

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE MEDICINA, ENFERMERIA, NUTRICIÓN Y
TECNOLOGÍA MÉDICA
UNIDAD DE POSTGRADO**



**RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE MANEJO DE
CONFLICTOS LABORALES EN EL ÁREA DE
CONSULTA EXTERNA POLICLÍNICO DE LA CAJA
DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA REGIONAL
LA PAZ GESTIÓN 2023**

POSTULANTE: Dr. Alvaro Xavier Ossio Ortube

TUTOR: Dra. M.sc. Noelia Urteaga

**Tesis de Grado presentada para optar al título de
Magister Scientiarum en Salud Pública mención
Gerencia en Salud**

La Paz – Bolivia

2024

Dedicatoria

A mi madre que me cuida desde
el cielo Guadalupe

A mi padre Roberto

Mi esposa Pamela y mis dos
hijos

Alexander y Samantha

A mis hermanos Roberto e
Ivonne

Agradecimientos

A la Unidad de Post Grado

A los Docentes de la Unidad

ÍNDICE DE CONTENIDO

Pág.

RESUMEN.....	ix
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ANTECEDENTES.....	3
2.1. Antecedentes investigativos	3
2.1.1. Investigaciones Relacionadas	6
3. JUSTIFICACIÓN.....	9
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
4.1. Árbol de Problemas	11
4.2. Prognosis.....	11
4.3. Delimitación del Problema	12
4.4. Pregunta de Investigación.....	12
5. MARCO TEÓRICO.....	13
5.1. Marco Conceptual.....	13
5.1.1. Fundamentación filosófica.....	13
5.1.2. Categorías fundamentales de variables.....	13
5.1.3. Desarrollo Organizacional	15
5.1.4. Objetivos básicos del Desarrollo organizacional.....	16
5.1.5. Características.....	16
5.1.6. Etapas del Desarrollo Organizacional	17
5.1.7. Clima Organizacional.....	17
5.1.8. Comportamiento Organizacional	19
5.1.9. Naturaleza del Comportamiento Organizacional.....	19
5.1.10. Elementos básicos del Comportamiento Organizacional	20
5.1.11. Importancia del Comportamiento Organizacional	21
5.1.12. El Conflicto	22
5.1.13.1. Elementos del conflicto	22

5.1.15. Cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II)	27
5.2. Marco Institucional.....	29
5.2.1. Flujo jerárquico caja Salud Banca Privada.....	29
5.2.2. Especialidades que ofrecen consulta externa.....	29
5.3. Marco Legal.....	31
5.3.1. Defensoría Pueblo	31
5.3.2. Estatuto del funcionario Publico.....	31
6. OBJETIVOS.....	33
7. DISEÑO METODOLÓGICO	34
7.1. Tipo de estudio.....	34
7.1.1. Diseño de investigación	34
7.1.2. Nivel de investigación.....	34
7.2. Población y muestra	34
7.2.1. Ubicación	35
7.3. Variables.....	35
7.3.1. Variable Principal	35
7.3.2. Variable Secundarias	35
7.3.3. Operacionalizaciones variables.....	35
7.4. Técnica de recolección datos	36
7.4.1. Descriptivo- Sistémico	36
7.4.2. Técnicas de Investigación	36
7.5. Instrumento de recolección de datos	36
7.5.1. Instrumentos.....	36
7.6. Plan de análisis.....	37
7.6.1. Procedimiento de recolección de información	37
7.6.2. Plan de recolección de información	37
7.6.3. Procesamiento y análisis.....	38

9. RESULTADOS.....	40
9.1. Análisis sociodemográfico.....	40
9.2. Análisis Descriptivo Estilo de Manejo de Conflictos	43
9.2.1. Estilo de integración	44
9.2.2. Estilo de dominación:	45
9.2.3. Estilo evitación:	46
9.2.4. Estilo servilismo:	47
9.2.5. Estilo compromiso:.....	48
9.3. Estilo de Manejo de conflictos	49
9.4. Relación entre los estilos de manejo de conflictos	50
9. DISCUSIÓN	52
10. CONCLUSIONES.....	55
11. RECOMENDACIONES.....	56
12. BIBLIOGRAFÍA.....	57
13. ANEXOS	62
13.1 Anexo 1 cuestionario ROCI II aplicado para realizar entrevistas.....	62
13.2. Anexo 2 autorización de Jefatura Enseñanza Banca Privada.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Distribución de muestra Policlínico Caja Salud de la Banca Privada.	34
Tabla 2. Operacionalizaciones variables.....	35
Tabla 3. Preguntas relacionadas al estilo de Integración en personal de salud de consulta externa caja de salud de la banca privada regional La Paz Gestión 2023.....	44
Tabla 4. Preguntas relacionadas al estilo de dominación en personal de salud de consulta externa caja de salud de la banca privada regional La Paz Gestión 2023.....	45
Tabla 5. Preguntas relacionadas al estilo de Evitación en personal de salud de consulta externa caja de salud de la banca privada regional La Paz Gestión 2023.....	46
Tabla 6. Preguntas relacionadas al estilo de Servilismo en personal de salud de consulta externa caja de salud de la banca privada regional La Paz Gestión 2023.....	47
Tabla 7. Preguntas relacionadas al estilo de compromiso en personal de salud de consulta externa caja de salud de la banca privada regional La Paz Gestión 2023.....	48
Tabla 8. Resultados estilos manejos de conflicto en personal de salud de consulta externa caja de salud de la banca privada regional La Paz Gestión 2023	48
Tabla 9. Relación entre estilos de manejo de conflictos en personal de salud de consulta externa caja de salud de la banca privada regional La Paz Gestión 2023.....	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Árbol de Problemas	1
Gráfico 2. Categorización de componentes del desarrollo organizacional.....	15
Gráfico 3. Flujo Jerárquico del Policlínico consulta externa Caja Salud Banca Privada.....	29
Gráfico 4. Marcador demográfico Edad en trabajadores en salud de la consulta externa caja de salud de la banca privada regional La Paz Gestión 2023	40
Gráfico 5. Marcador demográfico Sexo en trabajadores en salud de la consulta externa caja de salud de la banca privada regional La Paz Gestión 2023	41
Gráfico 6. Marcador demográfico Profesión en trabajadores en salud de la consulta externa caja de salud de la banca privada regional La Paz Gestión 2023	42
Gráfico 7. Dispersigrama correlación entre estilo compromiso e integración	51

RESUMEN

Introducción. Este estudio busca deducir las relaciones que existen entre los tipos de estilos de manejo de conflictos laborales, particularmente en los establecimientos públicos de salud con el objetivo de identificar las intervenciones, y los comportamientos del ámbito laboral, el comportamiento de un individuo cuando factores que promueven un ambiente sano y saludable en el que los miembros del equipo de trabajo rindan cuentas por el desempeño de sus labores.

Objetivo. Describir la relación de los estilos de manejo de conflictos en el área de consulta externa del Policlínico de la Caja de Salud de la Banca Privada

Método. La serie de procedimientos y pasos secuenciales ha permitido emplear el tipo de investigación cuantitativa. La característica se ubicó dentro del campo no experimental y de categoría descriptiva, porque se limita a la observación de diversas respuestas manifestadas por los elementos de estudio y que se desarrollaron durante un periodo de 6 meses; se realizó en base a un nivel con componente correlacional y donde las características de problema fueron detectadas de forma cuantitativa. Para el presente estudio, la población estará constituida por 90 trabajadores de la salud del policlínico de la Caja de Salud Banca Privada.

Resultados. Existe un patrón de integración en el manejo de conflictos laborales, caracterizado por buscar una solución donde ambas partes estén satisfechas esto en gran medida por el trabajo de los gestores de calidad de la institución. Existe una relación directa entre el estilo de conflicto integración y de compromiso

Conclusiones. La presencia de un gestor de calidad en policlínico hace que los resultados de los trabajadores busquen una solución adecuada a pesar de los recursos limitados con los que trabajan a diario los profesionales médicos en este campo, los centros médicos necesitan soluciones rápidas a los problemas de salud.

PALABRAS CLAVES: Conflicto, Laboral, Consulta Externa, Manejo

ABSTRACT

Introduction. This study seeks to deduce the relationships that exist between the types of labor conflict management styles, particularly in public health establishments with the objective of identifying interventions, and behaviors in the workplace, the behavior of an individual when factors that promote a healthy and healthy environment in which members of the work team are accountable for the performance of their work.

Objective. Describe the relationship between conflict management styles in the outpatient consultation area of the Private Banking Health Fund Polyclinic.

Method. The series of procedures and sequential steps has allowed the use of quantitative research. The characteristic was located within the non-experimental field and descriptive category, because it is limited to the observation of various responses manifested by the study elements and that were developed during a period of 6 months; It was carried out based on a level with a correlational component and where the problem characteristics were detected quantitatively. For the present study, the population will consist of 90 health workers from the Caja de Salud Banca Privada polyclinic.

Results. There is a pattern of integration in the management of labor conflicts, characterized by seeking a solution where both parties are satisfied, largely due to the work of the institution's quality managers. There is a direct relationship between the conflict style, integration and commitment.

Conclusions. The presence of a quality manager in a polyclinic results in workers seeking an adequate solution despite the limited resources with which medical professionals in this field work daily; medical centers need quick solutions to health problems. .

KEYWORDS: Conflict, Labor, Outpatient Consultation, Management

1. INTRODUCCIÓN

Todas las personas que trabajan en instituciones de salud deberían tener la habilidad de manejar los conflictos laborales, ya que la convivencia y el entorno de trabajo afectan la consecución de las metas.

Los empleados con una alta sensación de bienestar tienen 27% más de probabilidades de desempeñarse con excelencia y 45% más de probabilidades de adaptarse bien a los cambios, según los expertos en cultura organizacional. La dedicación, el compromiso y el nivel de satisfacción con el trabajo están en gran medida determinados por la calidad de las relaciones en el equipo y la eficiencia de la comunicación interna.

El manejo de conflictos es el proceso de manejar un desacuerdo entre varias partes para reducir el impacto negativo del problema, aliviar la tensión entre las partes y llegar a un acuerdo satisfactorio.

Los conflictos interpersonales surgen en tanto en ámbito familiar como en el trabajo y otros lugares de socialización. La aparición de conflictos es una parte natural de la dinámica institucional.

Al implementar técnicas de manejo de conflictos, la entidad de salud puede mejorar tres aspectos: relaciones interpersonales, comunicación efectiva y gestión de productividad. Una de las responsabilidades de los recursos humanos es resolver problemas y conflictos.

En el presente trabajo se tiene como objetivo principal describir la relación de los estilos de manejo de conflictos en el área de consulta externa del policlínico de la caja de Salud de la Banca Privada. La metodología utilizada fue en base al cuestionario validado ROCI II donde nos permite identificar el tipo de estilo que se presente en sus cinco variedades, la serie de procedimientos y pasos secuenciales ha permitido emplear fue el tipo de investigación cuantitativa, porque cuantificó los resultados de la unidad de análisis además porque se acoge al método de trabajo más adecuado para la investigación. La característica de la presente investigación se ubicó dentro del campo no experimental y de categoría descriptiva, porque se limita a la observación de diversas respuestas manifestadas por los elementos de estudio, ante situaciones que no son manipuladas y que se desarrollaron durante

un periodo de 6 meses.

Los resultados que se logran obtener correlacionan dos tipos de estilos de manejo de compromiso y de integración que se ven enfocados en la presencia de una acción de personal de tratar de mejorar la situación actual de cada trabajador y que tenga una solución pronta al conflicto presentado. Estos dos tipos de manejo de conflictos fueron en su mayoría brindados a una solución por intermedio de gestor de calidad o atención al trabajador de salud.

2. ANTECEDENTES

2.1. Antecedentes investigativos

El comportamiento organizacional es el campo de actividad en el que los individuos, grupos de personas y organizaciones establecen relaciones duraderas. “La ciencia de la educación fue creada como un conjunto de conocimientos para el estudio del comportamiento humano en las instituciones”¹; Como resultado, es un campo de estudio estrechamente relacionado con la gestión, ya que proporciona reglas y normas para que los miembros de la organización realicen tareas estándar para identificar, predecir y controlar el comportamiento en cuestión. El comportamiento organizacional estudia el impacto general de los individuos, grupos y estructuras en el comportamiento organizacional². Creyendo que satisfacer las necesidades individuales dentro de la organización aumenta el éxito, el enfoque de la organización ha sido el aprendizaje continuo a lo largo de los años desde su creación. Mientras tanto, los primeros postuladores que influyeron en las reglas y limitaciones del comportamiento organizacional fueron Adam Smith, quien contribuyó a la teoría económica tradicional con supuestos sobre la protección de los beneficios económicos que las organizaciones y la sociedad obtienen de la división del trabajo. Aumentar la productividad laboral aumentando las habilidades y capacidades de las empresas, tomando tiempo para cambiar de trabajo, fomentando la producción de herramientas y máquinas que no requieren mano de obra, así Charles Babbage agregó a la lista de beneficios de Smith el tiempo requerido para aprender en el trabajo, reduciendo el desperdicio en el sector del aprendizaje y mejorando la relación entre la tecnología y la capacidad de las personas para adquirir grandes habilidades³. Alrededor de 1825, Robert Owen enfatizó la idea de que era mejor invertir en trabajadores que invertir en maquinaria y abogó por horarios de trabajo regulares, leyes de trabajo infantil, comidas proporcionadas por la empresa en el lugar de trabajo y participación de la empresa en programas⁴. A mediados de la década de 1930 Scientific Management de Taylor propuso cuatro principios de comportamiento organizacional:

- Los trabajadores utilizaron suposiciones obtenidas de la experiencia.
- Elegir ciencia, luego seleccionar docencia y personal docente.

- Cooperación voluntaria con los trabajadores para garantizar que todo el trabajo se realice de acuerdo con los métodos científicos establecidos (en el pasado, los gerentes y asistentes no siempre estaban de acuerdo).
- Distribuya el trabajo y las responsabilidades equitativamente entre gerentes y empleados. El jefe prepara mejor el trabajo que los trabajadores (casi todo y la mayor parte del trabajo se lo da a los trabajadores)⁵.

De acuerdo con estos principios, es necesario reclutar a las personas adecuadas para cada puesto de trabajo, capacitarlas correctamente y organizar programas de incentivos salariales de acuerdo con sus indicadores. También quedó claro que el gerente tenía que tomar, verificar y cumplir de inmediato las órdenes de los trabajadores. Henri Fayol es uno de los pioneros importantes de la teoría de la gestión y definió las tareas de gestión con base en catorce principios: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de gestión, organización del trabajo, recompensa, centralización, ubicación, igualdad, iniciativa, unidad de dirección, obediencia y espíritu de unidad⁶. Max Weber cambió las estructuras de poder con roles y relaciones. Definió el tipo ideal de organización y le dio democracia, liderazgo específico, reglas y regulaciones detalladas y relaciones impersonales⁶. Por otro lado, las organizaciones deben basarse en la cultura del grupo y no en sus propias elecciones, por lo que el papel del gerente es coordinar y organizar las actividades del grupo que afectan directamente el liderazgo, la motivación, el poder y la autoridad⁷. La década de 1930 comenzó con tres hechos importantes que contribuyeron al movimiento de la organización: la oficina personal, donde se conformó el cargo de ministro de salud en las empresas encargadas de las condiciones de trabajo, vivienda, trato, educación y entretenimiento: nacimiento. en la industria La psicología se ha desarrollado a través del estudio científico del comportamiento humano para describir comportamientos comunes y explicar las diferencias individuales determinadas por los procesos de selección, la capacitación de los empleados, el diseño del trabajo y la motivación⁸. Finalmente, la Carta Magna reconoció a los sindicatos como representantes legales de los trabajadores cuando tenían posiciones de interés para ser negociadas con la gerencia. En esos años, la relación entre el producto y las clases financieras conduce a experiencias y

prácticas limitadas. Por otro lado, Abraham Maslow, Douglas McGregor, alcanzó el punto difícil necesitan presionar. Para autores de estudios científicos de mediados del siglo XX como Skinner, estos cambios influyeron en la creación de programas educativos y sistemas de recompensas en los que las personas exhiben comportamientos deseables cuando corresponde. Las conductas que no están permitidas o sancionadas no se repiten.

Esto significa que toda acción tiene consecuencias. Investigadores y estudiantes le han dado más importancia a la gestión sistemática de la educación. Aunque inicialmente se centró en los aspectos físicos de los negocios y los principios de ingeniería y gestión industrial, en la década de 1940 la atención se centró en el importante elemento humano⁹. Esto condujo a la investigación sobre la psicología individual, la dinámica de grupo y las relaciones gerente-empleado. Así, con el tiempo, la disciplina del comportamiento organizacional se ha vuelto más amplia y comprensiva. Hoy en día, es una disciplina que se centra en la comprensión científica de los efectos de las estructuras, los sistemas y los procesos organizativos, así como de las personas y los grupos en las organizaciones. De acuerdo a lo anterior, los temas más desarrollados en los últimos años son las teorías de la motivación, el liderazgo, el diseño del trabajo y la satisfacción laboral como parte de la gestión organizacional, las cuales desarrollan las teorías existentes para comprender mejor la situación que se presenta en la empresa. Do" México Oriente, S. Investigación y uso del modelo de comportamiento organizacional en la Coordinación del Departamento de Almacenes. A. YÇ. V. "Arcruz en Superex:

Expresa que el modelo de movimiento tradicional: modelo de movimiento tradicional: Con este fin, se ha elaborado una encuesta para los socios de UPS que confirma que la mayoría de los empleados del Instituto están totalmente motivados y decididos a seguir trabajando en la Universidad, que es parte de la Universidad. incluso si parte del lugar de trabajo no se analiza por salario, les ayuda en el lugar de trabajo y como persona al completar un largo programa de trabajo. Como puede verse, Pérez y Pesantes concluyen en su estudio que el comportamiento organizacional y las organizaciones plenas difieren en términos de comportamiento grupal y humano, como el comportamiento empresarial, la naturaleza global del

orden y el movimiento. edificios silenciosos pero poderosos ¹⁰. Por otro lado, se debe recordar que el comportamiento en la organización es resultado de los factores existentes (externos e internos) de la organización, por lo que es importante considerar el punto de vista del empleador sobre estos temas:

a) gestión y control factores práctico; liderazgo (autonomía, satisfacción, patrocinio, comunicación y participación).

b) sistema organizativo y estructura de la organización (sistema de comunicación, relaciones de dependencia, promoción, bonificaciones)

c) eficiencia de las prácticas empresariales.

2.1.1. Investigaciones Relacionadas

2.1. 1.a. Nacional

En nuestro medio no existe un artículo o tesis en el repositorio nacional que mencione manejo de conflictos en el área de salud y gerencia de salud en los últimos 5 años.

2.1.1.b. Internacional

- Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería del año 2020 en la ciudad Lima Perú

Para el personal de enfermería no existe relación entre los tipos de conflictos laborales y la forma de manejarlos, sin embargo, la mayoría de los sujetos estudiados considera que los conflictos de Comunicación-Personal son los más comunes y que su manejo es cooperativo ¹¹.

- Manejo y resolución de conflictos en la gerencia de la enfermería del año 2021 Caracas Venezuela

La práctica de la enfermería se ve desafiada por las estructuras organizativas y el desarrollo del sistema de salud, inhibiendo la toma de decisiones profesionales de las enfermeras y obligándolas a comprometer los valores básicos de la enfermería.

- Gestión eficaz de relaciones laborales y el tratamiento del conflicto en las áreas asistenciales de enfermería de las organizaciones de salud del año 2022 en la ciudad Buenos Aires Argentina.

Las organizaciones deben contar con planes adecuados para desarrollar los líderes que necesitan, siendo una función primordial del área de Recursos Humanos, el

estar acompañando a los líderes y ayudando a los mismos en su crecimiento y reconocimiento por parte de sus equipos de trabajo. Todo líder en la actualidad debe saber tanto de comunicación asertiva, manejo de conversaciones difíciles, como así también de resolución de conflictos. Gran parte de los conflictos en el Sanatorio Mater Dei se producen por comunicación deficiente, la falta de una definición clara de roles en algunos sectores y la carencia de una modalidad efectiva y común en la toma de decisiones. ´

- **Mediación para la reducción de los conflictos interpersonales en el contexto organizacional del 2020 Ciudad de México.**

En la actualidad, gran parte de los conflictos son generados por problemas de tipo comunicacional o por el estilo de liderazgo ejercido, no sabiendo gestionar adecuadamente los riesgos de generación de conflictos y no estando capacitados para el manejo de conversaciones difíciles ni la atención adecuada de quejas de sus dependientes, escalando cualquier dificultad a niveles superiores, no pudiendo controlarlos, generando así consecuencias negativas para la organización y afectando visiblemente la autoridad de algunos líderes por parte de sus liderados.

- **La negociación y manejo de conflictos en empresas sociales del estado del 2020 Ciudad Bogotá Colombia**

El presente documento desde un enfoque cualitativo tiene la finalidad de dar a conocer algunos beneficios que podrían adquirir las Empresas Sociales del Estado implementando en sus procesos el manejo de las emociones a través la inteligencia emocional, es importante plantear estrategias para alcanzar un alto nivel controlar las emociones específicamente en la resolución de conflictos de los integrantes de sus entidades, centrando el interés en que los colaboradores cuenten con un buen clima laboral, en el que si bien es cierto se puedan presentar conflictos, éstos puedan ser superados de la manera resolutive, varias investigaciones establecen que un trabajador motivado será más productivo y adquirirá mayor sentido de pertenencia, incrementado la productividad, el sentido de pertenencia, reflejándose mayor fidelización del personal contribuyendo en el cumplimiento de metas de la organización.

Como síntesis en relación a estos 5 trabajos de investigación manejas que la mayor

deficiencia que se tiene en el ámbito administrativo salud gerencial está en la jerarquía máxima de la institución, que en los países como Colombia y Perú dentro de cada institución según infieren en sus estudios cuentan con protocolos de manejo de conflictos laborales que siguen y deben ser conocidos por parte de los funcionarios. Todos estos estudios dan como un porcentaje mayoritario que los trabajadores de estas instituciones en muchas ocasiones ante la falta de liderazgo o conocimiento de la normativa evita el problema por muy sencillo o difícil manejo que sea, que estaría correlacionado con nuestro estudio que la mayoría de los profesionales evitan las situaciones de conflicto por desconocimiento o que perciben que no hay un adecuado liderazgo.

3. JUSTIFICACIÓN

Conocer el tipo de resolución de conflictos es importante para quienes lideran o siguen el liderazgo de las organizaciones de salud porque en el policlínico de la Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz los problemas son recurrentes y eso afecta la calidad de los servicios de salud, la vida de los empleados y el éxito. y el logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, las causas que hacen el trabajo necesario deben funcionar como un indicador de éxito, y los líderes afectados por él deben destruirlo como parte del proceso que influye en el cambio de actitud.

Conociendo cuál es el tipo de manejo de conflictos que lleva una institución, los resultados que se obtengan con los métodos tradicionales beneficiarán grandemente a la sociedad y a la organización de servicios profesionales.

Como principal justificativo de elección de este tema se debe a que muchos profesionales de salud en la Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz por problemas de índole institucional o con los pacientes que son demandantes tratan de solucionar con la institución para no perder su fuente de trabajo. Por lo que se trata de investigar como es el estilo de manejo del personal de salud de esta institución.

Otro punto crucial es al aprender a resolver constructivamente el conflicto permite convertir una situación potencialmente destructiva en una oportunidad para impulsar la creatividad, fortalecer los vínculos y mejorar el rendimiento. Mejorar la convivencia con los demás. Aprender a ser mejor persona. Aplicar la escucha activa. Entender los pensamientos y sentimientos del otro.

Dentro de la utilidad de la investigación los datos emanados de esta podrá ser una herramienta útil para gestión de calidad y atención al asegurado en la institución de la caja de Salud de la Banca Privada.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda organización tiene metas y objetivos, las reglas que marcan las organizaciones, vistas como una organización y forma de vida necesaria y pequeña, son formas en que la sociedad trata de resolver y enfrentar los problemas que tiene. Por ello, Domínguez, Rodríguez y Navarro consideran que las organizaciones sanitarias de hoy deben adoptar las herramientas educativas como un pilar importante del cambio y movimiento organizacional¹⁵. En este sentido, las organizaciones son creativas, alentadoras y por lo tanto, el liderazgo de la sociedad humana es suficiente para compensar varios eventos en los que una masa está en la audiencia. Hacer. Alcanzar un estado de compromiso no es fácil en comparación con la complejidad humana.

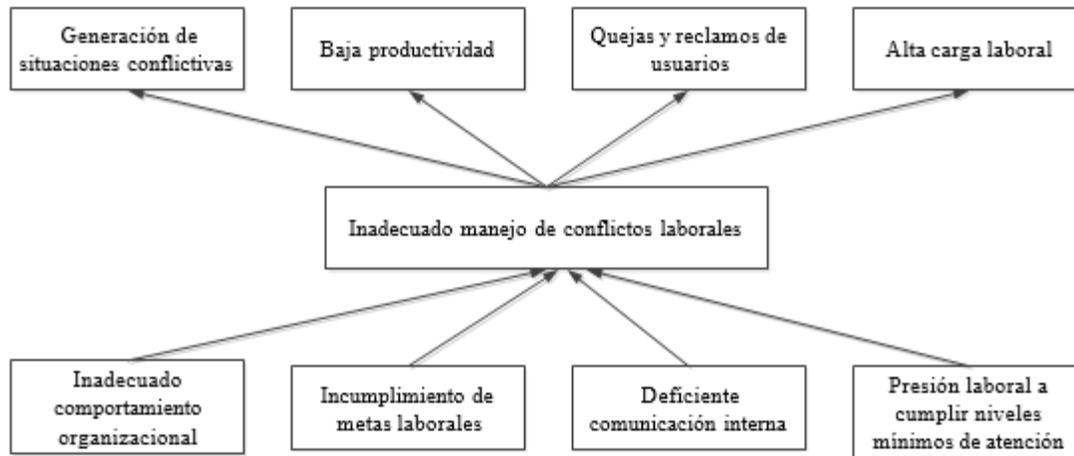
En las organizaciones de salud pública, son parte de un sistema social interno que incluye individuos y grupos grandes y pequeños. Los grupos son poderosos porque se forman, cambian, se dispersan y trabajan juntos para alcanzar las metas de la organización. Como se afirma en las organizaciones y regiones de salud, los miembros de cada sistema deben estar preparados para resolver conflictos y corregir soluciones, porque se cree que los profesionales de la salud deben tener la capacidad de cooperar frente a la necesidad de compartir el espacio.

Comprender que el deseo de tener una fuente de trabajo en paz coexiste en la misma situación que desean resolver cualquier conflicto que se presente en la institución¹⁶.

En este sentido, si bien es necesario entender el conflicto para tener una relación perfecta, lo importante es que pueda solucionar el problema y por lo tanto cambiar, entender y decidir.

4.1. *Árbol de Problemas*

Grafico1. *Árbol de Problemas*



Fuente: Herrera, Medina y Naranjo (2010).

Dentro de los problemas derivados del comportamiento inadecuado de la institución, los médicos no cumplen con las citas y citas previamente dadas al usuario porque no se preocupan por la ausencia del médico, realizan cambios y los anuncian a los usuarios. como defectos de nacimiento. La falta de comunicación interna sobre no cambiar las horas de tratamiento de manera oportuna genera quejas de los colegas que planifican los cambios, lo que crea una mala relación entre los profesionales de la salud y el personal. La constante presión laboral para lograr el mínimo desempeño del cuidado genera carga de trabajo y estrés laboral, lo que lleva a los profesionales al conflicto o conflictividad, ya sea en forma de atención en salud o en forma de insuficiencia de recursos para brindarla. atención de la salud, equipos de trabajo desadaptativos, bajas necesidades de poder y gestión en el grupo de trabajo y equipos médicos, formación técnica insuficiente, problemas entre compañeros.

4.2. *Prognosis*

Si no existe una solución integral para resolver los conflictos de los empleados que afectan las actividades de la institución en la Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz, los problemas ocultos afectarán gravemente las relaciones de los empleados, el clima laboral y, por lo tanto, el desempeño de todos los profesionales que trabajan en el campo de la Comunicación Externa.

donde, en cuanto afecte el normal desenvolvimiento de los equipos de trabajo; el éxito se minimiza ya que se basa en el logro de los objetivos organizacionales en todo momento; Como resultado, no se brindan servicios de atención en caliente de calidad en los nuevos edificios hospitalarios.

4.3. Delimitación del Problema

- De contenido

Área:	Gerencia Salud.
Ámbito:	Comportamiento Organizacional.
Aspecto:	Manejo de conflictos laborales.
Espacial:	Área de Policlínico Caja Salud Banca Privada.
Temporal:	La presente investigación se realizó durante el último Semestre de 2023.

4.4. Pregunta de Investigación

¿Cuál es la relación de los estilos de manejo de conflictos laborales en el área de consulta externa policlínico de la Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz gestión 2023?

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Marco Conceptual

5.1.1. Fundamentación filosófica

Una fundamentación filosófica se refiere a que la investigación responde a una situación paradigmática. La gestión no es sólo una práctica social, es la ciencia de un grupo (humanos) y tiene un carácter ideológico que va más allá de lo nomotético¹⁹. Para el presente trabajo de investigación se optó por el paradigma de la recomendación crítica ya que permite analizar la realidad del problema, crear sus causas y consecuencias, encontrar soluciones útiles en la transformación de la empresa, aumentar su productividad y 'resultados'. corrección. la satisfacción del cliente, asegurando la tranquilidad de los servidores públicos; Asume que los objetivos se logran a través de la integración adecuada de la investigación y el compromiso organizacional. Comenzando con una crítica de la naturaleza utilitaria y pragmática de la gestión tradicional, ofrece nuevas perspectivas epistemológicas en filosofía y humanidades que permiten a los gerentes ofrecer una visión amplia y holística de lo que significa ser humano²⁰.

5.1.2. Categorías fundamentales de variables

Mediante el uso de diferentes herramientas, métodos y el establecimiento de objetivos, ayuda a medir la vida, desarrollar o aumentar la sensibilidad, vincular el objetivo de la empresa con los objetivos de los socios y lograr diferentes objetivos. Incrementar su eficiencia es un proceso importante en el desarrollo de la organización a través de objetivos específicos tales como:

- Construir colaboración y colaboración entre individuos y grupos.
- Equilibrar las necesidades corporativas y los objetivos profesionales
- Evaluar e implementar estrategias de comunicación interna apropiadas.
- Construir y fortalecer una identidad empresarial
- Desarrollar un sentido de propiedad.
- Información sobre el estado de la organización
- Encuentre maneras de mejorar el lugar de trabajo.
- Aumentar la productividad y el compromiso de los empleados. Desde una perspectiva de gestión, la satisfacción laboral es crucial para el éxito general,

particularmente en la industria de la salud. En este sentido, en la etapa de desarrollo de la organización existe un marco organizacional que nos brinda:

- **Clima laboral autoritario**

Este tipo de empresas se basa en una relación jerárquica y sin flexibilidad.

- **Clima laboral Paternalista**

Se trata de un clima que se da en aquellas empresas más estructuradas. Existe una relación formal entre los altos cargos y los demás colaboradores, pero generalmente es más superficial.

- **Clima laboral Consultivo**

En este tipo de clima laboral, la directiva posee confianza en sus colaboradores y tiene gran consideración en su trabajo, desarrollo profesional y opiniones respecto a las temáticas a tratar.

- **Clima laboral Participativo**

Este tipo de clima se da en empresas en donde no existe una jerarquía vertical, más bien horizontal. Existe una gran confianza por parte de la directiva ante sus colaboradores y la opinión que tengan los trabajadores es primordial para la toma de decisiones.

En la mayoría de las instituciones de salud tenemos un clima laboral autoritario que está en todas las unidades de especialidades.

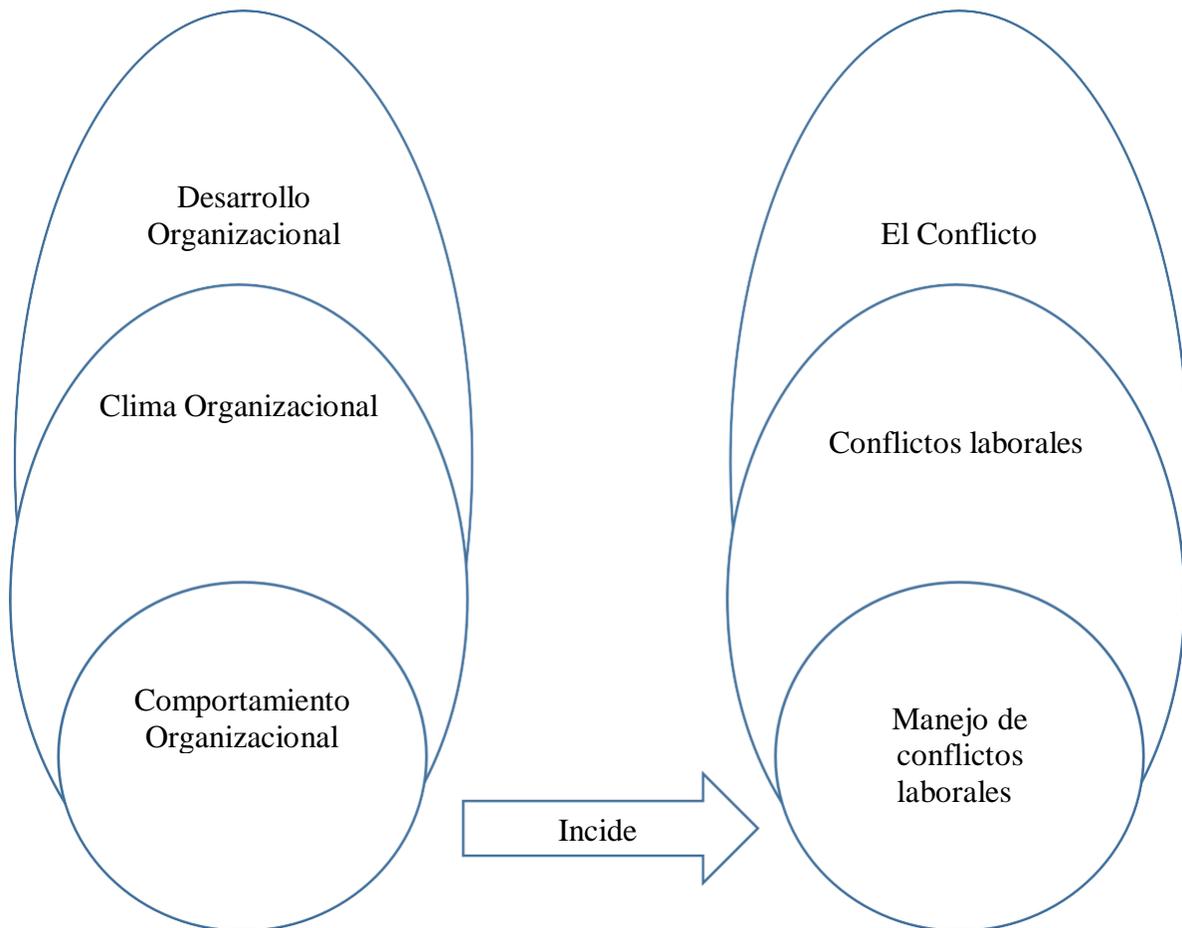
Dentro del clima laboral se cual sea su clasificación en una institución de salud se desea conocer el tipo de satisfacción laboral que es un indicador importante en la materia gerencial ya que una satisfacción laboral y manejo de conflictos que nos dará una mejor productividad y es ahí donde ingresa el comportamiento organizacional que nos permite responder estos puntos que se desea conocer a nivel gerencial de salud.

En la actualidad existen 6 variables dependientes que influyen de manera predominante en el Comportamiento Organizacional, las cuales son:

- Productividad.
- Ausentismo.
- Rotación.
- Satisfacción laboral.

- Manejo de conflictos laborales
- Ciudadanía organizacional. ²⁰

Gráfico 2. Categorización de componentes del desarrollo organizacional por desglose para manejo de conflictos laborales.



Fuente: Teorema Litwin y Stinger.

5.1.3. Desarrollo Organizacional

El desarrollo institucional es el desarrollo que promueve el desarrollo humano de manera estructurada y planificada en términos de crecimiento y movimiento de fondos para promover la competitividad económica y el desarrollo tecno-industrial por parte de las autoridades superiores. Desde el punto de vista de Bechhard y Mendoza, se trata de una propuesta de cambio en el marco institucional. Dado el cambio, es fácil analizar los modelos y teorías de cambio propuestos. El método propuesto involucra a toda la organización buscando el éxito y el cambio cultural

para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados.

5.1.4. Objetivos básicos del Desarrollo organizacional

Si bien la finalidad parte del análisis de la situación a resolver, se puede decir que los objetivos más importantes son:

- Crear metas e información que sean pertinentes y pertinentes a la realidad de la organización, y mantener la respuesta a esta información para los stakeholders del sistema cliente.
- Crear un reconocimiento genuino y una atmósfera donde la organización esté abierta a investigar y resolver problemas.
 - Análisis de problemas y condiciones adversas.
- Crear un ambiente de confianza entre jefes, compañeros y subordinados.
 - Desarrollo del potencial humano en áreas de especialización, liderazgo y habilidades personales.
- Desarrollar la capacidad grupal e individual para el trabajo en equipo. • Actuar en consecuencia y alinear las necesidades y objetivos de la empresa con los que son parte de la empresa.
- Desarrollar metas, objetivos y metas para realizar tareas y evaluar resultados.
- Promover el uso de la ética y sensibilizar sobre el comportamiento masculino en las organizaciones que apoyen la cultura organizacional.
 - Análisis del trabajo de la organización de acuerdo a los procesos del entorno externo (requerimientos, limitaciones, oportunidades, cambios, problemas).
- Al emprender acciones y tomar decisiones, buscar fuentes de información al nivel adecuado para el tipo de respuesta o decisión (sistémica, intelectual, práctica).
- Desarrollar conocimientos y métodos de comunicación y movimiento (arriba, abajo, diagonal y lateral). • Identificar puntos donde se bloquean o se pierden diversas fortalezas y recursos: físicos, humanos, materiales e informativos²¹.

5.1.5. Características

El desarrollo organizacional es el uso sistemático de la ciencia de la información en diferentes niveles, como grupo y como organización en su conjunto, para lograr los resultados planificados para aumentar la productividad y la vida laboral. Entre las 22 características del desarrollo organizacional, dos son obvias: la mejora continua,

el uso de métodos, métodos y herramientas para mejorar las relaciones entre las personas, y para desarrollar y mejorar el sistema. El éxito organizacional no debe verse como un aprendizaje independiente o una intervención independiente, por lo que es importante mantener una perspectiva global de la organización junto con un enfoque sistémico claro para desarrollar las capacidades de las personas, los equipos, los subsistemas y las relaciones internas.

5.1.6. Etapas del Desarrollo Organizacional

El proceso de desarrollo de la organización 23 consta de cuatro partes:

1. Recopilación y análisis de datos: la organización de datos en la empresa y los métodos de recopilación necesarios, incluidos métodos y métodos para determinar la estructura de la organización y la relación entre sus elementos y subsistemas, así como formas de identificar problemas y problemas importantes.
2. Análisis Organizacional: En esta fase se identifican preocupaciones, problemas y consecuencias para determinar las políticas, estrategias y planes que la organización debe implementar.
3. Actividad de intervención: Forma parte de la implementación del Proceso de Desarrollo Organizacional, que es la fase de intervención para solucionar los problemas identificados.
4. Análisis: Se refiere al paso final para cambiar el análisis que conduce al descubrimiento, planificación, uso de nueva información y mejora del sistema sin intervención externa.

5.1.7. Clima Organizacional

El modo de sistema intenta lograr más éxito y mejorar el servicio a través de procesos internos. Chiavenato lo considera como el proceso interno de la organización, que incluye diversas condiciones interrelacionadas en diferentes niveles, tales como el tipo, tecnología, política, objetivos organizacionales, reglamento interno de la organización; sobre las normas, sistemas de valores y tipos de comportamiento social que se alientan o castigan²². El clima organizacional es el ambiente organizacional que percibe una persona de acuerdo a las condiciones que se presentan en su interacción en la sociedad y en la estructura organizacional,

y los diferentes factores que conducen a sus creencias, puntos de vista, nivel de participación y comportamiento. niveles de comportamiento, satisfacción y eficacia en el lugar de trabajo²³. El lugar de trabajo en las organizaciones de salud con énfasis en las relaciones humanas, la gestión del talento de las personas, los estilos de liderazgo, cómo lograr altos niveles de éxito y los niveles de confianza. y buena cooperación de los beneficiarios y el personal de la organización ²⁴. Crear el entorno estratégico adecuado ayuda mucho a lograr las metas y objetivos de la organización.

5.1.8. Factores que afectan el entorno de la organización.

La teoría de Litwin y Stinger desarrolló nueve factores para crear 27 climas organizacionales.

- Estructura: El contenido del plan organizacional está directamente relacionado con la composición del producto, define la estructura de la organización.
- Rendición de cuentas: Se relaciona con la independencia en el desempeño de la tarea asignada dependiendo del tipo de control que se le dé a los empleados.
- Recompensas: Esto presenta las recompensas de la organización por el esfuerzo y el compromiso antes de generar resultados positivos para los empleados.
- Riesgo: brindan salud competitiva en la que la organización fomenta el riesgo para alcanzar las metas planificadas.
- Comunicación: Basada en el respeto entre las personas en todos los niveles, sustentada en el éxito, uso y límites definidos, sin estrés y acoso en el lugar de trabajo.
- Colaboración: Significa el apoyo oportuno en el trabajo en equipo para el logro de las metas organizacionales.
- Estándar: Un estándar es la creación de reglas para el cumplimiento de un sentido de justicia o igualdad.
- Conflicto: conflicto entre miembros del grupo de trabajo o por relaciones con el jefe o gerentes.
- Identidad: Discutieron la idea de ser miembro de la organización y sus esfuerzos para lograr las metas de la organización. Estos factores crean diferentes tipos de percepción que afectan directamente la naturaleza del trabajo de los individuos, y la

combinación de todos estos factores crea el entorno de la organización ²⁵.

5.1.8. Comportamiento Organizacional

“La gestión organizacional es el análisis sistemático de las acciones y comportamientos exhibidos por las personas en las organizaciones” ²⁶. En este sentido, en el campo del comportamiento organizacional, se esperan explicaciones lógicas mediante el uso de evidencias de situaciones controladas que puedan ser interpretadas. solución. para que puedan hablar de causa y efecto. El comportamiento organizacional es el estudio sistemático de acciones o comportamientos y prácticas que afectan el desempeño de las personas asociadas a una empresa e incluye: productividad, ausentismo y rotación ²⁷. El éxito es importante para una empresa porque indica la inestabilidad de la empresa. En el mercado. dependiendo de la cantidad y calidad de los resultados obtenidos por uno de los empleados; El desempleo y el subempleo pueden afectar este resultado porque el alto desempleo limita la producción, mientras que la fuerza laboral aumenta los precios ya que tiende a contratar a personas no calificadas. De manera similar, el comportamiento organizacional se asocia con una actitud, satisfacción laboral; esto es importante por tres razones: primero, porque hay un equilibrio entre satisfacción y éxito; En segundo lugar, la satisfacción laboral tiene una relación negativa. no pierdas y no vuelvas; Finalmente, porque los gerentes son responsables de proporcionar a sus empleados cosas que les permitan mantener relaciones motivadoras, gratificantes y satisfactorias con los empleados²⁸. Por tanto, el comportamiento organizacional brinda una perspectiva amplia que permite identificar las motivaciones o supuestos de estas acciones que pueden afectar el desempeño de la organización y el ambiente de trabajo.

5.1.9. Naturaleza del Comportamiento Organizacional

Debido a que la dimensión humana determina la capacidad de una organización para lograr resultados, las organizaciones deben encontrar formas de acomodar a diferentes personas. Como se definió anteriormente, el comportamiento organizacional es una ciencia del comportamiento, cuyos campos principales son la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política²⁹.

5.1.10. Elementos básicos del Comportamiento Organizacional

- **Personas**

Así como una organización persigue sus metas y objetivos, las personas son parte de una organización con sus propias metas, y las personas son un todo unificado, física, mental, emocional o emocional y espiritualmente, sí, personalmente, emocionalmente y tienen una familia. Vida, etc. A las empresas les gusta contratar personas con cabeza y manos, pero aceptan el paquete. Un problema en un área o sistema de vida que afecta el desempeño de otras partes del cuerpo. El comportamiento humano siempre está motivado por la satisfacción de las propias necesidades. Puede que no sepamos las necesidades detrás de sus acciones, pero eso no significa que no exista. Las personas no están motivadas por lo que creen que deberían hacer o tener, sino por lo que realmente quieren o necesitan, material, emocional o espiritualmente Masu. Los seres humanos deben ser tratados de manera diferente a otros factores de producción. Es por la sencilla razón de que los humanos pertenecen a una jerarquía más alta del universo. Las decisiones humanas no pueden ni deben ignorar los valores humanos. Las personas son necesarias para alcanzar las metas organizacionales, al igual que las organizaciones son necesarias para alcanzar las metas individuales. Ambos intereses deben encontrar un terreno común y convertirse en intereses comunes que ambas partes ganan gracias a las metas superiores que surgen de la integración de personas y organizaciones³⁰.

- **Estructura** Una estructura es un diagrama basado en las necesidades de una empresa y herramientas de gestión que interactúan para equilibrar y definir rangos y posiciones. Esta estructura tiene tres componentes básicos.
- **La complejidad** describe cuán divididas o diferenciadas están las actividades dentro de una organización.
- **La formalización** es la medida en que se aplican las reglas y los procedimientos.
- **Centralización:** Considere las áreas de autoridad para la toma de decisiones.
- **Tecnología:** La tecnología es muy importante en este siglo porque puede simplificar mucho un proceso realizado manualmente. La palabra tecnología se refiere a cómo una organización convierte los recursos en producción. Las

organizaciones tienen una o más tecnologías para transformar recursos financieros, humanos y físicos en productos o servicios. La simplificación puede significar ahorro de tiempo, operaciones y costos ³¹.

- **Medio ambiente** El medio ambiente también puede tener efectos beneficiosos o perjudiciales, ya que determina las condiciones en las que llevamos a cabo todas nuestras actividades. Hay dos tipos de entornos que influyen en el comportamiento organizacional:

- **Ambiente interno:** El ambiente que se da dentro de una organización se refiere a la relación entre ambiente y estructura y es objeto de mucho análisis e investigación. La razón es bastante simple: las organizaciones necesitan adaptarse a su entorno interno. Para sobrevivir, debe identificar y controlar su entorno, reconocer los cambios y adaptarse en consecuencia. Sin embargo, los cambios en el entorno crean incertidumbre cuando la gerencia no puede predecir la dirección del entorno. Y a la dirección no le gusta la incertidumbre. Por ello, intentaría eliminar, o al menos minimizar, los efectos de este malestar ambiental³².

- **Entorno Externo:** Una organización es cualquier cosa fuera de la propia organización. Tu entorno está compuesto por instituciones y fuerzas que afectan tu desempeño, pero tienes poco control sobre él. Estas fuerzas incluyen proveedores, clientes, reguladores gubernamentales y otros.

Sin embargo, tenga en cuenta que no siempre está claro quién o qué se incluye en el entorno relevante de una organización en particular.

5.1.11. Importancia del Comportamiento Organizacional

La importancia del comportamiento organizacional radica principalmente en los siguientes puntos. El comportamiento organizacional ayuda a predecir lo que la gente hará dentro de una empresa. ³³.

- Investigar formas de predecir el comportamiento individual y grupal.
- Averiguar los efectos de los resultados a través de investigaciones de individuos, grupos y estructuras corporativas.
- Tener buenas habilidades de comunicación.
- Incluir la capacidad de comprender a los empleados.
- Retroalimentación de los resultados de las acciones organizacionales.

- Evaluar la capacidad de individuos y grupos para trabajar de manera más eficiente y productiva. • Es un requisito básico para ser un gerente exitoso.
- Reemplazar la intuición con la investigación sistemática.
- Encontrar formas de adaptar el talento a la tecnología avanzada. Deben planificarse los recursos y las estrategias para lograr las metas a través de un comportamiento adecuado, porque el comportamiento organizacional mejora el entorno de trabajo y el desempeño dentro y entre las organizaciones, corrigiendo así el comportamiento inapropiado y dando como resultado un desempeño efectivo. para hacer un buen trabajo. Por lo tanto, adoptar comportamientos organizacionales ahorra tiempo y dinero a los administradores, factor de competitividad y productividad. Además, requiere de la participación activa de los gerentes para ser efectivo, aumentando así el valor agregado del desempeño laboral en beneficio de la empresa. Necesitan definir objetivos, elegir intervenciones para alcanzar esos objetivos y lograrlos.

5.1.12. El Conflicto

Los conflictos implican problemas, dificultades, y por lo tanto, intercambios de ideas entre dos o más partes con intereses, valores y creencias en conflicto. Tres cosas pasan entre los dos: Ahí necesita una solución o, por el contrario, puede causar agresión. El conflicto tipifica la interacción entre personas, grupos y organizaciones, que es la inevitabilidad de la convivencia humana, donde se manifiesta el deseo de cambiar los términos pactados individual o colectivamente, ya sea de forma verbal o escrita. Comienza con darse cuenta de que, en una variedad de situaciones, desde las más simples hasta las más complejas, la otra persona puede afectarlo y, con el tiempo, afectarlo negativamente.

5.1. 13.1. Elementos del conflicto

- **Personalidad:** Son conductas típicas que desarrolla una persona conflictiva de acuerdo a su personalidad.
- **Emociones:** Son emociones positivas y negativas que surgen cuando una persona se ve envuelta en un conflicto.
- **Contexto:** Se refiere a los límites para enfrentar una situación particular, con las posibles consecuencias y acciones a tomar.

- **Historia:** Los procesos y cambios experimentados por el conflicto que sirven de referencia para posibles soluciones.
- **Tercero:** Un grupo de personas que rodean o están involucradas en una situación entre dos partes.
- **R7recursos:** Estos recursos forman el conjunto de herramientas utilizadas para la resolución de conflictos. Se clasifican en dos grupos. El grupo externo consiste en tiempo, dinero, distancia entre centros de poder, procesos de trabajo y bienes. Recursos internos como perseverancia, sabiduría, fortaleza, habilidades interpersonales y creatividad para buscar otros recursos³⁴.

5.1.13.2 Gravedad del conflicto

3 niveles de severidad del conflicto.

- **Conflicto Cognitivo:** Ocurre cuando las partes perciben que existe un conflicto debido a las diferentes metas de las partes y el potencial de intervención. También llamado conflicto potencial porque las partes creen que puede existir un conflicto.
- **Conflicto Experiencial:** Ocurre cuando un conflicto provoca sentimientos de miedo. También se le llama conflicto latente porque no aparece abiertamente.
- **Conflicto Manifiesto:** También conocidas como controversias públicas porque se materializan por la intervención activa o pasiva de una de las partes y se manifiestan entre las partes sin ocultamiento.

5.1.13.3. Conflictos Laborales

Los conflictos laborales que ocurren dentro de una organización afectan la eficiencia y productividad del trabajo. Los conflictos laborales también están incluidos en el tema, aunque no todos los temas son conflictos³⁵. Sus principales características muestran cómo son inevitables, peligrosas y necesarias porque pueden causar serios problemas mientras promueven el crecimiento organizacional.

5.1.13.4 Clasificación de los conflictos laborales

Se considera que la existencia de conflictos laborales coexiste en el lugar de trabajo, con los intereses de la empresa por un lado y los intereses de los trabajadores por otro. Los conflictos sociales surgen como resultado directo de las relaciones que se forman dentro de una organización o como inherentes a la propia empresa. Los conflictos laborales se definen como conflictos que surgen de las diferencias

existentes entre los intereses de los miembros en el proceso de producción de una organización en particular. Por lo tanto, los conflictos laborales también se incluyen en los conflictos sociales y, a la inversa, todos los conflictos laborales se consideran conflictos laborales porque tienen intereses más amplios que los derivados de las relaciones públicas, y el sistema laboral apareció por primera vez. Hay dos tipos de conflictos laborales:

a) Conflictos individuales y colectivos: Son los que afectan a un solo trabajador, mientras que los colectivos son los que afectan a muchos trabajadores.

b) Disputas Jurídicas: Estas disputas surgen de la aplicación o interpretación de leyes o tratados existentes. Estas disputas se resuelven a través de sistemas de solución judicial o extrajudicial.

c) Económicas o de Conflicto de Interés: Surgen cuando el propósito es crear reglas que rijan aspectos del trabajo o cambiar reglas existentes. En este caso, la solución radica en la intención del Estado de promulgar normas a través de la negociación colectiva o de modificar normas ya vigentes a través de la intervención administrativa. El grado de conflicto que surge dentro de una organización depende de las condiciones de trabajo de sus miembros y se ve exacerbado por las diferencias dentro de los grupos³⁶.

5.1.14. Gestión de conflictos laborales

Se considera una de las habilidades clave que debe poseer un gerente en cualquier área de una organización, y es responsable de mantener un buen ambiente de trabajo, lograr de manera efectiva las metas organizacionales y utilizar los recursos humanos de manera eficiente. El conflicto se conceptualiza como un desacuerdo entre las partes interesadas y se percibe como una amenaza a las necesidades, intereses o preocupaciones. Se refiere a la intervención intencional, activa o pasiva, de individuos o grupos para obligar a una de las partes a usar el poder para lograr un objetivo, con la intención de obstaculizar el crecimiento de la Organización. Se ha argumentado que una parte importante de la gestión de conflictos laborales es buscar la autogestión, esperando que los trabajadores conozcan y puedan enfrentar esta gestión a través de órdenes. Los gerentes suelen ser los que se ocupan de situaciones como esta. Algunos de los beneficios de una buena gestión se

relacionan con los involucrados en la organización que forman parte de ella, en forma de incentivos como fomentar la discusión, encontrar soluciones, aclarar diferencias y fomentar la creatividad. Por el contrario, tratar el conflicto como un problema sin valor (o un problema de valor destructivo que debe encubrirse), o crear un conflicto en una relación de ganar-perder, es una oportunidad perdida con consecuencias. Abierto, Negativo.

Las principales formas de gestión de conflictos se realizan de acuerdo con los siguientes enfoques:

- **Evitación:** Sucede que te retiras de la situación para evitar un desacuerdo total. A menudo es porque no saben cómo decir que no. Procrastinar al enfrentar un problema a menudo significa romper la relación. De lo contrario, se percibirá acumulación de diferencias.
- **Competitividad:** al no tratar las situaciones como ganadoras o perdedoras, las relaciones pasan a un segundo plano frente a la lucha por ganar. En muchos casos, la posición y los poderes de una de las partes dan como resultado un acuerdo, lo que obliga a la otra parte a cumplir, lo que a su vez conduce a disturbios y al empeoramiento de las condiciones laborales.
- **Concesiones.** Intentaremos llegar a un término medio que satisfaga a ambas partes, aunque no sea una solución ideal.
- **Afrontamiento:** Estos no son problemas de confrontación y potencialmente dañinos que se eliminan para evitar que la relación se intensifique. La situación es aceptable, pero el problema persiste.
- **Afrontamiento:** Se agrega un gran valor tanto a la resolución de problemas como a las relaciones a través de un enfoque de colaboración en el que todos ganan³⁷.

5.1.14.1 Método de resolución de disputas

Existen diferentes tipos de métodos de resolución de conflictos:

- **Negociación:** Buscar una resolución pacífica de la disputa a través de la discusión y cooperación entre las partes, negociaciones que buscan llegar a una propuesta común para terminar con el estancamiento.
- **Conciliación:** Es un recurso alternativo donde dos o más personas intentan resolver un conflicto de manera independiente, con todas las garantías legales, con la asistencia de un tercero, denominado mediación.

- **Mediación:** Facilitar la discusión sin expresar una opinión, o decidir involucrar a un tercero neutral dispuesto a ponerse del lado de una de las partes cuando la discusión entre las partes no conduce a una solución. En ese caso, el mediador fallido no se irá. Conflicto y falta de interés en el art relacionado.

- **Arbitraje:** Es un mecanismo mediante el cual las partes designan a un tercero, denominado árbitro, para resolver sus controversias, y la resolución de controversias mediante arbitraje debe ser aceptada voluntariamente por las partes³⁸. El líder del equipo de mediación de conflictos laborales propondrá una resolución del conflicto. Para hacerlo, debemos elegir herramientas efectivas de acuerdo con la etapa y la gravedad del conflicto, que incluyen:

- **Tormenta de ideas:** Utilizada por los mediadores para encontrar soluciones iniciales potencialmente útiles. Aquí están los pasos:

- **Preparación:** Se intercambiarán temas para crear un ambiente propicio para la participación.

- **Calentamiento:** planteo y discuta los problemas en 20 minutos. - Lluvia de ideas: formular el problema exacto, generar ideas grupales y crear colectivamente una lista.

- **Incubación:** Periodo de descanso alejado del problema. Los participantes deben anotar las ideas incluidas en la lista generada. Selección de ideas: Revisar la lista de ideas y seleccionar la idea final según los criterios establecidos³⁹.

- **Agrupación Nominal:** Esta técnica se utiliza para permitir que todos los miembros participen por igual para llegar a un consenso en el menor tiempo posible a través de las siguientes etapas.

- **Definición del problema:** Describa su problema de forma clara y precisa.

- Generación de ideas: Acción personal, tranquila y cronometrada.

- Explique una opinión dada: Evite discutir y aclare su opinión.

- Prioriza las ideas según tus preferencias. Se le da un punto a la idea más importante, y las ideas menos importantes obtienen más puntos.

- Clasificación de ideas: una puntuación para cada idea según el orden

dado por todos los miembros.

- Selección de Idea Final: Determina la idea con menor puntuación como idea final⁴⁰.
- **Método Delphi:** implementado por un grupo de expertos que trabajan de forma independiente para resolver un mismo problema. Los participantes nunca se comunican ni se conocen, eliminando así el problema de la presión grupal utilizada para reducir el pensamiento grupal y garantizar el anonimato. Se ejecuta en las siguientes fases.
 - Selección de participantes: Seleccionar expertos de diferentes campos para tener una visión más amplia del tema.
 - Coordinación: intermediarios coordinadores interprofesionales que envían cuestionarios por teléfono, correo o Internet.
 - Selección de ideas: filtre continuamente las ideas por envío.
 - Selección final de ideas: Agrega opiniones entre expertos para revisar ideas

Usando estas técnicas, los mediadores capacitados pueden resolver muchas disputas que surgen en el lugar de trabajo⁴¹.

5.1.15. Cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II)

La versión adaptada del cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II), adaptada y validada por Munduate, Ganaza y Alcaide (1993); ha sido adaptada expresamente para medir las estrategias de gestión del conflicto que desarrollan los sujetos al percibir que en una determinada situación sus intereses, sus metas, valores, creencias o actitudes resultan incongruentes o incompatibles con los de otras personas.

Consta de 28 elementos distintos con una escala tipo Likert de 5 grados de frecuencia sobre el estilo de afrontamiento de conflictos que la persona suele utilizar, siendo los valores más altos los que determinarán el estilo de afrontamiento predominante y donde 1 significa Nunca y 5 Siempre.

Con respecto al análisis del resumen de las variables del cuestionario de gestión del conflicto ROCI-II diseñado en la escala de tipo Likert de 5 puntos, donde 1 significa nunca, 2 rara vez, 3 a veces, 4 con frecuencia, 5 siempre

- 5.1.15.1. **Estilo de integración:** actitud colaborativa del individuo, quien busca resolver el problema de modo que se alcancen al mismo tiempo los intereses de ambas partes.
- 5.1.15.2. **Estilo de dominación:** es un enfoque ganar-perder ya que el sujeto se preocupa exclusivamente de sus propios intereses y busca de otro lado, perjudicar las metas de su rival. Los elementos que puntúan en este estilo son:
- 5.1.15.3. **Estilo evitación:** supone la inacción del actor, la huida de la situación conflicto dejar pasar el tiempo.
- 5.1.15.4. **Estilo servilismo:** la persona que hace dejación de sus intereses para tratar de satisfacer los de la otra parte.
- 5.1.15.5. **Estilo compromiso:** busca la satisfacción de ambas partes, pero a niveles intermedios.

5.2. Marco Institucional

Dentro del marco institucional se toma en cuenta las estructuras superiores entendidas desde el Ministerio de Salud como ente principal posteriormente Servicio Departamental de Salud, así como tuición directa a través de ASSUS.

Todas las instituciones como tal no cuentan con una guía de manejo o protocolo de resolución de conflictos laborales.

La única que plantea una normativa de guía de manejo de conflictos, pero de índole social donde se toca temas laborales es la defensoría de pueblo.

5.2.1. Flujo jerárquico caja Salud Banca Privada

En la Institución no existe un flujograma de solución de conflictos, así como en ninguna especialidad flujo o normativa de solución administrativa de conflictos. Solo por parte de la unidad de asesoría legal en forma verbal se indica que se debe llevar la queja al Jefe de Servicio y este debe tratar de solucionar el conflicto, si este no puede resolver el conflicto el jefe de servicio puede pedir la intervención a Dirección Policlínico y Gestión de Calidad para mediar y tomar la decisión administrativa.

Gráfico 3. Flujo Jerárquico.



Fuente: Elaboración Propia – Cuadros de policlínico Banca Privada.

5.2.2. Especialidades que ofrecen consulta externa

En el policonsultorio de la Caja de Salud de la Banca Privada se cuenta con las especialidades clínicas como medicina interna, cardiología, reumatología, psiquiatría, medicina física rehabilitación, nefrología,

imagenología, oncología, hematología así como especialidades quirúrgicas cirugía general, proctología, traumatología, urología, otorrinolaringología, neurocirugía, cirugía plástica y oncología quirúrgica.

Los horarios de atención en todas las especialidades son de lunes a viernes de 8 a 20 horas. Siendo 12 horas de atención en consulta externa el cronograma de especialistas que atienden depende de cada jefatura.

El número de fichas asignadas por medico de acuerdo hasta Noviembre de 2023 en consulta externa era de 42 para consulta en especialidades quirúrgicas. En especialidades clínicas era de 42 fichas por día. Esto también era dependiente de cada servicio y su jefatura.

El policlínico se encuentra en la calle capitán Ravelo 1631 en la zona central de la ciudad de La Paz.

5.3. Marco Legal

5.3.1. Defensoría Pueblo

A nivel de la constitución política del estado en el artículo 218 establece la defensoría del pueblo, posteriormente en los artículos 235 debe cumplir de la responsabilidad de asumir responsabilidad sobre la función pública.

A través de la defensoría del pueblo realiza la aprobación de Reglamento de prevención y gestión de conflictos Sociales.

5.3.2. Estatuto del funcionario Publico

TÍTULO I

DEL SERVICIO PÚBLICO

PRINCIPIOS, ÁMBITO Y DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 1.- Principios: La presente Ley se sustenta en los principios de calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia,

14

equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

Art. 2.- Objetivo: El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

TÍTULO II

DEL REGIMEN INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

CAPÍTULO I

DE LOS DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES

ART. 22.- Deberes de las o los servidores públicos. son deberes de las y los servidores públicos:

b) cumplir personalmente con las funciones de su puesto, con solicitud, eficiencia,

calidez, solidaridad y en función del bien colectivo con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades:

Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos. Son deberes de las y los servidores públicos:

h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión.

CAPÍTULO IV

DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO

Art. 164.- La descripción del puesto determinará la forma técnica, su naturaleza, atribuciones y responsabilidades, su ubicación y el impacto o grado de contribución a la solución de problemas y al logro de objetivos de la organización

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo General

Describir la relación de los estilos de manejo de conflictos en el área de consulta externa del Policlínico de la Caja de Salud de la Banca Privada.

6.2. Objetivos Específicos

- Describir características sociodemográficas de los trabajadores en salud que trabajan en la consulta externa del policlínico de la caja de Salud de la Banca Privada.
- Identificar el estilo de manejo de conflictos que aplica con mayor frecuencia en los trabajadores en salud de consulta externa policlínico de la caja de Salud de la Banca Privada
- Analizar si existe relación entre 2 o más estilos de manejo de conflictos encontrados de acuerdo a los resultados encontrados.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1. Tipo de estudio

La serie de procedimientos y pasos secuenciales ha permitido emplear el tipo de investigación cuantitativa, porque cuantificó los resultados de la unidad de análisis además porque se acoge al método de trabajo más adecuado para la investigación.

7.1.1. Diseño de investigación: La característica de la presente investigación se ubicó dentro del campo no experimental y de categoría descriptiva, porque se limita a la observación de diversas respuestas manifestadas por los elementos de estudio, ante situaciones que no son manipuladas y que se desarrollaron durante un periodo de 6 meses.

7.1.2. Nivel de investigación: La investigación se realizó en base a un nivel con componente correlacional y donde las características de problema fueron detectadas de forma cuantitativa.

7.2. Población y muestra

Se parte de la definición de que población es el conjunto de elementos con características comunes, en un espacio y tiempo determinados. Para el presente estudio, la población estará constituida por los profesionales médicos y trabajadores de la salud del policlínico de la Caja de Salud Banca Privada.

Tabla 1. Distribución de muestra Policlínico Caja Salud de la Banca Privada.

Descripción	Cantidad
Médicos	52
Medico Gestor Calidad	2
Psicólogos	1
Lic. Enfermería	5
Aux. Enfermería	30
Técnicos imagenología	4
TOTAL:	90

Fuente: Propia.

La población de estudio lo integran 90 profesionales y trabajadores de la salud, por ser una población finita, no se procedió a determinar el tamaño de la muestra por lo

que se trabajó con el 100% de la población o universo a quienes se les aplicó el cuestionario que permitió alcanzar los objetivos de investigación.

7.2.1. Ubicación

El policlínico se encuentra en la calle capitán Ravelo 1631 en la zona central de la ciudad de La Paz.

7.3. Variables

7.3.1. Variable Principal

Estilo de manejo de conflictos

7.3.2. Variable Secundarias

Componente sociodemográfico

7.3.3. Operacionalizaciones variables

Tabla 2. Operacionalizaciones variables

Variable principal	Indicador	Valor final	Escala de medición
Estilo de manejo de conflictos	Cuestionario ROCI II	Integrativo No Integrativo Evitativo No Evitativo Comprometido No comprometido Servil No servil Dominante No dominante	Variable cualitativa nominal dicotómica
Variables secundarias	Indicador	Valor final	Tipo de variable
Sexo	Sociodemográfico	Masculino Femenino	Variable cualitativa Nominal dicotómica
Edad	Sociodemográfico	25-30 31-40 41-50 51-60 Mayores de 60	Variable Cuantitativa Ordinal
Profesión	Sociodemográfico	Medico Enfermera Técnico Administrativo rx	Variable cualitativa Nominal politómica

Fuente: Propia Elaboración.

7.4.Técnica de recolección datos

Se aplicarán los siguientes Métodos de Investigación

7.4.1. Descriptivo- Sistémico

Se describió las características más importantes del problema en lo que respecta a su origen y desarrollo, procurando una interpretación racional.

7.4.2. Técnicas de Investigación

La técnica de investigación es el “conjunto de procedimientos coherentes con el problema, con el objeto de estudio y los recursos disponibles conducentes a generar información pertinente”; por lo tanto, se puede manifestar que son todos los medios utilizados para recolectar información acorde a los objetivos planteados.

En la presente investigación se utilizó la encuesta, definida como “una técnica a través de la cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas por escrito”.

7.5.Instrumento de recolección de datos

7.5.1. Instrumentos

Cuestionario ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory) adaptado y validado por Munduate, Ganaza y Alcaide citado por (Piorno, 2012), consta de 28 items en escala de Likert de 5 grados, siendo los valores más altos los que determinará el estilo de afrontamiento predominante. (Ver anexo 1).

La forma en que lo validaron fue que el estudio independiente de cada uno de los modelos, se evaluó comparativamente el ajuste de los modelos anidados, utilizando diferentes procedimientos que proponen una prueba de significación que incorpora criterios de ajuste del estadístico χ^2 . para evaluar modelos anidados cuando los datos no cumplen el criterio de normalidad. A continuación, se comprobó la diferencia entre los valores del CFI; si el valor de la diferencia entre dos modelos anidados es superior a 0,01 se debe rechazar el modelo con más restricciones en favor del modelo menos restricto.⁴¹

Este instrumento sirvió de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad estudiada de manera sistemática, la información se obtiene de la población pre establecida, es decir de los profesionales de la salud que laboran en el Hospital

Clínicas y personal administrativo, por ser las personas que se encuentran en contacto con los usuarios que acuden a la casa de salud en busca de atención médica y por lo tanto representan la imagen de la institución sanitaria.

7.6. Plan de análisis

El presente procedimiento de recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de la investigación, de acuerdo con el enfoque escogido.

Para sintetizar la descripción del plan de recolección es necesario establecer a las siguientes preguntas.

7.6.1. Procedimiento de recolección de información

Los procedimientos de recolección de información fueron:

- La descripción del proceso que se seguirá en la recolección de datos y en las otras etapas de ejecución del estudio
- La planificación detallada de lo que se hará en la recolección de datos a fin de dar respuesta al problema.

Los elementos incluidos fueron :

- Autorización de la jefatura de consulta externa del hospital de clínicas.
- Tiempo que se planifico en la gestión 2022
- Recursos monetarios emitidos por el peculio del investigador.
- Recursos humanos la encuesta fue realizada por el mismo investigador.
- Proceso llevado por las etapas de recolección y procesamiento de datos
- Capacitación el investigador tuvo la revisión bibliográfica y orientación a través de sus docentes y tutor de tesis para la realización de la misma.
- Supervisión y coordinación fue realizada por tutor.

7.6.2. Plan de recolección de información

En la recolección de la información se define el problema y los objetivos de la investigación para lo cual se establecen todos y cada uno de los objetivos específicos que se plantearon inicialmente en el proyecto, en cada uno de estos se establecerá la manera como acceder a esta información, se clasificará a la información en secundaria y en primaria ya sea esta cuantitativa o cualitativa.

7.6.3. Procesamiento y análisis

Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos se seguirán los pasos planteados, parte de la revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente y otras fallas; a continuación, se procederá a la categorización y tabulación de la información recolectada con el objeto facilitar su interpretación. Para el análisis estadístico de los datos de las encuestas se utilizó la Estadística descriptiva con el cálculo de pruebas por lo que se utilizó el programa estadístico SPSS versión 17.

8. CONSIDERACIONES ÉTICAS

El Autor declara que se cumple con la confidencialidad de datos, que se respetó el derecho a la privacidad y consentimiento informado además que no existe conflicto de intereses.

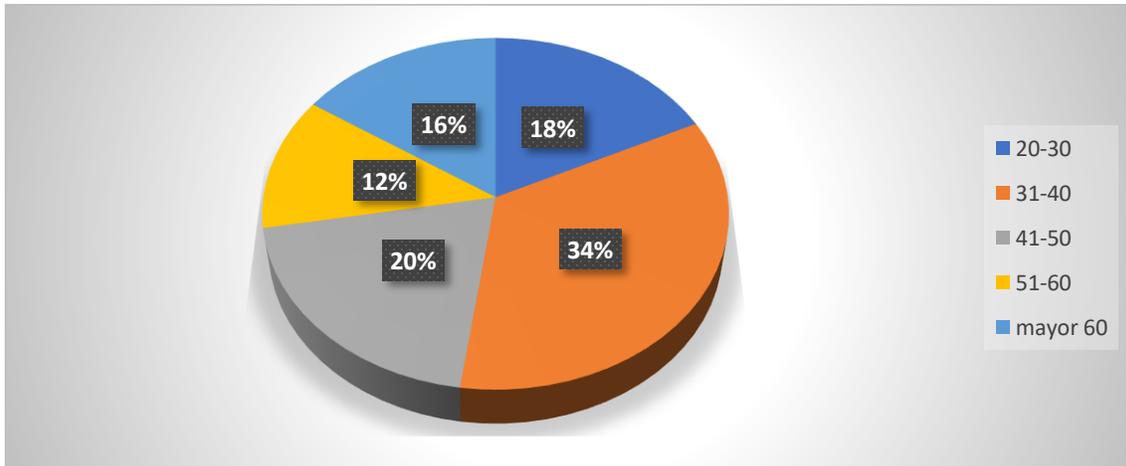
Se solicito permiso a Jefatura de Investigación y Enseñanza Caja Salud Banca Privada. (Ver Anexo 2)

9. RESULTADOS

9.1. Análisis sociodemográfico

9.1.1. Edad. En esta variable la mayoría de los trabajadores en salud se encuentran en el grupo de 31 a 40 años.

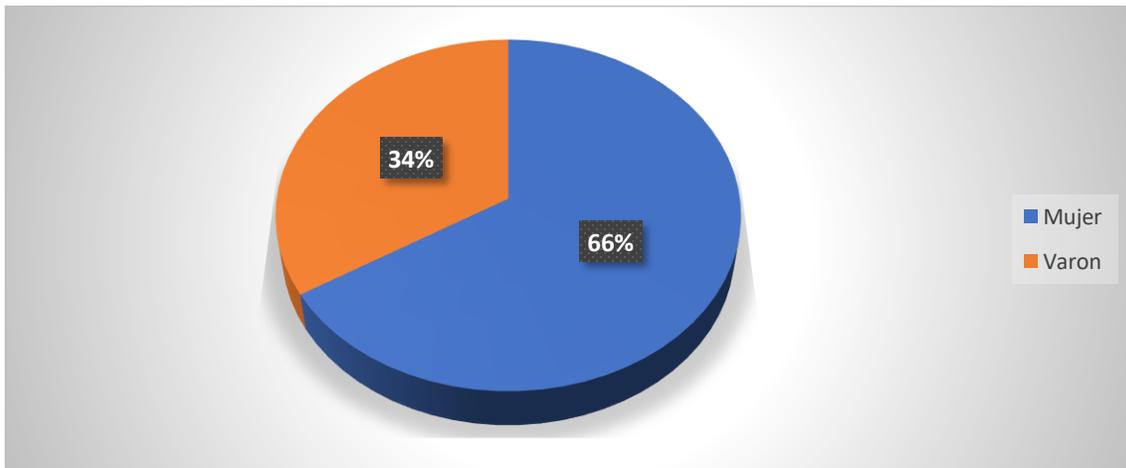
Gráfico 4. Marcador demográfico Edad en trabajadores en salud de la consulta externa Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz Gestión 2023.



Fuente: Elaboración Propia, Encuesta Cuestionario.

9.1.2. Sexo. En la variable de sexo la mayoría de los trabajadores en salud del policlínico son del sexo femenino.

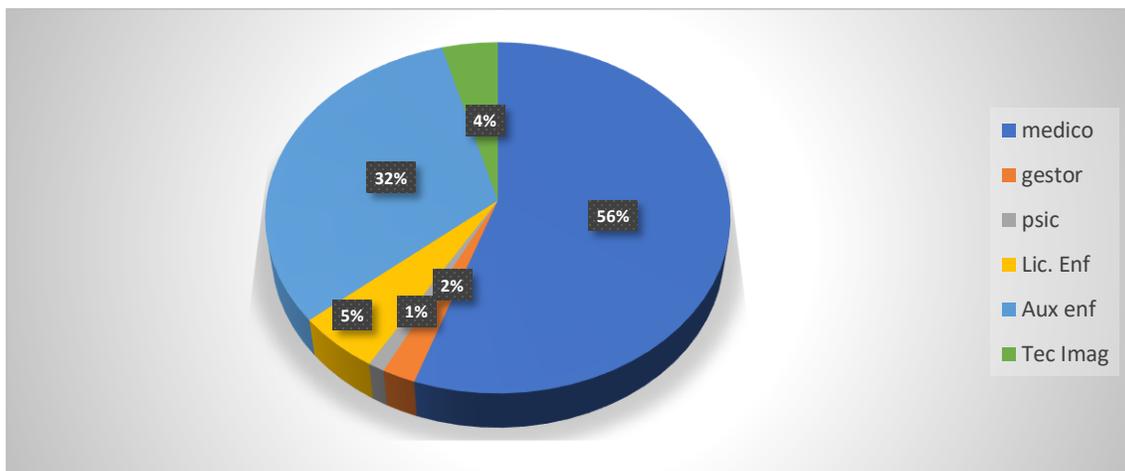
Gráfico 5. Marcador demográfico Sexo en trabajadores en salud de la consulta externa Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz Gestión 2023.



Fuente: Elaboración Propia, Encuesta Cuestionario

9.1.3. Profesión. En la variable de profesión la mayoría son los médicos de especialidad clínico quirúrgica.

Gráfico 6. Marcador demográfico Profesión en trabajadores en salud de la consulta externa Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz Gestión 2023.



Fuente: Elaboración Propia, Encuesta Cuestionario

9.2. Análisis Descriptivo Estilo de Manejo de Conflictos

La versión adaptada del cuestionario Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II), adaptada y validada por Munduate, Ganaza y Alcaide (1993); ha sido adaptada expresamente para medir las estrategias de gestión del conflicto que desarrollan los sujetos al percibir que en una determinada situación sus intereses, sus metas, valores, creencias o actitudes resultan incongruentes o incompatibles con los de otras personas.

Consta de 28 elementos distintos con una escala tipo Likert de 5 grados de frecuencia sobre el estilo de afrontamiento de conflictos que la persona suele utilizar, siendo los valores más altos los que determinarán el estilo de afrontamiento predominante y donde 1 significa Nunca y 5 Siempre.

Con respecto al análisis del resumen de las variables del cuestionario de gestión del conflicto ROCI-II diseñado en la escala de tipo Likert de 5 puntos, donde 1 significa nunca, 2 rara vez, 3 a veces, 4 con frecuencia, 5 siempre.

9.2.1. Estilo de integración: actitud colaborativa del individuo, quien busca resolver el problema de modo que se alcancen al mismo tiempo los intereses de ambas partes.

Tabla 3. Preguntas relacionadas al Estilo Integración en personal de salud de consulta externa Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz Gestión 2023.

Ítem	Media	Ds
Pregunta 1	2,34	0,52
Pregunta 4	2,65	0,35
Pregunta 5	2,85	1,01
Pregunta 12	2,13	0,89
Pregunta 22	3,23	1,04
Pregunta 23	2,03	0,48
Pregunta 28	2,11	0,56
	2,47	0,73

Fuente: Elaboración Propia, Encuesta Cuestionario

La variable estilo de integración el mayor puntaje se encuentra en la pregunta 22 con una media de 3.23 y Ds. 1.04. y la de menor puntaje es la pregunta 23 con un valor de M=2.03,Ds=0,48. La variable determina M= 2.47; Ds=0,73 puntos

9.2.2. Estilo de dominación: es un enfoque ganar-perder ya que el sujeto se preocupa exclusivamente de sus propios intereses y busca de otro lado, perjudicar las metas de su rival. Los elementos que puntúan en este estilo son:

Tabla 4. Preguntas relacionadas al Estilo Dominación en personal de salud de consulta externa Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz Gestión 2023.

Ítem	Media	Ds
Pregunta 8	1,46	0,67
Pregunta 9	1,34	0,84
Pregunta 18	1,12	0,65
Pregunta 21	1,89	0,95
Pregunta 25	1,76	0,81
	1,51	0,78

Fuente: Elaboración Propia, Encuesta Cuestionario.

La variable estilo de dominación presenta mayor puntaje en la pregunta 21 con valores de $M=1.46$; $Ds=0.67$ y la de menor puntaje es la pregunta 18 con un valor de $M=1,12$; $Ds=0,65$. La variable determina $M= 1.51$; $Ds=0,78$ puntos.

9.2.3. Estilo evitación: supone la inacción del actor, la huida de la situación conflictiva dejando pasar el tiempo.

Tabla 5. Preguntas relacionadas al Estilo Evitación en personal de salud de consulta externa Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz Gestión 2023.

Ítem	Media	Ds
Pregunta 3	1,89	0,89
Pregunta 6	2,45	0,72
Pregunta 16	1,56	0,50
Pregunta 17	1,45	0,13
Pregunta 26	1,03	0,76
Pregunta 27	1,65	0,45
	1,67	0,58

Fuente: Elaboración Propia, Encuesta Cuestionario.

La variable estilo de Evitación presenta mayor puntaje en la pregunta 6 con valores de $M=2.45; Ds=0.72$ y la de menor puntaje es la pregunta 26 con un valor de $M=1.03; Ds=0.76$. La variable determina $M= 1.67; Ds=0,58$ puntos.

9.2.4. Estilo servilismo: la persona que hace dejación de sus intereses para tratar de satisfacer los de la otra parte.

Tabla 6. Preguntas relacionadas al Estilo Servilismo en personal de salud de consulta externa Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz Gestión 2023.

Ítem	Media	Ds
Pregunta 2	1,34	0,23
Pregunta 10	1,89	0,63
Pregunta 11	1,73	0,47
Pregunta 13	1,54	0,56
Pregunta 19	2,23	0,89
Pregunta 24	2,20	0,69
	1,82	0,57

Fuente: Elaboración Propia, Encuesta Cuestionario.

La variable estilo de Servilismo presenta mayor puntaje en la pregunta 19 con valores de $M=2.23$; $Ds=0.89$ y la de menor puntaje es la pregunta 2 con un valor de $M=1.34$; $Ds=0.23$. La variable determina $M= 1.82$; $Ds=0,57$ puntos

9.2.5. Estilo compromiso: busca la satisfacción de ambas partes, pero a niveles intermedios. Cuatro ítems se incluyen en esta dimensión: 7, 14, 15, 20.

Tabla 7. Preguntas relacionadas al Estilo Compromiso en personal de salud de consulta externa Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz Gestión 2023.

Ítem	Media	Ds
Pregunta 7	2,03	0,89
Pregunta 14	1,95	0,48
Pregunta 15	2,14	1,08
Pregunta 20	2,10	1,03
	2,06	0,58

Fuente: Elaboración Propia, Encuesta Cuestionario.

La variable estilo de Compromiso presenta mayor puntaje en la pregunta 15 con valores de $M=2.14$; $Ds=1.08$ y la de menor puntaje es la pregunta 14 con un valor de $M=1.95$; $Ds 0.48$. La variable determina $M= 2.06$; $Ds=0,58$ puntos.

9.3. Estilo de Manejo de conflictos

Se realiza la comparación de los cinco estilos de manejos.

Tabla 8. Resultados Estilos Manejo de conflictos en personal de salud de consulta externa Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz Gestión 2023.

Estilo Resolución Conflicto	Media	Ds
Estilo Integración	2,47	0,73
Estilo Dominación	1,51	0,78
Estilo Evitación	1,67	0,58
Estilo Servilismo	1,82	0,57
Estilo Compromiso	2,06	0,58

Fuente: Elaboración Propia, Encuesta Cuestionario.

Por el cuestionario realizado el estilo de resolución de conflictos es de tipo integración seguido por compromiso. Estos valores demuestran la importancia de los médicos de gestión de calidad que también se encargan de atención al asegurado y conocen los conflictos internos del medio policlínico.

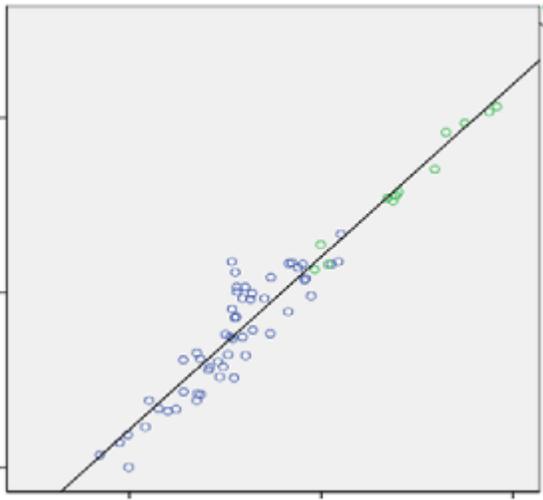
9.4. Relación entre los estilos de manejo de conflictos

Tabla 9. Relación entre estilos de manejo de conflictos en personal de salud de consulta externa Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz Gestión 2023.

		Justificable Integración	Justificable Compromiso	Justificable Dominación	Justificable Evitación	Justificable Servilismo
Justificable: Integración	Correlación de Pearson	1	0,78	0,05	0,08	0,18
	Sig. (Bilateral)		0.046	0.008	0.137	0.233
	N	90	90	90	90	90
Justificable: Compromiso	Correlación de Pearson	0,78	1	0,03	0,07	0,18
	Sig. (Bilateral)	0,046		0.010	0.000	0.115
	N	90	90	90	90	90
Justificable: Dominación	Correlación de Pearson	0,05	0,03	1	0,47	0,45
	Sig. (Bilateral)	0.008	0.010		0.158	0.655
	N	90	90	90	90	90
Justificable: Evitación	Correlación de Pearson	0,08	0,07	0,47	1	0,38
	Sig. (Bilateral)	0.137	0.000	0.158		0.178
	N	90	90	90	90	90
Justificable: Servilismo	Correlación de Pearson	0,18	0,18	0,45	0,38	1
	Sig. (Bilateral)	0.233	0.115	0.655	0.178	
	N	90	90	90	90	90

Fuente: Elaboración Propia, Encuesta Cuestionario.

Gráfico 7. Dispersigrama Correlación entre estilo Compromiso e integración



Fuente: Elaboración Propia, Encuesta Cuestionario

9. DISCUSIÓN

Este estudio sobre los estilos de manejo de conflictos en el área de consulta externa del Policlínico de la Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz, Gestión 2023, se sitúa en el contexto global de investigaciones similares en diversos entornos laborales y de atención médica, permitiendo destacar similitudes y diferencias que enriquecen la comprensión de las dinámicas de gestión de conflictos. La diversidad de estilos de manejo de conflictos observada en este estudio coincide con investigaciones internacionales en entornos de salud pero que por primera vez en nuestro medio fue realizado en personal médico.

En los estudios realizados en Perú, Venezuela, Colombia, Argentina y México tienen como síntesis de investigación donde maneja que la mayor deficiencia que se tiene en el ámbito administrativo salud gerencial está en la jerarquía máxima de la institución, que en los países como Colombia y Perú dentro de cada institución según infieren en sus estudios cuentan con protocolos de manejo de conflictos laborales que siguen y deben ser conocidos por parte de los funcionarios. Todos estos estudios dan como un porcentaje mayoritario que los trabajadores de estas instituciones en muchas ocasiones ante la falta de liderazgo o conocimiento de la normativa evita el problema por muy sencillo o difícil manejo que sea, que estaría correlacionado con nuestro estudio que la mayoría de los profesionales evitan las situaciones de conflicto por desconocimiento o que perciben que no hay un adecuado liderazgo. En relación al trabajo realizado en esta tesis donde se puede evidenciar que aunque los profesionales de salud tengan un conflicto laboral estos acuden de acuerdo a las normativas de la institución de gestión de calidad y atención al asegurado como personal de salud, donde estos conflictos son guiados y son reconocidos por los trabajadores para tener según los resultados obtenidos en la encuesta ROCI II que optan por su mayoría en el estilo de manejo integrativo y cooperación donde tratan de solucionar el problema sin que este perjudique su fuente laboral en la parte asistencial como laboral, aunque no se tenga un manual de gestión de conflictos la administración de gestión de calidad es el mayor punto de liderazgo y guía para resolución de conflictos.

La influencia de factores contextuales, como la cultura organizacional, se alinea con

investigaciones en empresas multinacionales y multiculturales. Estudios realizados en entornos laborales diversos han destacado la importancia de considerar las diferencias culturales en la gestión de conflictos, subrayando la necesidad de estrategias adaptativas en contextos organizacionales diversos.

Las recomendaciones para implementar programas de capacitación en gestión de conflictos para mejorar la comunicación y la resolución de conflictos están respaldadas por estudios en diversos sectores. Investigaciones en empresas, instituciones académicas y organizaciones gubernamentales han demostrado que el fortalecimiento de habilidades de gestión de conflictos es esencial para mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral, independientemente del campo específico. Este estudio encuentra paralelos con iniciativas innovadoras en gestión de conflictos a nivel salud. Programas que fomentan la inteligencia emocional, la mediación y la gestión proactiva de conflictos son prácticas comunes que han demostrado éxito en diversos contextos laborales, lo cual refuerza la validez de las recomendaciones derivadas de este estudio.

Aunque existen similitudes, también se observan contrastes culturales en las estrategias de manejo de conflictos, subrayando la importancia de considerar las particularidades locales. En resumen, este estudio se inscribe en un diálogo sobre la gestión de conflictos en entornos laborales y de atención médica. La identificación de similitudes y diferencias con investigaciones internacionales enriquece la comprensión de las estrategias de manejo de conflictos, proporcionando una perspectiva más completa y contribuyendo al desarrollo de prácticas efectivas y adaptativas en el ámbito del Policlínico de la Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz.

Hoy los conflictos laborales se enfatizan y cobran impulso como una condición ineludible para alcanzar la excelencia en el proceso de cambio, ya que requiere una comprensión de todo lo que afecta el desempeño de todos dentro de la organización. La clave para una gestión exitosa del crecimiento de una organización radica en las personas involucradas. En un mundo globalizado, los altos niveles de competencia exigen nuevas formas de compromiso, realidades, toma de decisiones y liderazgo, pensamiento y sentimiento, y el desarrollo de procesos dentro de las

organizaciones para funcionar con mayor eficacia. La experiencia en la medición del clima organizacional y la gestión de conflictos laborales se destaca en las propuestas del Inventario de Clima Organizacional de la Organización Interamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud, que recomiendan la aplicación de herramientas de evaluación para facilitar la gestión de los recursos humanos. El proceso de gestión requiere visión y sentido de gestión. Los gerentes no pueden limitar su visión a lo que creen que pueden hacer o resolver. Porque existen otras situaciones, aunque no pienses en cómo abordarla. causa. Los problemas afectan el rendimiento laboral y la falta de relaciones tiene un gran impacto en la productividad. La salud pública está sujeta a muchas influencias internas y externas, y las personas son a la vez sujetos y objetos, y requiere de la intuición gerencial como premisa básica de su trabajo, y es parte deseable y necesaria del proceso de desarrollo continuo. Acciones predictivas para una mejor gobernanza organizacional

Nótese que, según la población de estudio, el estilo de resolución de conflictos es el estilo de Integración, seguido del estilo de Compromiso y ambos tienen relación estadística. A través de los valores obtenidos representan claramente la gestión inicial de resolución de conflictos presente en el área que son solucionados gracias al buen manejo de los encargados de gestión de calidad que al ser funcionarios de atención al asegurado conocen los conflictos que se pueden dar entre personal de la misma institución o pacientes, para tratar de dar una solución óptima antes de que estos problemas lleguen a instancias superiores.

10. CONCLUSIONES

Para lograr este objetivo, se utilizó el cuestionario ROCI-II para determinar los estilos de resolución de conflictos laborales. De los resultados podemos concluir que:

- Según los resultados del cuestionario ROCI-II, ante los conflictos laborales en los servicios del policlínico de la Banca de Salud Banca Privada la conducta de integración guiada con los gestores de calidad mejora el ambiente laboral y se logra resolver los problemas suscitados en la institución.
- Existe una relación directa entre los estilos de Integración y compromiso por capacitación previa que un trabajador en salud recibe antes del ingreso a la institución. Los espacios hospitalarios son espacios organizacionales donde el comportamiento humano es impredecible, principalmente por el afán de brindar atención de calidad y calidez a quienes los utilizan en el corazón del país. Las personas acuden a este centro médico en busca de soluciones rápidas a sus problemas de salud a pesar de los recursos limitados de los profesionales médicos que trabajan en el terreno todos los días.
- Los resultados del cuestionario ROCI-II identifican la existencia de conflictos laborales adecuadamente resueltos que tratan de que trabajador en salud tenga una fuente de trabajo en paz y tratan de desempeñar en forma eficaz su tarea por la que se contrató.

A pesar de no poseer un manual de conflictos en la institución el trabajo de gestores de calidad es imprescindible para este resultado obtenido.

11.RECOMENDACIONES

- Involucrar a los profesionales de la salud en la predicción de políticas organizacionales que animen a los empleados a trabajar con base en la importancia del comportamiento organizacional y los entornos de trabajo favorables como factores críticos de éxito.
- Establecer estrategias para mejorar el comportamiento organizacional para la gestión de conflictos laborales, teniendo en cuenta las circunstancias inevitables y únicas de las relaciones personales y profesionales. Por lo tanto, existe la necesidad de desarrollar procedimientos y tácticas para reducir la apatía y resolver problemas. Conduce a negociaciones para satisfacer y reconocer las necesidades de los participantes en el conflicto.
- Facilitar la comunicación interna y la cultura organizacional para el óptimo desarrollo de la práctica de los profesionales de la salud. La comunicación como una de las máximas expresiones de interacción social, respeto y, sobre todo, comprensión para evitar conflictos y agravios que tanto afectan a las organizaciones.
- Sugerir alternativas de solución para mejorar el comportamiento organizacional para manejar mejor los conflictos laborales en las áreas de consulta externa del hospital.

Lo ideal ante este marco de carencia de manual de protocolo de manejo de conflictos laborales se podría realizar una implementación del “Protocolo de sistema de resolución de conflictos laborales” que tienen los sistemas de salud de Perú y Colombia. A través de esta tesis un objetivo a futuro sería la implementación de protocolo de manejo de conflictos laborales en el área de salud, teniendo los pasos como Factibilidad Organizativa, Factibilidad igualdad y equidad de género, Factibilidad tecnológica.

12. BIBLIOGRAFÍA

1. Allegro, F., Beltrn, F., Benmergui, S., Molina, J., Oszlak, C., Panelo, A., & Pérez, I. Propuesta para la formación de equipo interdisciplinario en salud: facilidades e inconvenientes. Flacso.org.ar., 2015. Pag. 3.
2. Almendares, J. Interdisciplinaridad y Trabajo en Equipo. Revista Centroamericana de Salud, 2015, pag. 175.
3. Alvarado, P., Fiallo, D., & Soto, L. El clima organizacional dentro de una empresa. ISSN: 1696-8360. Contribuciones a la Economía.2019 , pag. 245
4. Alvarado, S., Quero, Y., & Bolívar, M. . Estilo gerencial y motivación laboral en las Escuelas Básicas del Municipio de Miranda. Negotium. vol. 12, 2015, pag. 35.
5. Ambriz, A.. El proyecto de intervención 2016. Obtenido de <http://alfambriz.tripod.com/gestionurbana/proyectointervencion.pdf>
6. Ampuero, D.). Desarrollo: 12 ensayos sobre varios siglos de ensayos. Polémika. ISBN: 978-9978-08+030-8, 161. 2017
7. Andrade, C. Los estudios de Elton Mayo. Comunicación Organizacional , 2015. 53.
8. Arias, F. El proyecto de investiación. Introducción a la metodología científica. Caracas: Episteme 2012.
9. Asamblea Nacional Constitución de la República del Ecuador. Quito: Registro Oficial 2008.
10. Atalaya, M. Satisfacción laboral y productividad. Rvista de Psicología, 9. 2015
11. Abarca Arias Y., Espinoza Moreno T., Llerenan Callata G., Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería, Revista Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú, 2020, pag. 248-260.
12. Mora-Lasso J.; Fuentes-Aguilera C. , Manejo y resolución de conflictos en la gerencia de la enfermería , Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología Año VII. Vol. VII. N°1. , Santa Ana de Coro. Venezuela, 2021
13. Parodi, María Cecilia, Gestión eficaz de relaciones laborales y el

- tratamiento del conflicto en las áreas asistenciales de enfermería de las organizaciones de salud, Tesis Universidad de San Andrés Escuela de Administración y Negocios Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos Ciudad de Buenos Aires, 24 de junio de 2022.
14. Gorjón Gómezh F., Ramón Monje L., Mediación para la reducción de los conflictos interpersonales en el contexto organizacional , Justicia vol.26 no.39 Barranquilla Ene/Junio 2021
 15. Angel Vargas S., La negociación y manejo de conflictos en empresas sociales del estado, Tesis Universidad Militar Nueva Granada Facultad de alta gerencia Bogotá, Colombia 2021.
 16. Bandura, a., & Wlaters, R. Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad. México: Alianza Editorial 2014.
 17. Barroso, F. Trabajo en equipo, liderazgo y cambio organizacional. issuu, 2016. 119.
 18. Bernal, C. Metodología de la Investigación . Colombia: Prentice Hall. 2010.
 19. Betancourt, R., & Valera, Y. Diagnóstico del comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa materiales eléctricos Monagas C. A. Monagas: Universidad de Oriente 2014.
 20. Bunge, M. La ciencia. su método y su filosofía. Redalyc, 2016 , 1-26.
 21. Campuano, A. Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias. Invenio. vol 7, núm 13., 2014. 139-150.107
 22. Celis, C. Importancia del clima organizacional en la productividad laboral. 2014Obtenido de http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13586/1/ensayo_de_grad_o_.pdf
 23. Chávez, L. Modelo de Comportamiento Organizacional en la Educación Superior Tecnológica, para los Institutos Tecnológicos Descentralizados del estado de Michoacán. Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo, 2014, 249.
 24. Chiavenato, I. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones, 2019, ISBN-13: 978-970-10-6876-2. México: Interamericana

Editores.

25. Mamani, C. Explicar el proceso de desarrollo organizacional. 2019 pág. 23
26. Díaz, F. Técnicas de Elaboración de Tesis. Ambato: UTA. (2010).
27. Díaz, V. el concepto de ciencias como sistema, el positivismo, neopositivismo y las investigaciones cuantitativas y cualitativas. Salud Uninorte, 2014. 227-244.
28. Domínguez, I., Rodríguez, B., & Navarro, J. La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. Revista Médica Electrónica. 2009 1684-1824.
29. Elgegren, U. Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. UNIFE, 2015 16.
30. Fernández, C., & Baptista, P. Metodología de la Investigación . Industria Editorial Mexicana: McGraw-Hill Education; 2015 pag. 145
31. Fuentes, S. Satisfacción laboral y su influencia en la productividad . Redalyc, 2015, 14.
32. Garbanzo, G. Introducción al comportamiento organizacional. Revista Educación. 2016, 379-7082.
33. García, M. Diagnóstico del clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. Eumed. 2014, 147.
34. Gómez, A. El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Scielo, 2016, 12.
35. Gómez, g., Acosta, V., Gorischnik, R., & Cuevas, C. Un estudio preliminar de los factores predictores de la conducta de atracción en tres cultura. México, Argentina y España. Revista mexicana de Trastornos Alimenticios. vol. 4, núm. 2. 2013, 68-78.
36. Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, g. Tutoría de la Investigación Científica. Ambato: Empredane. 2013.
37. Litwin, G., & Stinger, R. The influence of organizational climate on human motivation . Boston: Fundation for research on Human Behavior. 1998
38. Martínez Corral, C. Solución de los conflictos en el trabajo y su aplicación en los riesgos psicosociales. Saúde Laboral. Boletín N°12, 2012, 12.

39. Mejía, A. La investigación en ciencias sociales y humanas bajo el esquema del modelo universidad-empresa-estado: una mirada desde la teoría crítica de la sociedad. Scielo, 2015, 15.
40. Molina, L., Briones, I., & Arteaga, H. El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. Dialnet, 2016, 13.
41. Pacheco, M., & Zapata, J. Técnicas de resolución de conflictos en el área laoral de la empresa procongelados S. A. ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Mejía Parroquia Aloag, Barrio San Alfonso en el período 2013. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3016/1/T-UTC-00474.pdf>
42. Parnavo, B., Gama, L., & Da Silva, P. Conflictos en las instituciones de salud: desafío diario al trabajo del enfermero. *Indez de Enfermería*. 2012, 988.
43. Pérez, A. Estudio y aplicación del Modelo de Comportamiento Organización en el Departamento de almacén de Coordinados de México Oriente, S. A. de C. V. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad 2010.
44. Pérez, A. Estudio y aplicación del Modelo de Comportamiento Organización en el Departamento de almacén de Coordinados de México Oriente, S. A. de C. V. 2015.
45. Pesántez, S., & Guapacaza, D. Análisis del Comportamiento Organizacional del Personal Docente, Administrativo y de Servicios de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca". 2012, 338.
46. Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132. doi: 10.1037/0021-9010.80.1.122
- Petit, E., Abad, R., López, M., & Romero, R. Desarrollo organizacional. *Opción*. 2015, 173-205.
47. Robbins, S. *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. 2004.
48. Sánchez, J. La importancia del desarrollo organizacionan en unainstitución pública de Educación Superior. *Eumed*. 2008
49. Sánchez, W. *Cultura organizacional*. Calameo. 2004

50. Scheijter, V., Selvatini, L., Cegatti, J., De Raco, P., Ugo, F., & Jesiotr, M. Imaginarizar el trabajo interdisciplinario en salud. Scielo, 2016, 6.
51. Segredo, A. Gestión y Desarrollo Organizacional en Salud Pública. Revista Cubana de Salud Pública, 2017, 57-67.
52. Sosa, R. Trabajo en la Administración pública. Trabajo Social Universidad Nacional de La Plata, 2015, 13.
53. Soto, E., & Cárdenas, J. Ética en las organizaciones. México: McGraw-Hill. 2015
54. Tapia-Conyer, R. El Manual de Salud Pública. . México: Intersistemas S. A. de C. V. 2016
55. Werther, W., & Davis, K. Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. México: McGraw-Hill. 2016

13. ANEXOS

13.1 Anexo 1 cuestionario ROCI II aplicado para realizar entrevistas.

CUESTIONARIO 1

Inventario de Conflictos Organizacionales RAHIM		NIUNCA	RARA VEZ	A VECES	CON FRECUENCIA	SIEMPRE
1	Ante una dificultad de trabajo con mi compañero (a), intento analizar la situación con él para encontrar una solución aceptable para ambos					
2	Ante un problema de trabajo, generalmente trato de satisfacer los deseos de mi compañero					
3	Ante un conflicto de trabajo con mi compañero (a), procuro no ponerme en un aprieto ni implicar a nadie en el mismo					
4	Ante una situación problemática con mi compañero (a), intento integrar mis ideas y las suyas para alcanzar una decisión conjunta					
5	Trato de analizar con mi compañero las soluciones a los problemas que nos beneficien a ambos					
6	Cuando se trata de problemas de trabajo, generalmente evito discutir abiertamente con mi compañero (a)					
7	Trato de encontrar caminos intermedios para avanzar hacia una solución					
8	Procuro utilizar todos los recursos a mi alcance para conseguir que mis ideas sean aceptadas					
9	Uso mi prestigio profesional y la autoridad que me confiere para presionar a mi favor					
10	Generalmente actué como desea mi compañero (a)					
11	Generalmente acato los deseos de mi compañero (a)					
12	Ante una situación problemática con mi compañero (a), la información que intercambio con él (ella) es siempre auténtica					
13	Ante una dificultad de trabajo con mi compañero(a), generalmente le hago concesiones					
14	Generalmente propongo un camino intermedio para romper con los puntos muertos					
15	Ante problemas de trabajo, procuro llegar a acuerdos con mi compañero (a)					
16	Intento no mostrar desacuerdo con mi compañero (a)					
17	Evito tropiezos con mi compañero (a)					
18	Uso mis conocimientos y experiencia profesional para que las decisiones me favorezcan					
19	En el trabajo, generalmente acato las sugerencias de mi compañero (a)					
20	Al buscar acuerdos ante un problema de trabajo con mi compañero (a), a veces tengo que ir cediendo algo para conseguir parte de lo que deseo					
21	Ante una situación problemática con mi compañero (a), generalmente me muestro firme para procurar imponer mi punto de vista					
22	Ante un problema de trabajo con mi compañero (a), trato de plantear claramente nuestros intereses, para que el problema sea resuelto de la mejor forma posible					
23	Colaboro con mi compañero (a) para llegar a soluciones aceptables para ambos					
24	En el trabajo, generalmente trato de satisfacer las preferencias de mi compañero (a)					
25	En ocasiones uso todos los recursos a mi alcance para ganar en una situación de competencia con mi compañero (a)					
26	Trato de no mostrar mi desacuerdo al compañero (a) para evitar problemas					
27	Intento evitar situaciones enojosas y desagradables con mi compañero (a)					
28	Ante un problema de trabajo con mi compañero (a) intento analizar conjuntamente la situación para lograr una adecuada comprensión del mismo					

Cada pregunta se valora a partir de la escala tipo Likert de 1 a 5 siendo de menor a mayor grado de puntuación.

El nivel de satisfacción profesional se clasificará como “satisfecho o no satisfecho” según los valores obtenidos en cada área. El valor más alto será el que indique el

estado de satisfacción. Cuando ambos valores sean iguales en +/- 5 se considerará el resultado como un nivel medio de satisfacción.

13.2. Autorización Jefatura Enseñanza Banca Privada



CAJA DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA
www.csbp.com.bo

Línea Gratuita
800-10-3929
comunicate@csbp.com.bo

OFICINA NACIONAL
Calle Reyes Ortiz
Ed. Torres Gundlach
Torre Oeste, piso 22
Teléfonos: 2392395 - 2117018
Fax: 2113889
Casilla: 13930
e-mail: nacional@csbp.com.bo

LA PAZ
Calle Capitán Ravelo s/n
esq. Montevideo
Teléfonos: 2317282 - 2312392
Fax: 2317274
Casilla: 6750

COCHABAMBA
Calle Hamiraya N° 356
entre Jordán y Santivañez
Teléfonos: 4582230 - 4582234
Fax: 4582234 int. 4146

SANTA CRUZ
Calle España N° 688
entre Andrés Ibáñez y Rafael Peña
Teléfonos: 3373131 - 3335183
Fax: 3371554 int.3158

ORURO
Calle Adolfo Mier N° 1027
esq. Camacho
Teléfonos: 5250580 - 5250750
Fax: 5250750 int. 102

POTOSÍ
Calle Periodista N° 132
esq. Padilla
Teléfono: 6227663
Fax: 6227663

SUCRE
Calle Azarduy N° 89
esq. Pinar
Teléfonos: 6435227
Fax: 6434937

TARIJA
Calle 15 de Abril N° 432
entre Delgadillo e Isaac Atijé
Teléfonos: 6645562 - 6664908
Fax: 6113592

UNIDAD
Mamoré s/n
Mayo
Teléfono: 41 - 4641442
Fax: 41 - 548 int. 102

LA PAZ
Beni
Teléfono: 8420290

La Paz, 30 de octubre de 2023
CITE: CSBP-JEN/B-176-22



Sr. Dr:
Álvaro Xavier Ossio Ortube
Traumatólogo
CSBP

Presente.-

Ref.: AUTORIZACION PARA LA REALIZACION Y APLICACIÓN DE ENCUESTA PARA TESIS DE MAESTRÍA

Mediante la presente se le comunica que su solicitud para el estudio preliminar, dentro de la Clínica Caja de Salud de la Banca Privada ha sido **AUTORIZADA** para la obtención de información en su TESIS DE GRADO **“RELACIÓN DEL MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES EN EL ÁREA DE CONSULTA EXTERNA DE CSBP, LA PAZ, BOLIVIA 2023”**. Por lo tanto, puede usted comenzar con la aplicación del Instrumento adjuntado a la brevedad posible.

Exhortamos a su persona manejar toda la información recolectada con la mayor discreción y utilizarla solamente con fines académicos, así mismo debe presentar una copia de su investigación a Jefatura de Enseñanza, una vez concluida su Tesis.

Deseándole éxito me despido.


Dra. Lucía Blanco Autilio
JEFE DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN
CAJA DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA

DRA. LUCÍA BLANCO AUTILIO
JEFE DE ENSEÑANZA E INVESTIGACION
CLINICA CAJA DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA

Cc/Archivo