explicar la relación entre variables (Hernández y Mendoza, 2018). Diseño no experimental, no fue necesario la manipulación de las variables para dar respuesta a la hipótesis (Hernández y Mendoza, 2018). Enfoque cuantitativo, pues los resultados se exponen con datos numéricos (Ñaupas et al., 2018).

#### **3.2 Población y muestra**

##### **3.2.1 Población**

Estuvo representada por 250 trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho.

##### **3.2.2 Muestra**

Para su cálculo se utilizó:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

*Donde:*

n = muestra.

p y q = probabilidad de un elemento de la población esté o no en la muestra.

- Z = unidades de desviación estándar.  
N = población.  
E = error estándar de la estimación.

*Reemplazando:*

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 250}{0.0025(250 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 151.68$$

Entonces, la muestra fue de 151 trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho.

### **3.3 Técnicas de recolección de datos**

La técnica desarrollada fue la encuesta. El instrumento evaluó las habilidades directivas y el manejo de conflictos. Fue respondido por los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho.

### **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

Utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov, además, se empleó el Rho de Spearman.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1 Análisis de resultados

#### A. Análisis descriptivo de las habilidades directivas

Tabla 1

*Distribución de frecuencia de la negociación*

	Alta		Moderada		Baja	
	f	%	f	%	f	%
Negociación	62	41.1%	62	41.1%	27	17.9%
Colaborativa.	59	39.1%	35	23.2%	57	37.7%
Competitiva.	57	37.7%	25	16.6%	69	45.7%
Evitativa.	56	37.1%	30	19.9%	65	43.0%

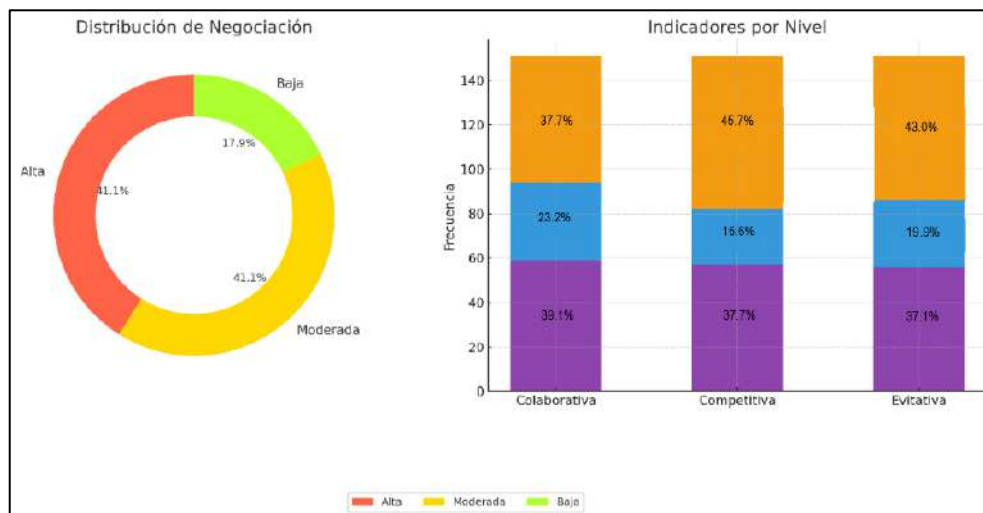


Figura 1. Negociaciones.

La Tabla 1 muestra que el nivel de negociación se percibió como alto y moderado en igual proporción, 41.1% en ambos casos, mientras que un 17.9% lo considero bajo. En relación con los estilos específicos, la negociación colaborativa se evaluó mayormente en el nivel alto con un 39.1%, presentando una proporción similar en el nivel bajo con 37.7% y menor

frecuencia en el nivel moderado con 23.2%. El estilo competitivo se percibió principalmente en el nivel bajo con 45.7%, seguido del nivel alto con 37.7%, y en menor medida en el nivel moderado con 16.6%. Finalmente, el estilo evitativo mostro una mayor tendencia a ser evaluado como bajo con 43%, con 37% en el nivel alto y 19.9% en el nivel moderado.

Tabla 2

*Distribución de frecuencias de la toma de decisiones*

	Alta		Moderada		Baja	
	f	%	f	%	f	%
Toma de decisiones	62	41.1%	57	37.7%	32	21.2%
Estratégicas.	54	35.8%	33	21.9%	64	42.4%
Operativas.	55	36.4%	28	18.5%	68	45.0%
Emergencia.	53	35.1%	32	21.2%	66	43.7%

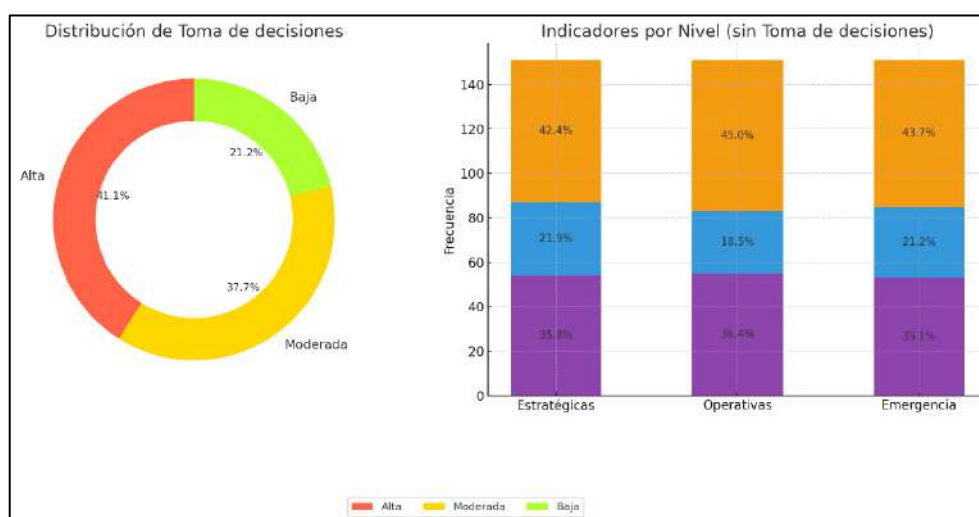


Figura 2. Toma de decisiones.

La Tabla 2 muestra que el nivel de toma de decisiones fue percibido como alto en un 41.1%, moderado en un 37.7% y bajo en un 21.2%. En cuanto a los indicadores específicos, las decisiones estratégicas se evaluaron mayormente en el nivel bajo con 42.4% seguidas del nivel alto con 35.8%, y con una menor frecuencia en el nivel moderado con 21.9%. Las decisiones operativas también se percibieron predominantemente en el nivel bajo con 45%, con un 36.4% en el nivel alto y un 18.5% en el nivel moderado. Por último, las decisiones en situaciones de emergencia mostraron tendencias similares, siendo evaluados como bajas en un 43.7% altas en un 35.1% y moderadas en un 21.2%.

Tabla 3

*Distribución de frecuencia del liderazgo*

	Alta		Moderada		Baja	
	f	%	f	%	f	%
Liderazgo	63	41.7%	66	43.7%	22	14.6%
Autoritario.	61	40.4%	31	20.5%	59	39.1%
Democrático.	59	39.1%	28	18.5%	64	42.4%
Participativo.	59	39.1%	34	22.5%	58	38.4%

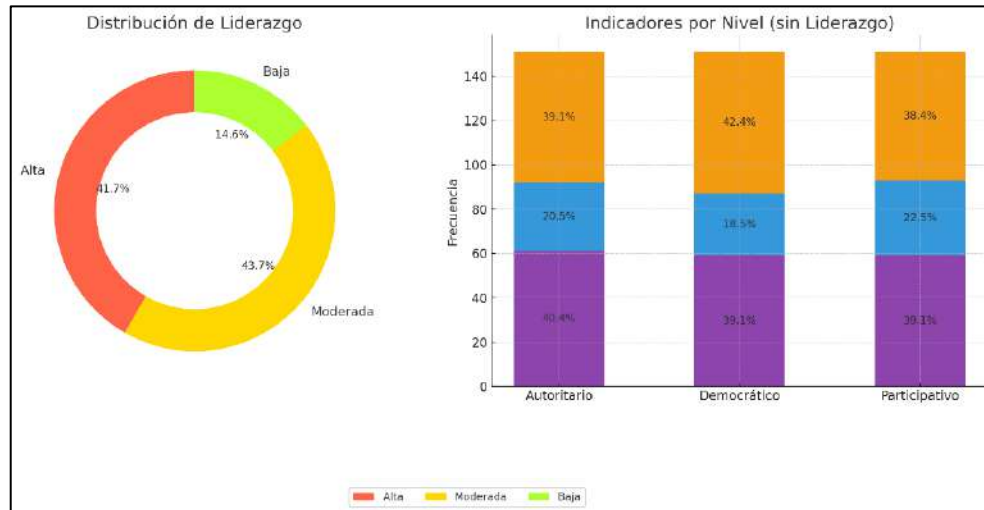


Figura 3. Liderazgo.

La Tabla 3 muestra que el liderazgo se percibió principalmente en niveles moderados con un 43.7% seguido por el nivel alto con un 41.7%, y una menor medida, en el nivel bajo con un 14.6%. En cuanto a los estilos específicos, el liderazgo autoritario se evaluó con mayor frecuencia en niveles altos con un 40.4%, aunque casi igual de común en el nivel bajo con un 39.1%, y menos frecuente en el nivel moderado con un 20.5%. El liderazgo democrático se percibió predominantemente en el nivel bajo con un 42.4%, seguido por el nivel alto con un 39.1%, y en menor medida en el nivel moderado con un 18.5%. Por su parte, el liderazgo participativo mostro una distribución similar, con un 39.1% en el nivel alto, un 38.4% en el nivel bajo y un 22.5% en el nivel moderado.

Tabla 4

*Distribución de frecuencia de la adaptación al cambio*

	Alta		Moderada		Baja	
	f	%	f	%	f	%
Adaptación al cambio	56	37.1%	69	45.7%	26	17.2%
Reactivo.	57	37.7%	27	17.9%	67	44.4%
Proactivo.	52	34.4%	29	19.2%	70	46.4%
Indiferente	59	39.1%	32	21.2%	60	39.7%

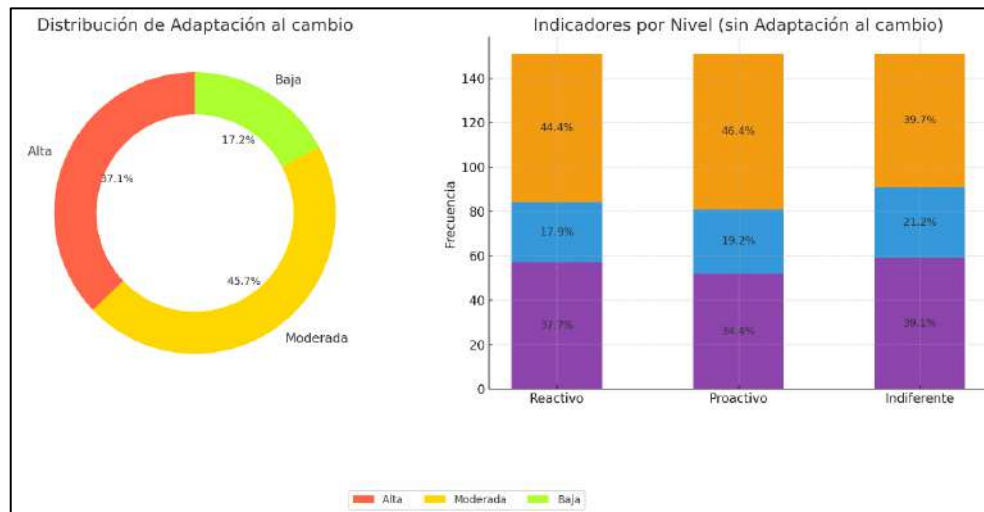


Figura 4. Adaptación al cambio.

La Tabla 4 muestra que la adaptación al cambio se percibió mayormente en un nivel moderado con un 45.7% seguida del nivel alto con un 37.1%, y menos frecuentemente en el nivel bajo con un 17.2%. En cuanto a los indicadores específicos, el enfoque reactivo fue evaluado predominantemente en el nivel bajo con un 44.4% con un 37.7% en el nivel alto y un 17.9% en el nivel moderado. El enfoque proactivo también mostró una tendencia hacia niveles bajo con un 46.4%, seguido del nivel alto con un 34.4% y el moderado con un 19.2%. Por su parte, la actitud indiferente se distribuyó en su mayoría entre los niveles altos y bajos, con un 39.1% y un 39.7% respectivamente, y un 21.2% en el nivel moderado.

Tabla 5

*Distribución de frecuencia de la solución de problemas*

	Alta		Moderada		Baja	
	f	%	f	%	f	%
Solución de problemas	63	41.7%	62	41.1%	26	17.2%
Prevenir la ocurrencia.	60	39.7%	35	23.2%	56	37.1%
Caracterizar.	58	38.4%	32	21.2%	61	40.4%
Aplicar alternativa.	53	35.1%	27	17.9%	71	47.0%

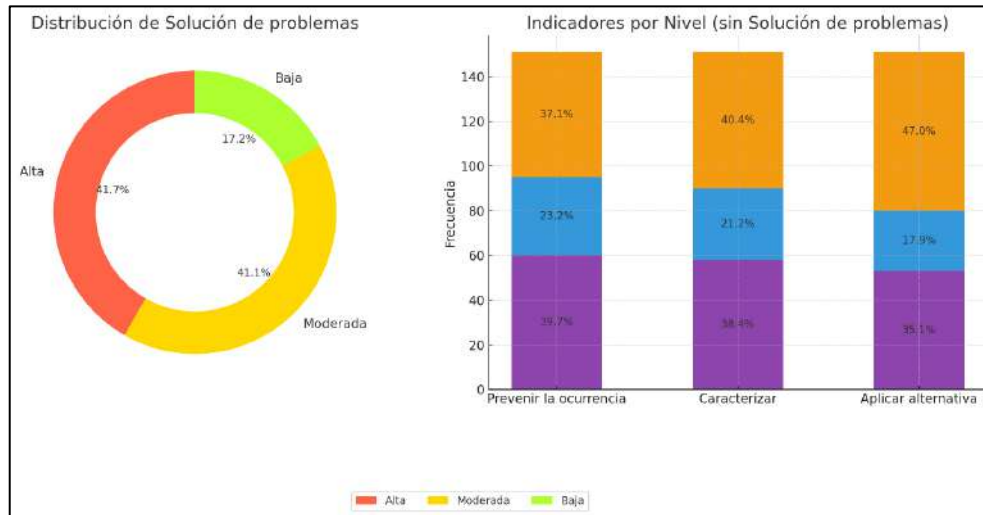


Figura 5. Solución de problemas.

La Tabla 5 muestra que la solución de problemas se percibió principalmente en niveles altos con un 41.7% seguida de cerca por el nivel moderado con un 41.1% ¿, y en menor medida en el nivel bajo con un 17.2%. En cuanto a los indicadores específicos, la capacidad para prevenir la ocurrencia de problemas se evaluó con mayor frecuencia en el nivel alto con un 39.7%, seguida por el nivel bajo con un 37.1% y con menor frecuencia en el nivel moderado con un 23.2%. La habilidad para caracterizar los problemas se distribuyó principalmente en el nivel bajo con un 40.4%, mientras que el nivel alto alcanzo un 38.4%, y el moderado un 21.2%. Por último, la capacidad para aplicar alternativas mostro una mayor tendencia a ser evaluada como baja con un 47%, seguida por el nivel alto con un 35.1%, y el moderado con un 17.9%

Tabla 6

*Distribución de frecuencia de las habilidades directivas*

		f	%
Válido	Alta	61	40.4
	Moderada	74	49.0
	Baja	16	10.6
	Total	151	100.0

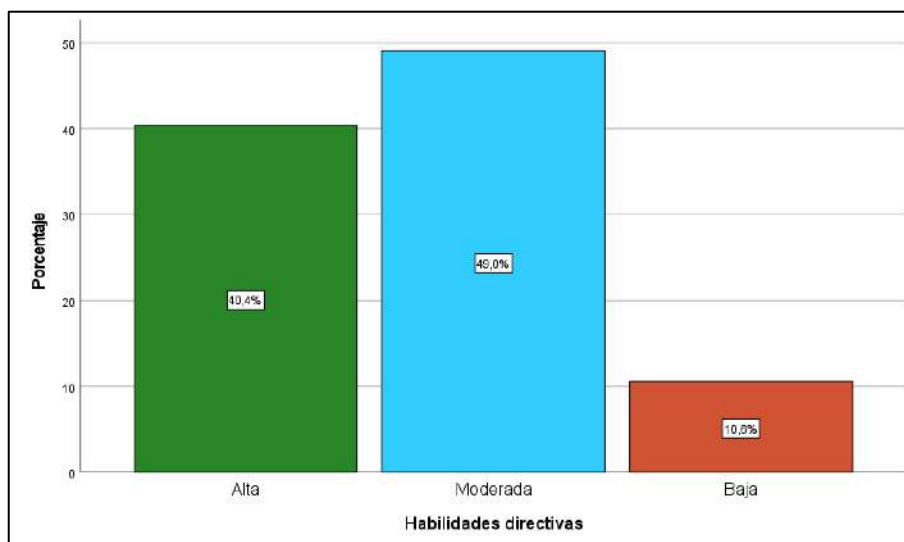


Figura 6. Habilidades directivas.

La Tabla 6 muestra que las habilidades directivas se percibieron principalmente en niveles moderados con un 49% seguida de cerca por el nivel alto con un 40.6%, y en menor medida en el nivel bajo con un 10.6%.

## B. Análisis descriptivo del manejo de conflictos

Tabla 7

*Distribución de frecuencia del competir*

	Alta		Moderada		Baja	
	f	%	f	%	f	%
Competir	62	41.1%	62	41.1%	27	17.9%
Dialogo.	55	36.4%	31	20.5%	65	43.0%
Escucha activa.	55	36.4%	34	22.5%	62	41.1%
Información.	59	39.1%	26	17.2%	66	43.7%

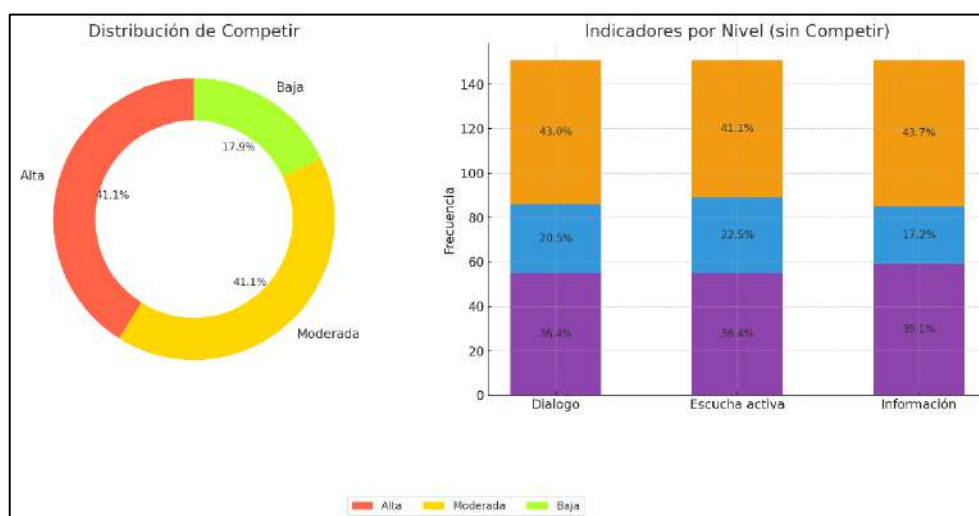


Figura 7. Competir.

La Tabla 7 muestra que el nivel general de competir se percibió en igual proporción en los niveles altos y moderados, con un 41.1% cada uno, mientras que el nivel bajo alcanzó un 17.9%. En cuanto a los indicadores específicos, el dialogo se evaluó mayormente en el nivel bajo con un 43%, seguido del nivel alto con un 36.4%, y en menor medida en el nivel moderado con un 20.5%. La escucha activa mostró una distribución similar, siendo percibida como baja en un 41.1%, alta en un 36.4%, y moderada en un 22.5%. La percepción de la utilización de información fue mayormente baja, con un 43.7%, seguida por el nivel alto con un 39.1% y el nivel moderado con un 17.2%.

Tabla 8

*Distribución de frecuencia del colaborar*

	Alta		Moderada		Baja	
	f	%	f	%	f	%
Colaborar	55	36.4%	64	42.4%	32	21.2%
Confianza.	60	39.7%	33	21.9%	58	38.4%
Predisposición.	51	33.8%	32	21.2%	68	45.0%
Firmeza.	44	29.1%	36	23.8%	71	47.0%

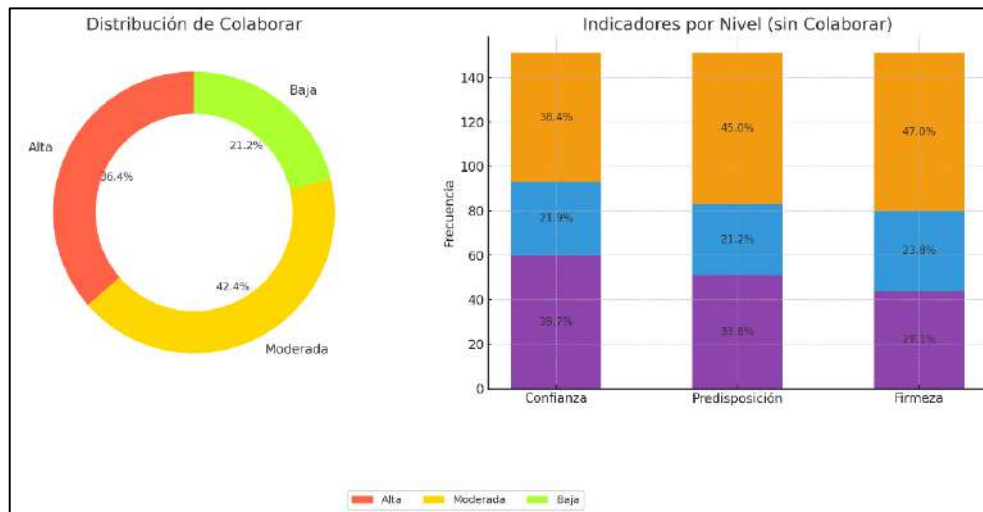


Figura 8. Colaborar.

La Tabla 8 muestra que el nivel general de colaborar se percibió predominantemente en el nivel moderado con un 42.4%, seguido del nivel alto con un 36.4%, y en menor medida en el nivel bajo con un 21.2%. En cuanto a los indicadores específicos, la confianza fue evaluada mayormente en el nivel alto con un 39.7%, aunque el nivel bajo no quedo lejos con un 38.4%, y el nivel moderado alcanzo un 21.9%. La predisposición a colaborar se percibió principalmente en el nivel con un 45%, mientras que el nivel alto registro un 33.8, y el moderado un 21.2%. Por su parte, la firmeza mostro una mayor tendencia a ser evaluada en el nivel bajo con un 47%, seguida por el nivel moderado con un 23.8%, y el nivel alto con un 29.1%.

Tabla 9

*Distribución de frecuencia del evitar*

	Alta		Moderada		Baja	
	f	%	f	%	f	%
Evitar	54	35.8%	67	44.4%	30	19.9%
Tema principal.	53	35.1%	31	20.5%	67	44.4%
Respeto.	53	35.1%	36	23.8%	62	41.1%
Penalidades.	47	31.1%	32	21.2%	72	47.7%

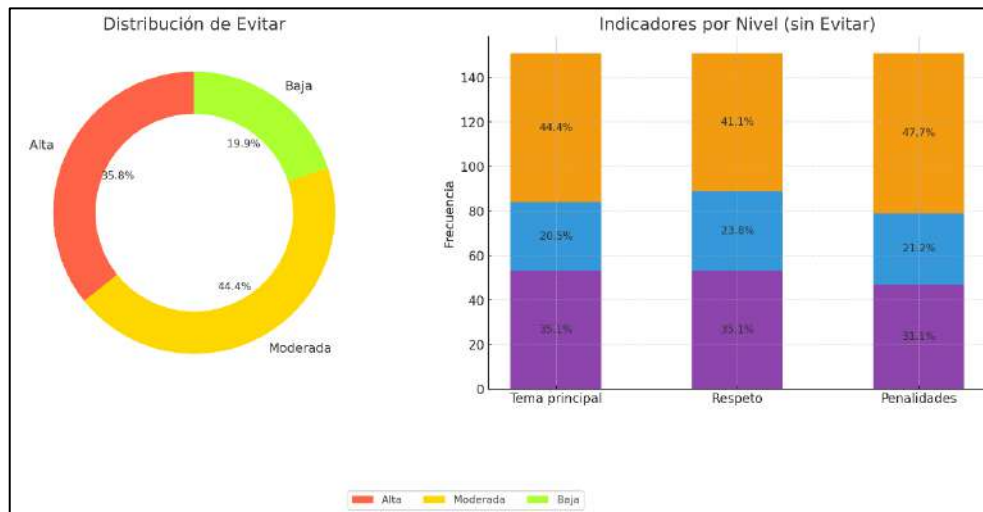


Figura 9. Evitar.

La Tabla 9 muestra que el nivel general de evitar se percibió mayormente en el nivel moderado con un 44.4%, seguido por el nivel alto con un 35.8%, y en menor medida en el nivel bajo con un 19.9%. En cuanto a los indicadores específicos, evitar abordar el tema principal se evaluó principalmente en el nivel bajo con un 44.4%, seguido por el nivel alto con un 35.1%, y el nivel moderado con un 20.5%. El respeto en situaciones de evitar se percibió en su mayoría en el nivel bajo con un 41.1%, mientras que el nivel alto fue del 35.1%, y el moderado alcanzó un 23.8%. Por último, la percepción de evitar penalidades fue más frecuente en el nivel bajo con un 47.7%, seguida por el nivel alto con un 31.1% y el nivel moderado con un 21.2%.

Tabla 10  
*Distribución de frecuencia del ceder*

	Alta		Moderada		Baja	
	f	%	f	%	f	%
Ceder	58	38.4%	65	43.0%	28	18.5%
Entendimiento.	59	39.1%	30	19.9%	62	41.1%
Replanteamiento.	52	34.4%	29	19.2%	70	46.4%
Pro y contra.	55	36.4%	30	19.9%	66	43.7%

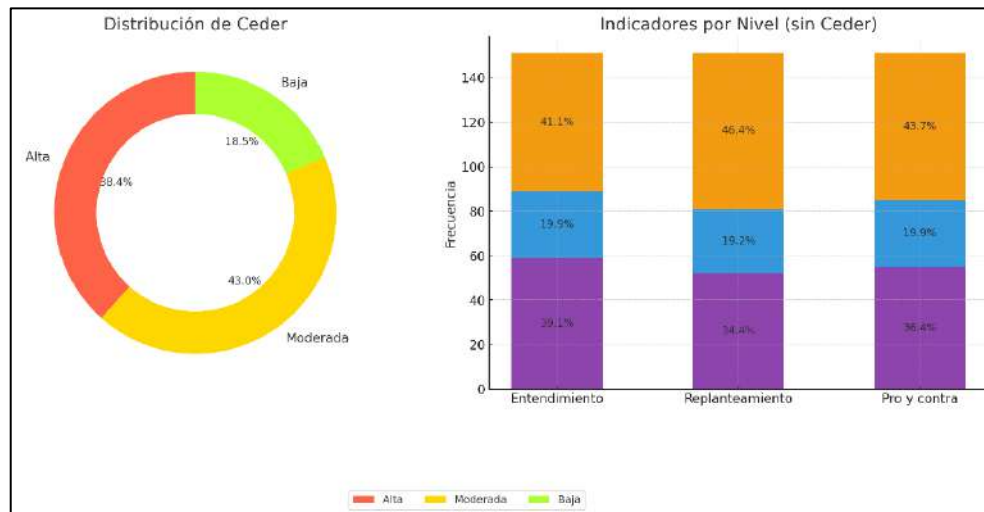


Figura 10. Ceder.

La Tabla 10 muestra que el nivel general de ceder se percibió predominantemente en el nivel moderado con un 43%, seguido del nivel alto con un 38.4%, y en menor medida en el nivel bajo con un 18.5%. En cuanto a los indicadores específicos, el entendimiento se evaluó principalmente en el nivel alto con un 39.1%, mientras que el nivel bajo alcanzó un 41.1%, y el moderado un 19.9%. El replanteamiento fue percibido mayormente en el nivel bajo con un 46.4%, seguido por el nivel alto con un 34.4%, y en el nivel moderado con un 19.2%. Por último, la consideración de pros y contras mostró una tenencia hacia el nivel bajo con un 43.7%, mientras que el nivel alto fue del 36.4%, y el moderado del 19.9%.

Tabla 11  
*Distribución de frecuencia del transigir*

	Alta		Moderada		Baja	
	f	%	f	%	f	%
Transigir	59	39.1%	60	39.7%	32	21.2%
Monitoreo.	57	37.7%	34	22.5%	60	39.7%
Clima favorable.	58	38.4%	31	20.5%	62	41.1%
Argumentos sustentatorios.	48	31.8%	33	21.9%	70	46.4%

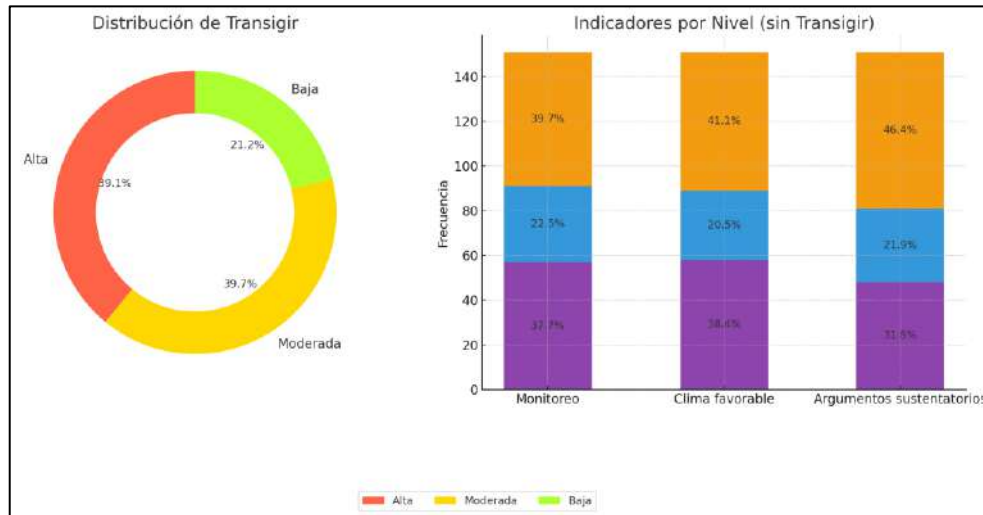


Figura 11. Transigir.

La Tabla 11 muestra que el nivel general de transigir se percibido en proporciones similares en los niveles alto y moderado, con un 39.1% y un 39.7% respectivamente, mientras que el nivel bajo alcanzo un 21.2%. En cuanto a los indicadores específicos, el monitoreo se evaluó con mayor frecuencia en el nivel bajo con un 39.7%, seguido por el nivel alto con un 37.7%, y el nivel moderado con un 22.5%. La percepción de un clima favorable para transigir se distribuyó principalmente en el nivel bajo con un 41.1%, mientras que el nivel alto represento un 38.4%, y el moderado un 20.5%. Por último, los argumentos sustentatorios se concentraron en su mayoría en el nivel bajo con un 46.4%, mientras que el nivel alto fue del 31.8%, y el moderado alcanzo un 21.9%.

Tabla 12  
*Distribución de frecuencia del manejo de conflictos*

		f	%
Válido	Alta	65	43.0
	Moderada	71	47.0
	Baja	15	9.9
	Total	151	100.0

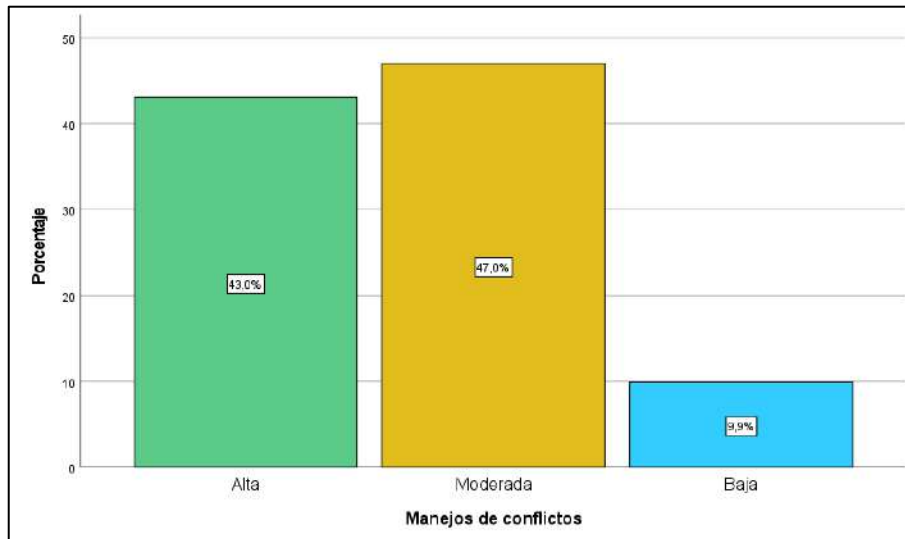


Figura 12. Manejo de conflictos.

La Tabla 12 muestra que el nivel general del manejo de conflictos se percibido en proporciones similares en los niveles alto y moderado, con un 47% y 43%, respectivamente. Asimismo, el nivel bajo alcanzo un 9.9%.

### C. Prueba de normalidad

Tabla 13  
*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	0.327	151	0.000
Negociación	0.226	151	0.000
Toma de decisiones	0.221	151	0.000
Liderazgo	0.261	151	0.000
Adaptación al cambio	0.245	151	0.000
Solución de problemas	0.249	151	0.000
Manejo de conflictos	0.319	151	0.000

La Tabla 13 muestra los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, que se utiliza para evaluar si una variable sigue una distribución normal. En esta prueba, la hipótesis nula establece que la distribución de datos no difiere significativamente de una distribución normal. Si el nivel de significancia es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula, lo que indica que la distribución no es normal. En este caso, los niveles de significancia para todas las variables evaluadas son 0.00. Esto indica que, en todos los casos, se rechaza la hipótesis nula de normalidad, indicando que las distribuciones no siguen una distribución normal y que deben considerarse métodos estadístico no paramétricos para su análisis.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

Ha: Las habilidades directivas se relacionan significativamente con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

Ho: Las habilidades directivas no se relacionan significativamente con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

Tabla 14

*Prueba de Rho de Spearman entre las habilidades directivas y manejo de conflictos*

			Habilidades directivas	Manejos de conflictos
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	1.000	,648**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	151	151
	Manejos de conflictos	Coefficiente de correlación	,648**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	151	151

La Tabla 14 presenta los resultados de la Prueba de Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades directivas y el manejo de conflictos. El coeficiente obtenido es de 0.648, lo que corresponde a un grado positivo moderado entre ambas. El nivel de significancia es de 0.000, lo que sugiere que la relación es estadísticamente significativa. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados indican que a medida que mejoran las habilidades directivas, también tiende a mejorar la capacidad para manejar conflictos, evidenciando una asociación importante entre ambas variables en el contexto estudiado.

## Hipótesis específica 1

Ha: La negociación se relaciona significativamente con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

Ho: La negociación no se relaciona significativamente con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

Tabla 15

*Prueba de Rho de Spearman entre la negociación y manejo de conflictos*

			Negociación	Manejos de conflictos
Rho de Spearman	Negociación	Coefficiente de correlación	1.000	,545**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	151	151
	Manejos de conflictos	Coefficiente de correlación	,545**	1.000
Sig. (bilateral)		0.000		
		N	151	151

La Tabla 15 presenta los resultados de la Prueba de Correlación de Rho de Spearman entre la negociación y el manejo de conflictos. El coeficiente obtenido es de 0.545, lo que corresponde a un grado positivo moderado entre ambas. El nivel de significancia es de 0.000, lo que sugiere que la relación es estadísticamente significativa. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados indican que a medida que se presente una mayor habilidad en negociación, también tiende a mejorar la capacidad para manejar conflictos, reafirmando una conexión importante entre ambas variables en el contexto estudiado.

## Hipótesis específica 2

Ha: La toma de decisiones se relaciona significativamente con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

Ho: La toma de decisiones no se relaciona significativamente con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

Tabla 16

*Prueba de Rho de Spearman entre la toma de decisiones y manejo de conflictos*

			Toma de decisiones	Manejos de conflictos
Rho de Spearman	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	1.000	,458**
		Sig. (bilateral)		0.000
	N	151	151	
	Manejos de conflictos	Coefficiente de correlación	,458**	1.000
Sig. (bilateral)		0.000		
	N	151	151	

La Tabla 16 presenta los resultados de la Prueba de Correlación de Rho de Spearman entre la toma de decisiones y el manejo de conflictos. El coeficiente obtenido es de 0.458, lo que corresponde a un grado positivo moderado entre ambas. El nivel de significancia es de 0.000, lo que sugiere que la relación es estadísticamente significativa. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados indican que una mayor habilidad en la toma de decisiones se asocia con una mejor capacidad para manejar conflictos, reafirmando una conexión importante entre ambas variables en el contexto estudiado.

### Hipótesis específica 3

Ha: El liderazgo se relaciona significativamente con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

Ho: El liderazgo no se relaciona significativamente con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

Tabla 17

*Prueba de Rho de Spearman entre el liderazgo y manejo de conflictos*

			Liderazgo	Manejo de conflictos
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1.000	,637**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	151	151
	Manejo de conflictos	Coefficiente de correlación	,637**	1.000
Sig. (bilateral)		0.000		
		N	151	151

La Tabla 17 presenta los resultados de la Prueba de Correlación de Rho de Spearman entre el liderazgo y el manejo de conflictos. El coeficiente obtenido es de 0.637, lo que corresponde a un grado positivo moderado entre ambas. El nivel de significancia es de 0.000, lo que sugiere que la relación es estadísticamente significativa. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados indican que un mayor nivel en liderazgo se asocia con una mejor capacidad para manejar conflictos, reafirmando una conexión importante entre ambas variables en el contexto estudiado.

#### Hipótesis específica 4

Ha: La adaptación al cambio se relaciona significativamente con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

Ho: La adaptación al cambio se relaciona significativamente con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

Tabla 18

*Prueba de Rho de Spearman entre la adaptación al cambio y manejo de conflictos*

			Adaptación al cambio	Manejo de conflictos
Rho de Spearman	Adaptación al cambio	Coefficiente de correlación	1.000	,590**
		Sig. (bilateral)		0.000
	Manejo de conflictos	N	151	151
		Coefficiente de correlación	,590**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	151	151

La Tabla 18 presenta los resultados de la Prueba de Correlación de Rho de Spearman entre la adaptación al cambio y el manejo de conflictos. El coeficiente obtenido es de 0.590, lo que corresponde a un grado positivo moderado entre ambas. El nivel de significancia es de 0.000, lo que sugiere que la relación es estadísticamente significativa. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados indican que una mayor capacidad de adaptación al cambio se asocia con una mejor capacidad para manejar conflictos, releyendo una conexión importante entre ambas variables en el contexto estudiado.

## Hipótesis específica 5

Ha: La solución de problemas se relaciona significativamente con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

Ho: La solución de problemas se relaciona significativamente con el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2023.

Tabla 19

*Prueba de Rho de Spearman entre la solución de problemas y manejo de conflictos*

			Solución de problemas	Manejo de conflictos
Rho de Spearman	Solución de problemas	Coefficiente de correlación	1.000	,558**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	151	151
	Manejos de conflictos	Coefficiente de correlación	,558**	1.000
Sig. (bilateral)		0.000		
		N	151	151

La Tabla 19 presenta los resultados de la Prueba de Correlación de Rho de Spearman entre la solución de problemas y el manejo de conflictos. El coeficiente obtenido es de 0.558, lo que corresponde a un grado positivo moderado entre ambas. El nivel de significancia es de 0.000, lo que sugiere que la relación es estadísticamente significativa. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados indican que una mayor habilidad en la solución de problemas se asocia con una mejor capacidad para manejar conflictos, releyendo una conexión importante entre ambas variables en el contexto estudiado.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

La hipótesis general de esta investigación sostiene que existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, lo cual ha sido respaldado por los resultados obtenidos ( $Rho = 0.648$ ;  $p = 0.000$ ), indicando que la mejora en las competencias gerenciales está asociada con una mayor efectividad en la gestión de conflictos. Esto refleja en la capacidad del personal administrativo para abordar tensiones organizacionales con mayor eficiencia, reduciendo la frecuencia como la severidad de los conflictos. Comparando con el estudio de Pérez (2023), quien examino la relación entre las habilidades directivas y la calidad de los procesos, se observa una coincidencia importante: el 46.2% de los trabajadores percibían sus habilidades directivas como insuficientes, afectando negativamente la calidad de los procesos, especialmente en la disposición para negociar y trabajar en equipo. Esto indica que la falta de competencias directivas no solo dificulta la gestión de conflictos, sino que también impacta la eficiencia operativa. Ambos estudios destacan la necesidad de programas enfocados en mejorar las habilidades directivas, abordando áreas críticas como la solución de dificultades y el trabajo cooperativo. El fortalecimiento de estas competencias no solo favorecería una gestión de conflictos, sino que también contribuyen a optimizar la calidad del servicio del sector salud.

La hipótesis específica 1 de esta investigación sostiene que existe una relación significativa entre la negociación y el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, lo cual ha sido respaldado por los resultados obtenidos ( $Rho = 0.545$ ;  $p = 0.000$ ). Este resultado representa que mejorar las habilidades de negociación puede facilitar una gestión más efectiva de los conflictos en el entorno hospitalario. Al comparar con el estudio de Álvarez (2022),

que encontró una correlación moderada ( $Rho = 0.687$ ;  $p < 0.05$ ) entre las habilidades emocionales y manejo de conflictos, se observa un patrón similar: la capacidad para gestionar conflictos mejora significativamente con el fortalecimiento de competencias clave. Mientras que Álvarez destaca la influencia de las habilidades emocionales, los hallazgos de este estudio resaltan el papel central de la negociación. Ambos estudios sugieren que una formación integral que combine el desarrollo de las habilidades emocionales y de convenio podría optimizar la resolución de conflictos mejorando tanto el ambiente laboral como la efectividad en la gestión del personal administrativo del sector salud.

La hipótesis específica 2 de esta investigación sostiene que existe una relación significativa entre la toma de decisiones y el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, lo cual ha sido respaldado por los resultados obtenidos ( $Rho = 0.458$ ;  $p = 0.000$ ). Este resultado indica que una mejora en la capacidad de tomar decisiones puede facilitar una gestión más efectiva de los conflictos hospitalarios. Al comparar con el estudio de Rodríguez et al., (2021), que examinó la relación entre la toma de decisiones y manejo de conflictos, se encuentran diferencias importantes. Rodríguez et al. reportan una relación negativa baja ( $Rho = -0.28$ ) en la percepción de los directivos y una correlación moderada bajo ( $Rho = 0.448$ ) para los docentes. Esto refleja discrepancias en la percepción del impacto de la toma de decisiones en la gestión de conflictos, dependiendo del grupo evaluado. Mientras que el Rodríguez et al., sugiere que el contexto educativo presenta una relación menos clara e incluso negativa, los resultados en el entorno hospitalario indican que fortalecer las capacidades para la toma de decisiones tiene un efecto más consistente en la mejora del manejo de conflictos. Estas diferencias resaltan la importancia del contexto organizacional en la efectividad de las habilidades directivas y sugieren que, en entornos como los hospitales, la capacidad para tomar decisiones, acertadas es crucial para la resolución de conflictos. Ambos estudios resaltan la carencia de adaptar las tácticas de desarrollo en toma de decisiones según el contexto, enfatizando su desarrollo como una herramienta clave en sectores con demandas rápidas y críticas, como el de la salud

La hipótesis específica 3 de esta investigación sostiene que existe una relación significativa entre el liderazgo y el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, lo cual ha sido respaldado por los

resultados obtenidos ( $Rho = 0.637$ ;  $p = 0.000$ ). Este resultado indica que un liderazgo efectivo mejora considerablemente la capacidad de gestionar conflictos en el entorno hospitalario. Comparando con el estudio de Ascon et al., (2019), quienes examinaron el desarrollo de las habilidades directivas en instituciones, se encuentran diferencias contextuales relevantes. En su investigación se observó que, aunque la mayoría de los profesores (65%) y directivos (77.78%) percibían que las habilidades de liderazgo se desarrollaban, había discrepancias en como estas competencias eran valoradas entre los distintos grupos, lo que afectaba aspectos críticos como la comunicación y la motivación. Esto indica que, en el ámbito educativo, la percepción del desarrollo de habilidades de liderazgo no siempre es uniforme, lo que podría limitar su impacto en la gestión de conflictos. En contraste, los resultados en el Hospital Regional de Huacho muestran una relación más consistente entre el liderazgo y la resolución de conflictos, lo que resalta la relevancia de esta habilidad en medios donde las decisiones y acciones tienen consecuencias inmediatas. La capacidad de liderar de manera efectiva no solo facilita la coordinación y resolución de disputas, sino también influye en la motivación del equipo y en la capacidad de adaptación a situaciones de alta presión. Ambos estudios coinciden en la relevancia del liderazgo, pero mientras en el contexto educativo revela una falta de coordinación en la percepción del desarrollo de estas habilidades, el entorno hospitalario destaca la necesidad de un liderazgo efectivo para el manejo adecuado de conflictos.

La hipótesis específica 4 de esta investigación sostiene que existe una relación significativa entre la adaptación al cambio y el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, lo cual ha sido respaldado por los resultados obtenidos ( $Rho = 0.637$ ;  $p = 0.000$ ). Este hallazgo sugiere que la capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias influye de manera importante en la efectividad con que se gestionan los conflictos en el entorno hospitalario. Al contrastar con el estudio de Pedraza (2019), quien investigó las causas de los conflictos intergrupales en una organización del sector financiero en Colombia, se observa que la falta de adaptación es una causa implícita en los problemas identificados. Pedraza concluyó que factores como la divergencia de objetivos, la interdependencia de tareas y disponibilidad limitada de información eran fuentes principales de conflicto, y que estas problemáticas pueden estar exacerbadas por una ineficiente capacidad de adaptación por parte de los empleados y los líderes. Mientras

el estudio de Pedraza resalta como ciertos factores estructurales y organizacionales generan conflictos, los resultados en el Hospital Regional de Huacho muestran que la adaptación al cambio puede mitigar la aparición o el agravamiento de estos problemas. La capacidad de adaptarse no solo permite responde mejor a las dinámicas cambiantes del entorno, sino que también facilita la gestión de tensiones originadas por diferencias en objetivos o problemas de comunicación. En conjunto, ambos estudios sobresalen la relevancia de incentivar una cultura organizacional flexible y adaptable para reducir la incidencia de conflictos. Sin embargo, mientras Pedraza se enfoca en causas subyacentes específicas, este trabajo pone de manifiesto el valor de fortalecer la adaptabilidad como una competencia clave para la resolución de conflictos en el sector salud, donde los cambios constantes son inherentes a la naturaleza del trabajo

La hipótesis específica 5 de esta investigación sostiene que existe una relación significativa entre la solución de problemas y el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, lo cual ha sido respaldado por los resultados obtenidos ( $Rho = 0.558$ ;  $p = 0.000$ ). Este resultado indica que una mayor capacidad para resolver problemas se asocia con una mejor gestión de los conflictos en el entorno hospitalario, mejorando la respuesta ante situaciones críticas. Comparando con el estudio de Llacza (2020), quien examinó la relación entre las habilidades directivas, trabajo en equipo y la imagen corporativa en el Hospital San Juan de Lurigancho, se observa una coincidencia importante. Llacza encontró que las habilidades directivas, junto con el trabajo en equipo, tienen un impacto significativo en la percepción de la imagen organizacional, con un 68.8% de incidencia según el R cuadrado de Nagelkerke. Aunque el enfoque de Llacza no se centró directamente en la solución de problemas, los hallazgos sugieren que la capacidad de enfrentar y resolver desafíos es crucial para fortalecer tanto la cohesión interna como la percepción externa de la organización. Mientras en el estudio de Llacza se enfoca en como las competencias gerenciales y el trabajo en equipo influyen en la imagen corporativa, los resultados en el Hospital Regional de Huacho destacan que la solución de problemas no solo mejora la gestión interna de conflictos, sino que también podría contribuir a la efectividad organizacional en un sentido más amplio. La habilidad para resolver problemas permite abordar conflictos de manera proactiva, lo que repercute en la estabilidad del equipo de trabajo y en la eficiencia

operativa. Ambos estudios resaltan la importancia de desarrollar competencias directivas particulares, como la resolución de problemas y la colaboración, para mejorar el desempeño institucional. Sin embargo, Llacza enfatiza el impacto en la imagen organizacional, este estudio respalda la noción de que resolver problemas es esencial para un manejo efectivo de los conflictos en el sector salud, donde la rapidez y la precisión en la respuesta son importantes.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones**

- La hipótesis general de esta investigación sostiene que existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, lo cual ha sido respaldado por los resultados obtenidos ( $Rho = 0.648$ ;  $p = 0.000$ ), indicando que la mejora en las competencias gerenciales está asociada con una mayor efectividad en la gestión de conflictos. Esto refleja en la capacidad del personal administrativo para abordar tensiones organizacionales con mayor eficiencia, reduciendo la frecuencia como la severidad de los conflictos.
- La hipótesis específica 1 de esta investigación sostiene que existe una relación significativa entre la negociación y el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, lo cual ha sido respaldado por los resultados obtenidos ( $Rho = 0.545$ ;  $p = 0.000$ ). Este resultado representa que mejorar las habilidades de negociación puede facilitar una gestión más efectiva de los conflictos en el entorno hospitalario.
- La hipótesis específica 2 de esta investigación sostiene que existe una relación significativa entre la toma de decisiones y el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, lo cual ha sido respaldado por los resultados obtenidos ( $Rho = 0.458$ ;  $p = 0.000$ ). Este resultado indica que una mejora en la capacidad de tomar decisiones puede facilitar una gestión más efectiva de los conflictos hospitalarios.
- La hipótesis específica 3 de esta investigación sostiene que existe una relación significativa entre el liderazgo y el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, lo cual ha sido respaldado por

los resultados obtenidos ( $Rho = 0.637$ ;  $p = 0.000$ ). Este resultado indica que un liderazgo efectivo mejora considerablemente la capacidad de gestionar conflictos en el entorno hospitalario.

- La hipótesis específica 4 de esta investigación sostiene que existe una relación significativa entre la adaptación al cambio y el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, lo cual ha sido respaldado por los resultados obtenidos ( $Rho = 0.637$ ;  $p = 0.000$ ). Este hallazgo sugiere que la capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias influye de manera importante en la efectividad con que se gestionan los conflictos en el entorno hospitalario.
- La hipótesis específica 5 de esta investigación sostiene que existe una relación significativa entre la solución de problemas y el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, lo cual ha sido respaldado por los resultados obtenidos ( $Rho = 0.558$ ;  $p = 0.000$ ). Este resultado indica que una mayor capacidad para resolver problemas se asocia con una mejor gestión de los conflictos en el entorno hospitalario, mejorando la respuesta ante situaciones críticas.

## **6.2 Recomendaciones**

- Se recomienda al Hospital Regional de Huacho, implementar un programa de formación especializado en habilidades directivas para el personal administrativo del hospital, centrado en áreas críticas como la toma de decisiones clínicas bajo presión, la negociación en contextos de alta complejidad y la gestión de conflictos interdepartamentales. El programa debe integrar simulaciones avanzadas de escenarios hospitalarios, tales como el manejo de recursos limitados durante emergencias o la coordinación en la atención multidisciplinaria, junto con técnicas de role – playing para abordar conflictos específicos, como discrepancias entre equipos clínicos y administradores
- Se recomienda al Hospital Regional de Huacho, establecer un sistema de mediación interna especializado para abordar conflictos en el entorno hospitalario, centrado en la negociación efectiva como herramienta principal. Este sistema debe incluir la designación de mediadores capacitados dentro del

personal administrativo, quienes actuaran como facilitadores en situaciones conflictivas, ayudando a las partes involucradas a alcanzar soluciones colaborativas

- Se recomienda al Hospital Regional de Huacho, integrar un sistema de apoyo en la toma de decisiones que utilice herramientas tecnológicas avanzadas, como software de gestión hospitalarias y algoritmos de apoyo a la decisión, para guiar al personal administrativo en la resolución de conflictos complejos
- Se recomienda al Hospital Regional de Huacho, integrar prácticas de liderazgo adaptativo en el hospital, enfocándose en capacitar a los líderes para ajustar su enfoque según la naturaleza de conflicto y las dinámicas del equipo involucrado. Esto implica proporcionar de herramientas y metodologías específicas, como técnicas de liderazgo situacional, comunicación efectiva bajo presión y estrategias para gestionar la resistencia al cambio
- Se recomienda al Hospital Regional de Huacho, optimizar los procesos de gestión del cambio, diseñado específicamente para abordar conflictos de transformaciones organizacionales, específicamente para abordar conflictos derivados de transformaciones organizacionales, cambios en procedimientos clínicos o la introducción de nuevas tecnologías.
- Se recomienda al Hospital Regional de Huacho, mejorar la resolución de problemas mediante la implementación de un sistema de análisis estructurado para abordar conflictos complejos, enfocándose en técnicas avanzadas de resolución, como el método “Five Whys” para identificar la causa raíz, o el uso de diagramas de Ishikawa para visualizar factores contribuyentes.

## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes bibliográficas

Alvarez, A. (2020). *Clasificación de las Investigaciones*. Recurso académico, Universidad de Lima.

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores.

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5 ed.). Ediciones de la U.

### 7.2 Fuentes electrónicas

Abarca, Y., Espinoza, T., & Llerenan, S. (2020). Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. *Enfermería Global*, 19(57). Obtenido de [https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1695-61412020000100014&script=sci\\_arttext](https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1695-61412020000100014&script=sci_arttext)

Abarca, Y., Espinoza, T., Llerenan, S., & Berrios, N. (2020). Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. *Revista electrónica trimestral de Enfermería*(57). Obtenido de <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/85807/1/364491-Texto%20del%20art%20c3%20adculo-1367941-1-10-20191222.pdf>

Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano* (1 ed.). Ambato, Ecuador: MEGAGRAF. Recuperado el 22 de Agosto de 2022, de <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgesttth.pdf>

Alba, A., & Núñez, A. (2019). *Habilidades gerenciales de los directivos de la Universidad pública y privada: Caso Analizado en UNICOC y ESAP*. Tesis de maestría, Universidad del Vali. Recuperado el 08 de diciembre de 2023, de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/c9f52c42-527d-44ef-b1d6-44f919a3c37d/content>

- Alvarez, N. (2022). *Habilidades emocionales y manejo de conflictos del personal del hospital Carlos Alcántara Essalud, 2021*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 08 de diciembre de 2023, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83899/Alvarez\\_RNS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83899/Alvarez_RNS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ascón, J., & García, M. (01 de Enero de 2018). Habilidades directivas. Estrategias de formación turística en la Universidad de La Habana. *Explorador Digital*, 2(1), 45-56. Recuperado el 05 de Agosto de 2022, de <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/exploradordigital/article/view/326/738>
- Ascón, J., & García, M. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142019000300005&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142019000300005&script=sci_arttext)
- Ascón, J., García, M., & Lajara, A. (13 de Junio de 2019). Teoría y práctica en el desarrollo de habilidades directivas. Un acercamiento desde la perspectiva de las Instituciones de educación superior. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6(4), 1-29. Recuperado el 04 de Agosto de 2022, de <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/177/145>
- Bermudez, M. (2020). *Habilidades directivas y clima organizacional en el mercado Virgen de Cocharcas, Villa el Salvador - 2020*. Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú, Lima. Recuperado el 04 de Agosto de 2022, de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1906/Bermudez%20Quispe%2c%20Medali%20Deysi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calle, D., Erazo, J., & Narváez, C. (2020). Estrategias de mediación y solución de conflictos para el sector industrial de pinturas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215019/576869215019.pdf>

- González, Y., & Canós, L. (2020). Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. *INNODOCT 2020*, 363-371. Recuperado el 04 de Agosto de 2022, de [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/162047/Gonz%  
c3%a1lez%3bCan%  
c3%b3s%20-%20Las%20habilidades%20directivas%20clave%20para%20el%20desarrollo%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/162047/Gonz%c3%a1lez%3bCan%c3%b3s%20-%20Las%20habilidades%20directivas%20clave%20para%20el%20desarrollo%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lara, M. (2021). Influencia de la inteligencia emocional en la elección de estilos de manejo del conflicto. *Revista Dialnet*, 5(1). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=304567>
- Llacza, M. (2020). *Habilidades directivas y trabajo en equipo en la imagen corporativa del Hospital San Juan de Lurigancho, Lima 2020*. Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo. Recuperado el 08 de diciembre de 2023, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54349/Llacza\\_  
MMS%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54349/Llacza_MMS%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lupaca, L., & Ore, J. (2022). *Habilidades directivas y gestión de coaching en gerentes de instituciones financieras de la provincia de Tarma*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú, Tarma. Recuperado el 04 de Agosto de 2022, de [https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/7686/T010\\_4  
5995217\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/7686/T010_45995217_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Paradinas, M. (2019). La comunicación interna como herramienta de prevención y gestión del conflicto en las organizaciones hoteleras. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 24(1), 41 -57. Obtenido de <https://www.revistaccinformacion.net/index.php/rcci/article/view/102/67>
- Paredes, D., Ibarra, L., & Moreno, Z. (2020). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50(127), 69-90. Recuperado el 04 de Agosto de 2022, de <https://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v50n127/2448-7678-ia-50-127-00005.pdf>
- Paredes, D., Ibarra, L., & Moreno, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa*, 50(127). Obtenido de

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782021000100005](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782021000100005)

- Paredes, M., Cárdenas, V., & Palomino, A. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana . *Gaceta Científica*, 7(1), 17-22. Recuperado el 04 de Agosto de 2022, de <https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/1061/887>
- Pazmiño, W., Parrales, M., Muñoz, L., & Merchan, V. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *RECIMUNDO*, 3(3). Obtenido de <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/633>
- Pedraza, C. (2019). *Las causas de los conflictos intergrupales en las organizaciones. Caso de estudio en una organización del sector financiero en Colombia*. Tesis de maestría, Universidad del Rosario. Recuperado el 08 de diciembre de 2023, de <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/e2b1c3b6-094e-4ba0-b7ec-8a8d102df769/content>
- Peréz, C. (2023). *Habilidades directivas y calidad de procesos en el Hospital II-1 Moyobamba, San Martin, 2023*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Tarapoto. Recuperado el 08 de diciembre de 2023, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/120043/P%c3%a9rez\\_BCM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/120043/P%c3%a9rez_BCM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Poma, G. (2019). *Nivel de inteligencia emocional y estilo de manejo de conflictos en un Hospital EsSalud. Nivel I. 2019*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Trujillo. Recuperado el 08 de diciembre de 2023, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38135/poma\\_rg.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38135/poma_rg.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Poma, G. (2019). *Nivel de inteligencia emocional y estilo de manejo de conflictos en un Hospital EsSalud. Nivel I. 2019*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Trujillo. Recuperado el 08 de diciembre de 2023, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38135/poma\\_rg.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38135/poma_rg.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rangel, Y., Arzola, D., González, A., & Conchas, M. (2020). Manejo de conflictos y atención a las necesidades de los centros educativos. *CULTURA*

*EDUCACIÓN Y SOCIEDAD*, 12(1). Obtenido de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/2946>

Rodríguez, S., Rodríguez, R., & Morales, M. (2021). *Toma de Decisiones y Manejo de Conflictos en las Instituciones Educativas Públicas del municipio de Solano en el Departamento de Caquetá-Colombia*. Tesis de maestría, Universitaria Del Caribe – CECAR. Recuperado el 08 de diciembre de 2023, de <https://repositorio.cecar.edu.co/bitstream/handle/cecar/2616/TOMA%20DE%20DECISIONES%20Y%20MANEJO%20DE%20CONFLICTOS%20EN%20LAS%20INSTITUCIONES%20EDUCATIVAS%20P%20BLICAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salinas, D., Pallo, S., & Pachucho, E. (2023). Estilos de manejo de conflicto y técnicas de negociación comercial una aproximación teórica. *Revista ISTE SCIENTIST*, 02(01). Obtenido de <https://revistas.iste.edu.ec/index.php/reviste/article/view/13/11>

Trujillo, L., & Guerrero, L. (2022). Estrategias activas en las habilidades directivas en médicos en formación de un hospital de la región Lima. *Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2). Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2118>

## ANEXOS

### ANEXO N°01 – CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre las habilidades directivas y el manejo de conflictos en el personal administrativo del Hospital Regional de Huacho. El cuestionario es anónimo y la información recaudada será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

#### I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

##### a. Género

Masculino	
Femenino	

##### b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

#### II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

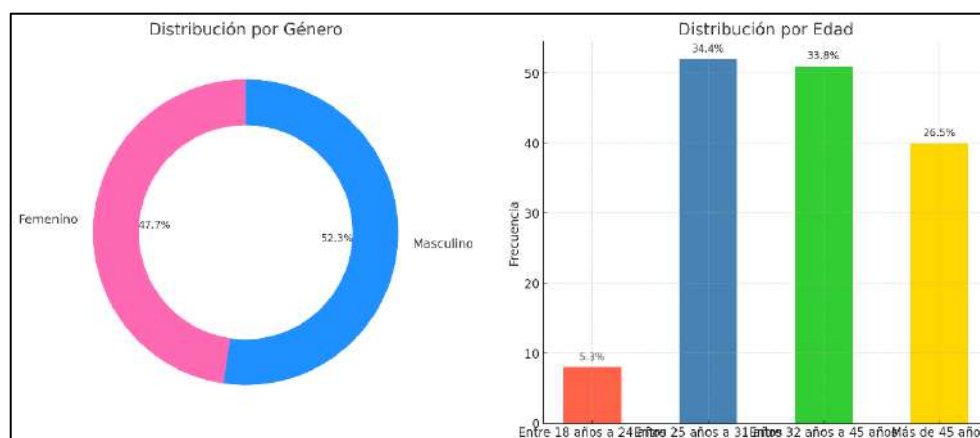
<b>ITEM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>					
<b>DIMENSIÓN 01: NEGOCIACIÓN</b>					
1. Los jefes suelen realizar negociaciones colaborativas.					
2. Los jefes suelen realizar negociaciones competitivas.					
3. Los jefes suelen realizar negociaciones evitativas					
<b>DIMENSIÓN 02: TOMA DE DECISIONES</b>					
4. Los jefes suelen tomar decisiones estratégicas.					
5. Los jefes suelen tomar decisiones operativas.					
6. Los jefes suelen tomar decisiones emergentes.					
<b>DIMENSIÓN 03: LIDERAZGO</b>					
7. Los jefes demuestran un liderazgo autoritario.					
8. Los jefes demuestran un liderazgo democrático.					
9. Los jefes demuestran un liderazgo participativo.					
<b>DIMENSIÓN 04: ADAPTACIÓN AL CAMBIO</b>					
10. Los jefes son reactivos al cambio.					
11. Los jefes son proactivos al cambio.					
12. Los jefes incentivan el cambio					
<b>DIMENSIÓN 05: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>					
13. Los jefes previenen el surgimiento de problemas.					
14. Los jefes explican de forma adecuada los problemas.					
15. Los jefes aplican las mejores alternativas a los problemas.					
<b>MANEJOS DE CONFLICTOS</b>					
<b>DIMENSIÓN 01: COMPETIR</b>					
16. Cuando dialogo con sus colegas siento que estos la ayuda suficiente para solucionar un problema.					
17. Usted sabe escuchar y guardar silencio cuando se trata de solucionar un conflicto.					
18. Considera que la información es un elemento clave en la resolución de conflictos.					
<b>DIMENSIÓN 02: COLABORAR</b>					
19. Existe un ambiente de confianza en el hospital para solucionar los conflictos.					
20. El personal siempre está predispuesto a colaborar en la solución de los conflictos.					
21. Existe firme en la petición cuando se solucionan los conflictos.					
<b>DIMENSIÓN 03: EVITAR</b>					
22. Cuando existe el conflicto todas las partes se centran en el tema principal.					
23. En un conflicto prima el respecto entre los involucrados.					
24. Se aplican penalidades en caso de incumplimientos de conflictos.					
<b>DIMENSIÓN 04: CEDER</b>					

25. La comunicación es efectiva entre las partes involucradas en el conflicto.					
26. En la resolución de conflictos deben replantearse las peticiones para lograr acuerdos efectivos.					
27. Las partes involucradas saben los pro y contras para solucionar el conflicto.					
<b>DIMENSIÓN 05: TRANSIGIR</b>					
28. Se monitorean los acuerdos de negociación.					
29. Considera importante que las partes retomen confianza para propiciar un clima favorable					
30. Los conflictos suelen solucionarse con argumentos sustentatorios.					

## ANEXO N°02 – DATOS GENERALES

Tabla  
*Datos generales*

		f	%
Género	F	72	47.7%
	M	79	52.3%
Edad (años)	18 a 24	8	5.3%
	25 a 31	52	34.4%
	32 a 45	51	33.8%
	+ 45	40	26.5%



*Figura Datos generales.*

La Tabla de datos generales presenta la distribución de los participantes según género y edad. En cuanto al género, el 47.7% de los participantes son femeninos, mientras que el 52.3% son masculinos. Respecto a la edad, el 5.3% de los participantes se encuentra en el rango de 18 a 24 años, el 34.4% tiene entre 25 a 31 años, el 33.8% esta entre 32 a 45 años y el 26.5% tiene mas de 45 años.

## ANEXO N°03 – VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

### VALIDEZ DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.706
	Aprox. Chi-cuadrado	281.127
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	105
	Sig.	0.000

### VALIDEZ DEL MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.704
	Aprox. Chi-cuadrado	317.346
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	105
	Sig.	0.000

### CONFIABILIDAD DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.854	15

### CONFIABILIDAD DEL MANEJO DE CONFLICTOS

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.880	15

## ANEXO N°04 - DATA DE LA VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD

p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	
5	3	1	2	3	3	1	1	3	4	3	5	5	3	1	5	3	1	2	3	3	1	1	3	4	3	5	5	1	3	
5	3	2	5	3	5	3	2	3	2	1	1	3	2	2	5	3	2	5	3	5	3	2	3	2	1	1	1	1	3	
5	5	5	2	1	1	1	1	3	3	1	3	4	3	3	5	5	5	2	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1	5	
3	5	5	5	5	4	2	2	2	1	1	1	1	3	5	3	5	5	5	5	4	2	2	2	1	1	1	4	3	3	
2	5	5	5	5	2	2	1	3	3	1	4	1	1	1	2	5	5	5	5	2	2	1	3	3	1	4	5	2	3	
4	5	5	5	5	1	3	3	2	2	4	1	1	1	1	4	5	5	5	5	1	3	3	2	2	1	1	4	2	2	
3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	2	5	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	
3	5	5	5	5	1	2	2	4	4	4	3	5	2	3	3	5	5	5	5	1	3	2	4	4	4	3	1	1	3	
2	1	3	3	5	4	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	1	3	3	5	4	3	2	2	2	1	1	5	5	2	
3	3	3	4	3	2	1	3	3	3	3	3	5	4	5	3	3	3	4	3	2	1	3	3	3	3	3	1	2	2	
4	4	5	2	4	3	3	1	2	2	3	1	2	3	4	4	4	5	2	4	3	3	1	2	2	3	1	4	3	4	
2	1	2	2	4	3	1	2	3	3	5	1	2	2	2	2	1	2	2	4	3	1	2	3	3	5	1	2	1	3	
2	3	3	1	5	2	1	1	3	3	3	4	5	2	4	2	3	3	1	5	2	1	1	3	3	3	4	5	4	3	
5	1	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	4	3	1	5	1	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	3	2	
1	1	5	5	5	5	5	2	3	3	3	2	4	3	5	1	1	5	5	5	5	5	2	3	3	3	2	4	2	3	
1	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	1	2	3	2	1	5	5	5	5	5	5	2	2	1	3	1	1	4	2	
5	1	5	5	5	5	5	2	4	4	3	3	1	3	3	5	1	5	5	5	5	5	2	4	4	3	3	3	3	3	
5	1	5	5	5	5	5	1	3	3	5	1	3	3	3	5	1	5	5	5	5	5	1	3	3	5	1	2	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	4	4	3	
5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	5	1	1	4	
5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	2	3	1	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	5	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	3	2	1	2	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	2	1	2	3	5	5	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	2	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	1	2	1	4	5	2	2	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	2	2	2	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	2	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4

## ANEXO N°05 – BASE DE DATOS

<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>	<i>Negociación</i>	<i>Colaborativa.</i>	<i>Competitiva.</i>	<i>Evitativa.</i>	<i>Toma de decisiones</i>	<i>Estratégicas.</i>	<i>Operativas.</i>	<i>Emergencia.</i>	<i>Liderazgo</i>	<i>Autoritario.</i>	<i>Democrático.</i>	<i>Participativo.</i>	<i>Adaptación al cambio</i>	<i>Reactivo.</i>	<i>Proactivo.</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Solución de problemas</i>	<i>Prevenir la ocurrencia.</i>	<i>Caracterizar.</i>	<i>Aplicar alternativa.</i>
3	3	4	2	2	3	3	5	1	3	3	4	3	4	3	4	4	2	2	3	1
3	4	5	2	5	1	2	1	1	3	2	5	1	3	2	2	4	4	4	4	3
3	3	4	2	2	2	4	1	1	5	4	5	5	3	2	2	5	4	5	4	2
3	4	5	4	3	3	1	4	3	3	3	4	1	4	5	3	4	4	1	5	5
4	4	5	2	5	4	5	5	2	3	2	1	5	4	4	4	5	3	4	3	1
3	3	4	4	2	3	2	4	2	2	3	1	2	2	1	1	5	3	2	3	3
3	4	5	2	4	4	2	5	4	3	5	3	2	3	2	3	5	3	4	4	2
3	4	4	3	5	1	2	1	1	3	5	2	2	3	1	5	2	4	3	5	5
3	4	4	4	4	5	4	5	5	2	5	1	1	3	4	1	4	2	4	2	1
3	3	4	1	3	2	2	1	2	2	1	3	1	4	5	4	3	3	5	1	2
3	2	3	1	3	4	5	4	3	4	4	5	3	1	1	2	1	3	3	3	2
3	3	1	5	4	2	3	2	1	3	3	3	4	3	5	2	1	3	5	3	2
4	4	4	5	3	4	2	5	4	3	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4
3	2	2	4	1	2	2	2	3	2	5	1	1	3	5	1	3	4	4	5	2
3	3	3	1	4	3	4	4	2	3	4	1	3	4	5	3	3	2	1	5	1
3	5	4	5	5	3	3	1	4	2	2	4	1	2	4	2	1	4	2	4	5
3	3	3	2	5	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	5	3	2	3	2	2
4	4	4	4	5	2	2	2	3	4	5	4	4	3	1	5	3	5	5	4	5
3	2	2	2	2	4	4	4	4	3	5	2	3	3	5	2	2	3	3	3	4
3	4	3	4	5	1	2	1	1	4	5	3	4	3	4	1	4	2	2	2	2
3	2	4	1	2	3	1	5	4	4	2	5	4	5	4	5	5	3	2	3	3
3	2	4	1	1	4	2	5	5	4	5	2	4	4	4	3	5	2	3	3	1
2	1	2	1	1	4	2	4	5	2	2	4	1	2	1	2	2	2	3	2	1
2	2	1	1	3	2	3	2	2	2	1	3	2	3	1	5	3	3	3	3	2
3	4	3	3	5	4	3	4	4	3	3	2	4	2	1	2	2	2	3	2	2
3	4	4	3	4	3	2	3	4	4	5	2	5	3	2	4	2	2	1	4	1
4	4	1	5	5	3	4	4	2	3	4	2	4	3	3	5	1	4	5	3	5
3	4	2	4	5	1	1	2	1	3	4	1	5	3	5	4	1	3	5	3	1
3	4	5	4	2	2	3	2	2	2	2	1	4	2	1	2	4	4	4	4	4

3	4	3	5	3	2	1	3	2	3	2	4	3	3	5	3	1	3	4	2	4
3	3	5	1	2	3	4	1	4	3	3	4	3	1	1	1	2	3	5	3	2
3	4	5	4	3	3	1	3	5	3	1	4	5	3	1	3	4	2	4	1	1
3	3	5	2	2	3	5	2	3	4	5	2	4	3	3	4	1	3	1	4	5
3	3	4	2	2	4	3	4	5	2	1	2	3	2	2	1	3	3	2	5	3
3	3	1	5	4	2	2	2	3	4	3	5	5	3	1	3	5	3	3	4	3
4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4
3	3	5	4	1	3	2	3	3	2	2	2	2	5	5	5	4	4	4	4	4
3	3	3	5	1	4	5	2	5	4	3	5	4	3	5	2	3	1	2	1	1
3	2	3	3	1	4	4	3	5	3	1	4	3	2	3	1	3	3	5	1	2
3	3	4	4	1	3	2	5	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	1	4	4
4	2	1	1	5	4	4	5	2	3	5	4	1	4	4	2	5	5	5	4	5
3	4	2	5	4	3	2	1	5	4	5	4	2	3	2	5	2	3	4	4	1
3	3	3	1	4	4	4	2	5	5	4	5	5	3	4	2	4	2	1	3	1
3	2	1	1	5	4	5	2	4	4	4	4	5	1	1	1	2	3	4	2	2
2	3	3	4	1	3	3	3	4	3	2	2	5	2	3	1	3	1	1	1	1
3	2	3	1	3	2	3	1	2	3	2	4	3	4	4	5	2	3	1	5	3
3	2	3	2	1	3	3	3	2	3	2	5	3	3	2	5	3	2	3	3	1
3	3	2	2	4	4	3	5	5	3	2	3	5	2	2	1	3	3	1	5	4
3	3	3	2	5	2	1	3	3	3	5	1	3	4	2	5	5	4	2	5	5
3	4	3	4	4	3	4	1	3	1	1	1	1	3	1	2	5	3	5	1	4
3	3	1	2	5	2	3	1	1	3	2	3	4	2	1	4	2	4	4	2	5
4	4	5	1	5	4	5	5	2	3	3	1	5	5	5	5	4	3	4	2	4
3	2	2	1	2	3	2	3	5	4	4	3	4	2	1	1	5	3	3	4	3
2	2	3	2	1	2	1	2	3	3	2	2	4	2	1	3	2	3	3	2	5
3	2	1	4	1	3	5	3	1	3	5	1	2	3	1	4	5	4	5	5	2
3	3	5	1	3	4	4	5	2	4	4	3	4	2	1	1	3	4	4	4	4
3	3	5	2	1	1	1	1	2	4	5	4	3	2	3	3	1	4	3	5	4
3	2	2	4	1	4	5	5	2	3	1	2	5	3	3	1	4	3	3	1	5
2	2	1	1	3	2	1	2	3	3	1	5	2	3	3	1	5	3	3	2	3
3	4	3	3	5	3	2	4	4	4	5	2	5	3	1	4	5	2	2	1	4
3	4	4	4	5	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	2
3	3	2	3	3	3	5	2	1	3	4	4	1	3	4	3	1	3	3	2	4
3	3	2	5	2	3	4	2	4	3	5	1	3	3	2	1	5	3	4	2	3
3	3	2	4	3	2	3	1	2	4	4	4	4	3	5	2	2	2	3	2	2
3	2	4	1	1	4	3	5	5	4	4	4	5	2	2	2	3	2	2	2	2
2	2	3	3	1	3	5	2	2	2	2	1	4	1	2	1	1	3	5	2	1

3	3	5	3	2	2	3	1	1	2	1	3	3	2	1	1	5	3	5	4	1
3	3	1	4	5	2	3	1	1	3	3	1	4	3	5	1	4	4	4	2	5
3	2	2	2	2	5	5	4	5	3	3	5	1	4	5	5	1	2	1	3	2
4	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2
3	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
4	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3
4	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5
3	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5
2	2	3	1	3	2	3	1	3	2	3	1	3	2	3	1	3	2	3	1	3
3	3	4	2	2	3	4	2	2	3	4	2	2	3	4	2	2	3	4	2	2
2	2	3	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1
3	3	1	4	5	3	1	4	5	3	1	4	5	3	1	4	5	3	1	4	5
3	3	1	5	2	3	1	5	2	3	1	5	2	3	1	5	2	3	1	5	2
3	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2
3	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1
4	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5
2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4
2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3
3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3
2	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1
3	3	2	5	2	3	2	5	2	3	2	5	2	3	2	5	2	3	2	5	2
3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3
3	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
3	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2
3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3
2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2
4	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5
4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4
3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2
4	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5
3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3

2	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4
2	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5
3	3	5	2	1	3	5	2	1	3	5	2	1	3	5	2	1	3	5	2	1
4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3
4	4	5	2	5	4	5	2	5	4	5	2	5	4	5	2	5	4	5	2	5
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
3	3	1	5	2	3	1	5	2	3	1	5	2	3	1	5	2	3	1	5	2
4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3
3	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5
3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1	3
2	2	1	5	1	2	1	5	1	2	1	5	1	2	1	5	1	2	1	5	1
2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2
3	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5
3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3
3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3
2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
3	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1
3	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1
3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
3	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5
1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
3	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4
3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2
2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2
3	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2
2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
2	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4
2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
3	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	2
3	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5
3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3
3	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

2	2	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2
4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5
3	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5
2	2	5	1	1	2	5	1	1	2	5	1	1	2	5	1	1	2	5	1	1
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1	3
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
3	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5
3	3	2	1	5	3	2	1	5	3	2	1	5	3	2	1	5	3	2	1	5

MANEJOS DE CONFLICTOS	Competir	Diálogo.	Escucha activa.	Información.	Colaborar	Confianza.	Pre disposición.	Firmeza.	Evitar	Tema principal.	Respeto.	Penalidades.	Ceder	Entendimiento.	Replanteamiento.	Pro y contra.	Transigir	Monitoreo.	Clima favorable.	Argumentos sustentatorios.
3	3	1	3	5	3	1	4	4	3	3	4	3	2	1	1	3	2	2	4	1
2	3	1	5	3	2	2	3	1	2	1	2	2	3	2	1	5	3	3	3	4
3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	1	5	2	3	1	2	3	4	2	2
3	2	3	1	1	3	5	2	1	3	3	3	4	3	3	3	2	3	1	4	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	2	1	2	3	2	5	1	1	4	3	5	4	4	5	3	3	3	1	5	4
3	4	5	1	5	2	3	1	2	4	4	3	5	3	3	5	1	3	3	1	4
2	4	4	5	3	2	2	1	2	2	3	1	3	2	2	2	2	3	4	5	1
3	4	5	1	5	4	5	2	4	3	1	3	4	2	1	2	4	4	5	3	5
3	3	5	3	2	3	4	4	1	3	4	2	3	4	5	2	4	3	5	4	1
2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	3	3	3	4	1	5	4	4	4	5
3	4	3	5	5	2	4	2	1	3	4	2	2	3	1	5	3	2	2	2	1
3	3	1	4	4	3	1	4	3	4	1	5	5	2	3	3	1	3	5	3	2
4	4	5	3	4	3	5	1	3	4	5	3	5	4	5	4	4	3	2	4	3
3	3	4	2	2	3	2	5	3	4	3	5	3	4	4	5	4	3	4	3	1
2	1	1	1	1	3	3	2	5	2	3	2	2	1	1	1	2	3	3	5	1
3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	1	4	5	3	5	4	4	4	4
3	4	4	5	2	3	3	2	3	3	1	3	4	4	2	5	5	3	4	1	4
3	3	3	4	3	4	5	4	4	3	5	1	3	4	4	4	3	2	2	2	2

3	3	3	5	2	3	1	2	5	3	5	3	1	3	1	4	3	4	4	5	4
3	3	1	5	4	4	4	5	2	2	2	4	1	1	1	2	1	3	3	3	3
3	3	1	3	5	4	4	3	5	2	2	1	2	4	5	3	5	2	1	2	3
3	3	4	1	5	3	3	2	3	4	5	5	1	4	3	5	4	1	2	1	1
3	2	1	3	1	4	4	4	5	4	5	5	1	4	4	5	2	2	2	3	2
3	4	5	5	2	2	4	1	2	3	1	4	4	1	1	2	1	4	4	4	4
3	3	1	5	4	4	5	4	4	3	1	3	5	3	1	5	4	3	3	2	3
3	3	5	3	1	2	3	1	1	4	4	3	4	4	5	4	4	4	2	5	5
3	3	3	1	4	4	5	2	4	3	4	4	1	3	5	2	1	3	2	5	3
3	3	1	3	4	5	5	5	4	3	2	3	5	2	2	1	3	3	4	4	2
2	3	5	2	2	1	1	1	2	2	1	3	1	4	2	5	5	2	4	1	1
3	3	1	4	5	4	4	3	4	3	1	4	4	3	3	1	4	3	4	1	5
2	3	2	2	4	3	3	4	1	2	2	2	1	2	5	1	1	3	3	2	3
2	2	3	3	1	1	2	1	1	2	1	4	2	3	5	1	2	3	2	5	3
3	3	4	2	4	3	4	2	3	2	2	1	2	3	3	2	4	4	5	4	2
3	4	3	4	5	3	1	5	2	4	3	4	5	2	2	2	3	4	4	4	4
2	2	2	2	3	1	1	1	1	3	5	3	1	3	2	3	5	3	3	1	4
3	3	2	3	5	3	3	2	3	3	3	4	3	2	1	4	2	2	1	2	3
2	4	5	5	2	2	3	1	2	2	3	2	1	2	5	1	1	4	5	5	2
3	2	1	2	4	4	5	4	3	3	5	4	1	3	2	2	4	3	4	3	2
3	3	3	2	4	2	3	2	2	4	3	3	5	4	4	5	2	3	2	2	5
3	3	5	1	4	4	5	4	4	3	2	4	2	4	3	3	5	2	3	3	1
3	3	4	1	5	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	2	2	1	4	1
2	2	2	4	1	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	3	4	3	5	4	1
3	4	5	1	5	4	3	4	5	2	2	2	3	3	3	2	5	2	1	2	3
3	5	5	4	5	3	2	5	2	3	5	3	1	4	4	4	3	4	3	5	3
3	2	2	4	1	3	3	2	3	3	4	1	5	3	2	3	5	2	3	1	3
3	2	2	3	1	3	5	1	4	3	5	2	3	5	5	5	4	4	2	5	4
3	1	1	2	1	3	2	5	3	2	4	1	2	3	5	1	2	3	3	4	1
3	3	4	3	1	4	4	5	4	3	4	4	1	2	3	2	2	3	5	1	3
3	3	3	4	3	3	5	3	2	2	5	1	1	4	4	2	5	3	4	3	2
3	3	2	4	3	3	4	2	2	3	5	2	1	4	5	2	4	3	3	1	5
3	2	4	1	2	3	5	3	2	3	3	4	3	2	1	3	3	2	1	3	1
4	3	1	4	5	4	3	5	4	2	2	3	1	4	3	4	5	2	2	2	2
3	2	3	3	1	3	1	5	2	2	2	3	2	3	2	5	2	2	3	2	1
3	2	3	3	1	5	5	5	5	3	4	4	2	3	4	4	2	4	3	4	5
3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	2	5	2	2	4	1	1	3	4	2	2

2	3	3	3	2	3	2	5	1	1	1	1	1	3	5	3	1	4	4	5	2
3	4	3	5	4	3	5	2	2	3	5	1	3	3	5	3	1	2	1	3	1
3	4	5	2	5	3	5	1	3	3	3	4	3	3	2	5	2	3	3	3	2
3	3	1	3	5	4	5	3	3	4	2	5	5	4	4	4	5	3	1	5	4
2	2	1	3	2	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	4	4
2	4	5	3	4	1	1	1	1	2	2	1	2	3	5	2	1	2	3	3	1
3	5	5	4	5	2	2	3	1	3	3	1	5	3	3	4	3	4	4	4	3
3	2	2	2	1	4	5	3	3	2	1	5	1	2	1	1	3	3	4	1	3
3	3	2	4	2	2	1	3	2	4	5	3	5	2	2	1	4	4	3	5	4
3	3	2	2	5	3	5	3	1	3	3	3	3	3	5	1	3	3	4	2	3
3	2	1	5	1	3	3	3	3	2	1	1	4	2	4	2	1	2	2	3	1
3	2	4	1	2	2	3	1	3	3	2	5	3	3	4	1	4	2	1	2	2
4	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2
3	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
4	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3
4	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5
3	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5
2	2	3	1	3	2	3	1	3	2	3	1	3	2	3	1	3	2	3	1	3
2	3	4	2	2	3	4	2	2	3	4	2	2	3	4	2	2	3	4	2	2
2	2	3	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1	2	3	1	1
3	3	1	4	5	3	1	4	5	3	1	4	5	3	1	4	5	3	1	4	5
3	3	1	5	2	3	1	5	2	3	1	5	2	3	1	5	2	3	1	5	2
3	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2
2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2
3	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1
4	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5
2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	4
2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3
3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3
2	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1
3	3	2	5	2	3	2	5	2	3	2	5	2	3	2	5	2	3	2	5	2
3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3
3	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4

3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
3	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2
4	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3
2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2
4	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5
4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4
3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2
4	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5
3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
3	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4
2	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5
3	3	5	2	1	3	5	2	1	3	5	2	1	3	5	2	1	3	5	2	1
4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3
4	4	5	2	5	4	5	2	5	4	5	2	5	4	5	2	5	4	5	2	5
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
3	3	1	5	2	3	1	5	2	3	1	5	2	3	1	5	2	3	1	5	2
4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3
3	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5
3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1	3
2	2	1	5	1	2	1	5	1	2	1	5	1	2	1	5	1	2	1	5	1
2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2
3	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5
3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3
3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3
2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1
2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
3	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1
3	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1
3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
3	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5
1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
3	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	4
3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2
2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3
3	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2

2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
2	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4
2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
3	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	2
3	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5
3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	1	5	3
3	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2
4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5
3	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5
2	2	5	1	1	2	5	1	1	2	5	1	1	2	5	1	1	2	5	1	1
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1	3
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
3	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5
3	3	2	1	5	3	2	1	5	3	2	1	5	3	2	1	5	3	2	1	5