

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA**

ESCUELA DE POSGRADO

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**



TESIS:

**Gestión del talento humano y conflictos laborales en la
Dirección de Salud Virgen de Cocharcas, Provincia de
Chincheros, Región Apurímac**

Para optar el grado académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN
GESTIÓN PÚBLICA**

PRESENTADO POR:

Bach. Marvin PALOMINO GUZMAN

ASESOR:

Dr. Víctor Raúl RODRÍGUEZ HURTADO

AYACUCHO - PERÚ

2025

DEDICATORIA

A mi compañera de vida, Claudia, por su amor incondicional, apoyo constante y por ser mi fuente de inspiración en cada paso del camino.

A mis hijos, Rafaela, Leonardo y Marvin Jr., quienes son el motor y motivo que me impulsan a nunca decaer, recordándome cada día el verdadero sentido del esfuerzo y la perseverancia.

A mis padres, Franklin e Isabel, por su amor incondicional, por guiarme con sabiduría y nunca dejarme solo en el recorrido de la vida.

Y a mis hermanos, Zulema, Blecker, Nohelia y Frank, quienes son ejemplo de unión, fortaleza y amor familiar.

Marvin

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por permitirme ser parte de ella.

A la Escuela de Posgrado, en especial a la Maestría en Ciencias Económicas, Mención en Gestión Pública, a sus docentes y al personal administrativo por contribuir y ser parte de mi formación académica y profesional.

A mi asesor, el Dr. Víctor Raúl Rodríguez Hurtado, que, gracias a su apoyo incondicional, pude realizar la presente tesis.

A mis docentes quien con su experiencia y sabiduría aportaron en mi crecimiento como profesional, a mis familiares, compañeros y a las personas quienes siempre desearon buenas vibras para llegar a la meta.

A los representantes y servidores de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas - Chincheros- Apurímac, por todo el apoyo brindado.

Marvin.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1. Descripción de la situación problemática.....	7
1.2. Formulación del problema.....	8
<i>1.2.1. Problema general</i>	8
<i>1.2.2. Problemas específicos</i>	8
1.3. Formulación de los objetivos	9
<i>1.3.1. Objetivo general</i>	9
<i>1.3.2. Objetivos específicos</i>	9
1.4. Justificación del estudio	9
II. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Marco histórico.....	11
<i>2.1.1. Gestión del talento humano</i>	11
<i>2.1.2. Conflictos laborales</i>	13
2.2. Sistema teórico	14
<i>2.2.1. Gestión de talento humano</i>	14
<i>2.2.2. Conflictos laborales</i>	21
2.3. Marco conceptual	29
2.4. Marco referencial	34
<i>2.4.1. A nivel internacional</i>	34
<i>2.4.2. A nivel nacional</i>	35
<i>2.4.3. A nivel local</i>	36

III.	METODOLOGÍA.....	39
3.1.	Materiales	39
3.1.1.	<i>Encuestas</i>	39
3.1.2.	<i>Equipos</i>	40
3.1.3.	<i>Aplicaciones estadísticas</i>	40
3.2.	Métodos.....	40
3.2.1.	<i>Tipo de investigación</i>	40
3.2.2.	<i>Nivel de investigación</i>	40
3.2.3.	<i>Diseño de Investigación</i>	41
3.2.4.	<i>Método de investigación</i>	41
3.3.	Población y muestra	42
3.3.1.	<i>Población</i>	42
3.3.2.	<i>Muestra</i>	42
3.4.	Técnicas.....	43
3.5.	Instrumentos	43
3.6.	Validez y confiabilidad del instrumento	43
3.6.1.	<i>Validez</i>	43
3.6.2.	<i>Confiabilidad</i>	43
3.7.	Proceso de recopilación de datos.....	44
3.8.	Proceso de análisis de datos	44
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	46
4.1.	Resultados descriptivos	46
4.1.1.	<i>Datos generales</i>	46
4.1.2.	<i>Análisis de las variables gestión de talento humano y conflictos laborales</i>	48
4.1.3.	<i>Resultados descriptivos de incidencia de políticas de reconocimiento laboral en conflictos intergrupales</i>	52
4.1.4.	<i>Resultados descriptivos de incidencia de condiciones de trabajo en conflictos intergrupales</i>	54
4.2.	Resultados inferenciales	55
4.2.1.	<i>Prueba de normalidad</i>	55
4.2.2.	<i>Contraste de hipótesis general</i>	56

4.2.3. <i>Contrastación: hipótesis específica 1</i>	57
4.2.4. <i>Contrastación: hipótesis específica 2</i>	57
4.2.5. <i>Contrastación: hipótesis específica 3</i>	58
4.2.6. <i>Contrastación: hipótesis específica 4</i>	58
4.3. Discusión	59
V. CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS	72

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 <i>Niveles de fiabilidad de Alfa de Cronbach.....</i>	44
Tabla 2 <i>Nivel de fiabilidad de Alfa de Cronbach.....</i>	56
Tabla 3 <i>Incidencia de gestión de talento humano en los conflictos laborales.....</i>	56
Tabla 4 <i>Incidencia de clima laboral en conflictos organizacionales.....</i>	57
Tabla 5 <i>Incidencia de oportunidades de desarrollo profesional en conflictos interpersonales.....</i>	57
Tabla 6 <i>Incidencia de políticas de reconocimiento en conflictos intragrupal....</i>	58
Tabla 7 <i>Incidencia de condiciones de trabajo en conflictos intergrupales.....</i>	58

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 <i>Edad de informantes</i>	46
Figura 2 <i>Género de informantes.....</i>	47
Figura 3 <i>Condición laboral de los informantes.....</i>	47
Figura 4 <i>Identificación con la institución y desacuerdo entre compañeros de trabajo.....</i>	48
Figura 5 <i>Integración intergrupala y diferencia de valores</i>	48
Figura 6 <i>Motivación para el trabajo y pugna por recursos institucionales.....</i>	49
Figura 7 <i>Promoción de trabajadores y contraposiciones en el trabajo.....</i>	50
Figura 8 <i>Ascensos laborales y empatía entre trabajadores</i>	50
Figura 9 <i>Rotación de puestos y escucha activa</i>	51
Figura 10 <i>Promoción laboral y egoísmo entre compañeros de trabajo.....</i>	52
Figura 11 <i>Reconocimiento de logros y habilidades laborales</i>	52
Figura 12 <i>Carrera profesional y confianza entre compañeros de trabajo.....</i>	53
Figura 13 <i>Seguridad laboral e interdependencia entre áreas y oficinas</i>	54
Figura 14 <i>Bienestar laboral y diferencia de metas entre áreas y oficinas.....</i>	54
Figura 15 <i>Salud laboral y quite de especialistas entre áreas y oficinas</i>	55

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Matriz de consistencia gestión de talento humano y conflictos laborales.	73
Anexo 2. Operacionalización de variables.....	74
Anexo 3. Cuestionario	76
Anexo 4. Valor de Alfa de Cronbach.....	78
Anexo 5. Condiciones de trabajo	79
Anexo 6. Validación de expertos	80

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio fue examinar el impacto de la mala gestión del talento en los conflictos laborales en la “Dirección de Salud Virgen de Cocharcas, ubicada en la provincia de Chincheros, región Apurímac”, en 2023. Dada la importancia crítica de una gestión eficaz en estos ámbitos para las organizaciones en general, y especialmente para las entidades públicas, encargadas de crear valor público, resulta esencial proporcionar a la institución información pertinente que pueda ser empleada para el desarrollo de estrategias prácticas. El estudio se llevó a cabo mediante un enfoque aplicado y transversal, con un diseño no experimental, en el cual participaron 234 empleados de la Dirección de Salud. Se empleó una encuesta como técnica principal, respaldada por un cuestionario de 30 preguntas diseñado para explorar las percepciones y expectativas de los trabajadores sobre la influencia de una gestión deficiente del talento humano en los conflictos laborales. Para evaluar la relación entre las variables, se aplicó el coeficiente de correlación no paramétrico de Tau b de Kendall, ya que las variables eran de tipo ordinal, con dimensiones e indicadores similares. El análisis reveló un valor Rho de Pearson = 822, esto muestra una fuerte correlación positiva entre estas variables, lo que sugiere que a medida que se deteriora la gestión del talento, los conflictos en el lugar de trabajo tienden a aumentar. En conclusión, está claro que una mala gestión del talento tiene un impacto significativo en los conflictos laborales.

Palabras clave: Gestión de talento humano, conflictos laborales, eficiencia organizacional.

ABSTRACT

The main objective of this study was to examine the impact of poor talent management on labor conflicts in the "Direction de Salud Virgen de Cocharcas, located in the province of Chincheros, Apurímac region", in 2023. Given the critical importance of effective management in these areas for organizations in general, and especially for public entities, charged with creating public value, it is essential to provide the institution with relevant information that can be used for the development of practical strategies. The study was carried out using an applied and cross-sectional approach, with a non-experimental design, in which 234 employees of the Health Directorate participated. A survey was used as the main technique, supported by a 30-question questionnaire designed to explore workers' perceptions and expectations about the influence of poor human talent management on labor conflicts. To assess the relationship between the variables, Kendall's Tau b nonparametric correlation coefficient was applied, since the variables were ordinal, with similar dimensions and indicators. The analysis revealed a Pearson's Rho value = 822, this shows a strong positive correlation between these variables, suggesting that as talent management deteriorates, workplace conflicts tend to increase. In conclusion, it is clear that poor talent management has a significant impact on workplace conflict.

Key words: Human talent management, labor conflicts, organizational efficiency.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tuvo como finalidad evaluar la contribución que tiene la adecuada gestión de talento humano para minimizar los conflictos laborales en la “Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac”. El interés de realizar esta investigación fue que actualmente en esta institución la gerencia de recursos humanos no cuenta con una autonomía que le permita administrar adecuadamente el proceso de selección, capacitación y gestión del talento humano ocasionado que existan muchos conflictos laborales en desmedro de operatividad interna y externa de esta Dirección de Salud.

Sin embargo, desde el surgimiento o establecimiento de organizaciones públicas y privadas en el mundo, han surgido diversos problemas en la gestión del talento, entre ellos conflictos laborales; por lo tanto, su efectividad es baja, especialmente en organizaciones del sector público.

En algunas empresas multinacionales, la gestión del talento implica identificar a los empleados con una organización o agencia que les permita llevar a cabo las funciones y propósitos que tienen asignados. Sin embargo, muchas de ellas, especialmente en los países en desarrollo pasa una serie de peripecias en las estrategias de gestión de la fuerza laboral.

Es así, que entre las restricciones de una adecuada gestión del talento humano en el sector público resaltan buena entre muchas, las excusas de los gestores públicos en cuanto que no pueden administrar bien a su personal porque es una institución pública regida de muchas normas incoherentes al respecto convirtiéndose en una excusa perfecta de la mediocridad, mal interpretando de esa manera el espíritu de éstas

que velan ubicar en práctica las nociones y valores fundamentales que el estado provee a estas organizaciones, porque trata de garantizar que las reglas definan restricciones que se reflejen las acciones que aberren los interés públicos de los ciudadanos. Otro problema son decisiones politiqueras que predomina en la gestión de personas en estas instituciones, porque no corresponden a decisión técnico-administrativo. No hay una decisión que pueda corresponder, por ejemplo, a los nuevos modelos de gestión bajo principios de management en la administración de lo público. No se aprecia o se percibe cambios en definir nuevas estrategias de gestión con enfoque en personas descuidando las potencialidades de promoción y fortalecimiento de talentos que por lógica poseen los trabajadores lo que acarrea a no cambiar los modelos mentales, operativos estrategias de desempeño laboral mucho más productivo.

Según Ramírez et al. (2018) las instituciones públicas no están dotándose de colaboradores con competencias genéricas ni técnicas transversales o en caso contrario no están aprovechando de aquellos pocos que si tienen las habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes para desarrollar bien sus actividades y funciones.

Por otro lado, Ahammand et al. (2012) manifiesta que los cambios de nuevos modelos de gestión de talento humano se han estancado en estas instituciones muchos años atrás, por ello, los gestores públicos no se preocupan en desarrollar las capacidades de los trabajadores, no fomentan gestión por competencias, no fomentan gestión de conocimientos, más bien se han quedado con los paradigmas de controlar, supervisar y administrar solamente con miras de obtener su rendimiento a como dé lugar.

Toda esta situación acarrea que existan conflictos laborales en las instituciones públicas, por ejemplo, para Dávila (2014) factores internos como el horario de trabajo, las relaciones interpersonales, la carga de trabajo y el estilo de gestión provocan estrés en el trabajo, afectando la productividad porque los empleados tienen altos niveles de estrés a corto plazo. El estrés elevado tiende a reducir la productividad debido a la ansiedad. además de perder la capacidad de tomar decisiones. Igualmente, Toyama (2013) Señaló que los conflictos laborales están aumentando en el Perú, tanto en

empresas con sindicatos como sin ellos. Por ello, deben adoptar estrategias adecuadas para gestionar este fenómeno y prevenir sus efectos.

Los temas relacionados con la mala gestión del talento y los conflictos laborales fueron analizados con más detalle en la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas en la provincia de Chincheros de la región de Apurímac, donde la productividad individual de los empleados, así como los salarios, siguen siendo desconocidos y generales. Sistema de recompensa por servicio prolongado, desequilibrio entre satisfacción laboral y ambiente laboral, falta de estrategia de evaluación del desempeño, falta de auditoría de gestión del talento, responsabilidades asignadas limitadas e incompletas, los conocimientos y habilidades de los empleados no se conocen con precisión, desarrollando oficinas ocupadas con trabajo. mala dirección estratégica y falta de un plan estratégico de desarrollo de talento alineado con el plan estratégico de la organización.

Estos problemas de gestión de personal conllevan a conflictos laborales tales como, de acoso laboral, falta de ética de muchos trabajadores y funcionarios, pugna por escasos recursos, acomodos y búsqueda de prestigios y posición funcional, provisión de datos e informaciones erróneas en perjuicio de otros, diferencias discriminatorias entre los técnico, profesional y funcionarios, etc. Lo que vienen perjudicando la operatividad interna y externa de esta Dirección de Salud, especialmente en estos últimos tiempos.

Es así como, no se cumplen los pasos de gestión de talento humano que estipula la Ley Servir N° 30057. Referidos a: Realizar un inventario de estaciones y ubicaciones de trabajo. Gestionar la contratación, revisar los presupuestos de personal, revisar o preparar CAP preliminares, comprender el estado de los procedimientos administrativos disciplinarios y el Registro Nacional de Sanciones al Servicio Civil, revisar los convenios colectivos presentes, gestionar el desarrollo de capacidades, completar y presentar declaraciones, preparar planes de beneficios, preparar políticas de salud ocupacional e inspecciones de seguridad y planes de seguridad sanitaria.

Si toda esta mala gestión de talento humano y su consecuente conflictos laborales no se minimiza o se resuelve, se prevé que la gestión de esta Dirección de Salud se agudizará aún más en perjuicio de sus usuarios, que tanto requieren, especialmente en estos tiempo y post COVID-19.

Para poder coadyuvar que esta situación no continúe, planteamos esta investigación a fin de determinar las causas de la mala gestión de talento humano y conflictos laborales, para como resultado proponer alternativas de solución a fin que la institución mejore su sistema de gestión de personal.

Toda esta problemática descrita, se sintetiza en la formulación del siguiente problema general de investigación: ¿Cómo incide la deficiente gestión de talento humano en los conflictos laborales en la “Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac”, 2023?, y como específicos: ¿De qué manera incide el clima laboral inadecuada en los conflictos organizacionales?, ¿De qué manera incide limitada perspectivas de desarrollo profesional en los conflictos interpersonales?, ¿De qué manera incide restringidas políticas de reconocimiento en los conflictos intragrupal? Y ¿De qué manera incide las inadecuadas condiciones de trabajo en los conflictos intergrupales? Igualmente como objetivo general se planteó: Determinar la incidencia de la mala gestión de talento humano en los conflictos laborales en la “Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac”, 2023, y, como específicos: Detallar que el clima laboral inadecuada incide en los conflictos organizacionales, especificar que las limitadas perspectivas de desarrollo profesional inciden en los conflictos interpersonales, explicar que restringidas políticas de reconocimiento incide en los conflictos intragrupal y detallar que las inadecuadas condiciones de trabajo inciden en los conflictos intergrupales.

Como justificación teórica, la presente investigación analizó las teorías relacionadas a gestión del talento humano y conflictos laborales; En el contexto de nuestro estudio, hemos identificado una serie de problemas que están obstaculizando el desempeño óptimo del personal en su trabajo, lo que a su vez genera dificultades

tanto para la Dirección de Salud que estamos investigando como para sus usuarios. Nuestros resultados de investigación tienen como objetivo principal contribuir significativamente a una mejor gestión del talento humano, abordando aspectos como el clima laboral, el desarrollo profesional, las políticas de reconocimiento y las condiciones de trabajo. Esto, a su vez, tiene el propósito de reducir los conflictos laborales de naturaleza organizacional, interpersonal, intragrupal e intergrupala.

Las metodologías, técnicas y procedimientos utilizados en nuestro estudio han sido cuidadosamente seleccionados y validados para asegurar la confiabilidad de los resultados. Estos hallazgos no solo son relevantes para nuestra investigación actual, sino que también pueden servir como modelos para investigaciones futuras, cumpliendo con los estándares exigidos tanto por el estudio como por la realidad del entorno laboral.

Es importante destacar que los beneficios de este estudio no se limitan únicamente a la Dirección de Salud en estudio, sino que pueden ser aplicables a cualquier institución interesada en mejorar la gestión del talento humano y resolver conflictos laborales para aumentar su rendimiento. Los principales beneficiarios de estos resultados incluyen a los trabajadores, funcionarios, directivos, usuarios y la comunidad en general, ya que todos se verán directamente beneficiados por la resolución de los problemas identificados.

La relevancia de nuestra investigación radica en el análisis exhaustivo de los factores que influyen en la gestión efectiva del talento humano y su impacto en los conflictos laborales en la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac. Nuestra intención es proponer soluciones que mejoren tanto la eficiencia interna como externa de esta institución.

Es fundamental comprender que la gestión del talento humano y la gestión de conflictos son componentes esenciales para el éxito de cualquier organización o institución, ya que permiten implementar estrategias efectivas. Por tanto, el objetivo principal de nuestro trabajo es mejorar la gestión de estas dos estrategias con el fin de

orientar adecuadamente las labores de la Dirección de Salud y mejorar su funcionamiento global.

La hipótesis que guiaron a esta investigación de plantearon en el sentido que, la deficiente gestión de talento humano incide significativamente en los conflictos laborales en la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac, 2023 y los específicos; el clima laboral inadecuada incide significativamente en los conflictos organizacionales, la limitada perspectivas de desarrollo profesional incide significativamente en los conflictos interpersonales, las restringidas políticas de reconocimiento inciden significativamente en los conflictos intragrupal, las inadecuadas condiciones de trabajo inciden significativamente en los conflictos intergrupales.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la situación problemática

En el contexto actual, la gestión del talento humano constituye un eje fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de las instituciones públicas, ya que través de una administración adecuada de las capacidades, competencias y motivaciones del personal, se logra el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales. Sin embargo, cuando dicha gestión presenta deficiencias, suelen generarse conflictos laborales que afectan la productividad, el clima institucional y la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía.

En la región Apurímac, la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros desempeña un papel esencial en la ejecución de políticas y programas de salud pública. No obstante, se han identificado diversas dificultades relacionadas con la gestión del talento humano, tales como la inadecuada distribución de funciones, la falta de oportunidades de desarrollo profesional, la escasa motivación laboral y la débil comunicación interna. Estas situaciones contribuyen al surgimiento de conflictos laborales, expresados en desacuerdos entre trabajadores, baja colaboración entre áreas, ausentismo y un clima organizacional tenso.

En este sentido, la gestión ineficiente del talento humano en la institución se manifiesta en una limitada identificación del personal con los objetivos organizacionales, carencias en la evaluación del desempeño, deficiente reconocimiento de méritos y, en algunos casos, falta de liderazgo efectivo. Estas deficiencias repercuten directamente en el rendimiento institucional y en la percepción de los trabajadores respecto a la equidad, justicia y bienestar laboral.

Asimismo, los conflictos laborales en el sector salud no solo repercuten en el ambiente interno de trabajo, sino también en la atención al público, afectando la calidad de los servicios que la institución brinda a la comunidad. Los conflictos pueden surgir por causas estructurales (como la falta de recursos humanos o la sobrecarga laboral) o por causas relacionales (como la comunicación ineficiente o el liderazgo autoritario), generando una pérdida de cohesión entre los equipos de trabajo.

La situación descrita evidencia la necesidad de analizar la relación existente entre la gestión del talento humano y los conflictos laborales dentro de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas. Comprender esta relación permitirá identificar los factores que contribuyen al surgimiento de conflictos, así como proponer estrategias que fortalezcan la gestión del recurso humano en beneficio del clima laboral, la satisfacción de los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por ello, esta investigación se justifica en la búsqueda de un modelo de gestión del talento humano más eficiente, basado en políticas de motivación, capacitación, liderazgo participativo y comunicación organizacional efectiva, que permita reducir la incidencia de conflictos laborales en el ámbito institucional.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo incide la deficiente gestión de talento humano en los conflictos laborales en la “Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac”, 2023?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿De qué manera incide el clima laboral inadecuada en los conflictos organizacionales?
2. ¿De qué manera incide la limitada perspectivas de desarrollo profesional en los conflictos interpersonales?
3. ¿De qué manera incide las restringidas políticas de reconocimiento en los conflictos intragrupal?

4. ¿De qué manera incide las inadecuadas condiciones de trabajo en los conflictos intergrupales?

1.3. Formulación de los objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la incidencia de la mala gestión de talento humano en los conflictos laborales en la “Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros”, Región Apurímac, 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Detallar que el clima laboral inadecuada incide en los conflictos organizacionales.
2. Especificar que las limitadas perspectivas de desarrollo profesional inciden en los conflictos interpersonales
3. Explicar que restringidas políticas de reconocimiento incide en los conflictos intragrupales.
4. Detallar que las inadecuadas condiciones de trabajo inciden en los conflictos intergrupales.

1.4. Justificación del estudio

El presente estudio es relevante desde las perspectivas teórica, práctica y social.

Desde el punto de vista teórico, la investigación aporta al conocimiento sobre la relación entre la gestión del talento humano y los conflictos laborales en instituciones públicas del sector salud, un ámbito en el que existen limitados estudios sistemáticos. Además, contribuye a fortalecer la comprensión de los componentes del talento humano —como la planificación, desarrollo, motivación y comunicación— y su impacto en la dinámica laboral interna.

En el plano práctico, la investigación permitirá identificar los principales factores que generan conflictos laborales en la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas, lo cual facilitará el diseño de estrategias de gestión más efectivas orientadas al fortalecimiento del clima organizacional y la mejora del desempeño del personal. Los resultados podrán servir de referencia para los responsables de recursos

humanos, directivos y gestores institucionales en la toma de decisiones basadas en evidencias.

Desde una perspectiva social, los beneficios de una adecuada gestión del talento humano se reflejan en una mejor atención a la población, ya que trabajadores motivados y comprometidos contribuyen a ofrecer servicios de salud más eficientes y de calidad. Por ello, el estudio no solo favorece a la institución y sus trabajadores, sino también a la comunidad que depende de sus servicios.

Finalmente, la investigación tiene viabilidad técnica, económica y temporal, ya que se cuenta con acceso a las fuentes de información, disponibilidad de instrumentos de recolección de datos, y el tiempo necesario para su desarrollo, análisis e interpretación de resultados.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco histórico

2.1.1. *Gestión del talento humano*

Según Pérez (2019), el mundo del trabajo y la forma en que se gestiona el talento ha experimentado grandes cambios recientemente, impulsado por la crisis económica, los avances tecnológicos y una nueva generación de trabajadores con puntos de vista radicalmente diferentes sobre lo que se debe hacer. Hace diez años era el mayor reto al que se enfrentaban los profesionales de RR.HH. se trata de planificar la sucesión y garantizar que los líderes tengan los recursos que necesitan para tener éxito. Las tendencias actuales muestran que el mayor obstáculo para los empleadores es la mayor competencia por trabajadores calificados, por lo que los lugares de trabajo están más preocupados por el bienestar de sus empleados. Ahora, los empleadores deberán repensar cómo gestionan el talento y ofrecen horarios de trabajo flexibles, mejores planes de compensación, planes de desarrollo y sucesión, y más.

Tendencias en la gestión de recursos humanos en los últimos diez años y sus cambios:

1. El departamento de talentos está actualmente en contacto. Hace diez años, cuando las redes sociales eran poco conocidas, se consideraban una plataforma de entretenimiento y relajación. Hoy en día, las redes sociales se consideran más vagas. Si bien algunos líderes empresariales todavía ven las redes sociales como una distracción, también han llegado a la conclusión de que tratar de monitorear el comportamiento en línea de sus empleados es inútil e incluso puede resultar embarazoso. ¿Qué podemos esperar en el futuro con respecto al uso de Internet? ¿O redes sociales en el lugar de trabajo? En los próximos años, se espera que las empresas se alejen del correo electrónico y comiencen a

integrar más redes sociales y otras aplicaciones de mensajería instantánea para las comunicaciones internas.

2. A la carta y beneficios ilimitados. Hasta hace poco, los programas de beneficios para empleados, como planes de jubilación y seguros médicos, eran relativamente raros. Los empleados tienen pocas opciones de beneficios según sus necesidades porque los gerentes de recursos humanos normalmente seleccionan los beneficios y los ponen a disposición de todos los empleados. Los trabajadores de hoy todavía valoran los beneficios tradicionales como atención médica, pensiones y cuidado infantil, pero también quieren beneficios que sean más flexibles y adaptados a sus necesidades individuales. Afortunadamente, las empresas han respondido aprovechando las nuevas tecnologías para crear planes de beneficios más competitivos y personalizados. En los próximos años, se espera que más empresas adopten un modelo de beneficios "a la carta" para satisfacer verdaderamente las necesidades de los empleados.
3. Gran reseña. Hace aproximadamente una década, los departamentos de recursos humanos dependían de revisiones anuales para evaluar el desempeño de los empleados y brindar retroalimentación. Como resultado, los trabajadores poco calificados tienden a buscar oportunidades en otros lugares, lo que aumenta su movilidad. Por ejemplo, los ejecutivos de Microsoft han comenzado a utilizar Connects, que permite a los empleados recibir comentarios en tiempo real sobre su desempeño sin una evaluación formal. Las investigaciones muestran que el 85% de los Millennials dicen que se sentirían más seguros en su trabajo actual si realizaran evaluaciones de desempeño con sus gerentes con más frecuencia. La aparición de nuevas tecnologías ha ayudado a crear sistemas de evaluación de empleados más completos, flexibles, transparentes y atractivos. Si bien los expertos ven la eliminación de las reuniones anuales de retroalimentación como un paso positivo, la plataforma aún no logra ofrecer evaluaciones de desempeño que beneficien tanto a los empleadores como a los empleados.

4. La analítica y la inteligencia artificial están cambiando las reglas del juego. Incorporar análisis y métricas en RR.HH. Esta es una innovación en comparación con otras tendencias. liderazgo de recursos humanos Recientemente hemos comenzado a experimentar con el uso de métricas para comprender el costo y el impacto de las iniciativas de gestión del talento, pero pocos profesionales de recursos humanos están familiarizados con el análisis de datos. Aunque muchos directivos reconocen su importancia, sólo un pequeño porcentaje de empresas todavía utiliza datos en la gestión de recursos humanos. Esto puede ofrecer esperanza para el futuro de la industria de la gestión del talento. No hay duda de que el análisis de datos puede impulsar e impulsar mejoras en muchas áreas, incluida la contratación, la seguridad, la planificación de la sucesión y los beneficios para los empleados.

2.1.2. Conflictos laborales

Para Carbajal (2019), los conflictos en el lugar de trabajo no son nada nuevo y no requieren nuevas normas legales para regular las relaciones laborales de la manera más justa, sino que son parte natural de las relaciones laborales. El abuso de las personas, el favorecimiento de los fuertes sobre los débiles y el desprecio inhumano de los económicamente prósperos hacia los pobres son precedentes innegables para la introducción de leyes laborales en todas las empresas humanas. Por eso, algunos dicen que el desarrollo del derecho del trabajo no es más que el resultado de la búsqueda humana del progreso, la libertad y la seguridad, contribuyendo así a la regulación de las relaciones laborales. Y reducir los conflictos en el trabajo. Los "artículos" se interponen en el camino de las leyes laborales, que sobre todo protegen la libertad de los trabajadores. La llamada Revolución de la Carta, provocada por una carta al Parlamento en 1842, vio la introducción de las primeras leyes laborales reales de Gran Bretaña. De hecho, los trabajadores sintieron la necesidad de unirse contra las injusticias del nuevo capitalismo maquinista que estaba reemplazando sus trabajos. Como resultado de la revolución industrial actual, las áreas urbanas densamente pobladas continúan creciendo alrededor de grandes lugares de trabajo debido a la insatisfacción de los trabajadores y la migración masiva a nuevos centros de producción. Los conflictos en el trabajo y en los grupos sobre una misma necesidad de convivencia se ven exacerbados por las interacciones interpersonales.

2.2. Sistema teórico

2.2.1. Gestión de talento humano

a) Definición

Según Chiavenato (2011), los equipos de gestión de talentos surgieron en la era del conocimiento, reemplazando las jurisdicciones de gestión de recursos humanos. Las actividades de recursos humanos de toda la organización se asignan a los gerentes de línea y se distribuyen entre los directores de recursos humanos, mientras que las tareas administrativas y burocráticas no básicas se asignan a terceros. Los referidos ya no son agentes pasivos, sino que se convierten en agentes activos e inteligentes, que contribuyen a la gestión de otros recursos de la empresa.

Para Ríos (2015); El talento humano no tiene un lugar especial porque por lo que hemos visto hasta ahora, el talento se puede vincular a procesos y estrategias de manera similar. Hoy en día, el talento humano para crear riqueza es ampliamente reconocido como un recurso importante en la “era del conocimiento” en la que trabajamos y vivimos. Sin embargo, los despidos masivos que han experimentado las organizaciones y los despidos voluntarios de empleados clave no han sido económicamente beneficiosos para la empresa a largo plazo. Las grandes organizaciones han identificado que existe una fuerte correlación entre los costos operativos y la administración del dinero. Este factor de priorización puede ser la clave del éxito y guiar la selección de soluciones adecuadas. A medida que la Comisión comienza a desarrollarse hoy, ya no depende de factores como la información y la tecnología, sino que la clave para la gobernanza colaborativa dentro de ella reside en las personas adecuadas. Las estrategias de recursos humanos ya no deberían basarse en la disciplina y la aplicación de medidas correctivas inadecuadas, como en el caso de empleados cuyas calificaciones son excelentes a corto plazo y muy malas a largo plazo.

Para Mora (2012), la gestión del talento se refiere al proceso de desarrollar e integrar nuevos empleados al mercado laboral, al tiempo que se desarrolla y retiene el talento existente. La gestión del talento en este contexto no es una gestión para espectáculo. El principal objetivo de la gestión del talento es distinguir en su trabajo a personas con un alto potencial, entendido como talento. Además, retener o incluso

atraer personas con talento será una prioridad absoluta... El proceso de atraer y retener empleados productivos se está volviendo más competitivo entre las empresas y más estratégico de lo que mucha gente cree. Esto se convierte en una “guerra por el talento”, o más exactamente, un período de feroz competencia entre empresas.

b) ¿Por qué no somos lo mejor que podemos ser?

Los aspectos clave de la gestión del talento en una organización siempre deben incluir:

- Gestión del desempeño.
- Desarrollar cualidades de liderazgo.
- Planificación de recursos humanos/Identificación de deficiencias de recursos humanos.
- Reclutamiento.

Chiavenato (2008), nos dice que cuando hablamos de gestión de personas, hablamos de personas, inteligencia, vitalidad, acción e iniciativa. La gestión de recursos humanos es uno de los campos que más cambios y transformaciones ha experimentado en los últimos años. No sólo influyeron en sus aspectos materiales y concretos, sino que, sobre todo, cambiaron sus aspectos conceptuales e inmateriales. Nuestra visión actual de este campo es completamente diferente a la configuración tradicional cuando se llamaba Gestión de Recursos Humanos. Muchas cosas han cambiado. El objetivo principal de este libro es presentar nuevas posibilidades y una nueva perspectiva sobre este útil campo de actividad. Son las personas las que mantienen el statu quo, son ellas las que crean y potencian la innovación y lo que viene después. Son quienes producen, venden, atienden a los clientes, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, controlan, gestionan y dirigen las actividades de la empresa. También dirigen a otros, porque sin personas no hay organización. En esencia, las organizaciones son grupos de personas. Al hablar de ellos es imposible no mencionar a las personas que los representan, las personas que les aportan vitalidad y personalidad. Otras organizaciones hablan de gestión de recursos humanos basándose en una visión más dinámica que dominó hasta los años noventa. En algunas de las organizaciones más complejas, hablamos de gestionar

personas utilizando un enfoque que las individualiza y las trata como individuos con inteligencia y sabiduría. Sin embargo, la tendencia actual va más allá y hoy hablamos de gestión de personas; Esto significa que la dirección se preocupa tanto por la organización, sus empleados internos y los socios que mejor conocen la organización, sus operaciones y su futuro.

Para Vallejos (2016), las organizaciones se caracterizan por la heterogeneidad; pueden ser industrias, negocios, bancos, compañías financieras, hospitales, universidades, comercios y proveedores de servicios, etc. Pueden ser grandes, medianas o pequeñas y su propiedad puede ser pública o privada; Casi todas las necesidades de la sociedad son cubiertas por organizaciones. Vivimos en una sociedad de instituciones, estudiamos, trabajamos, las servimos y utilizamos, pasando la mayor parte de nuestro tiempo y vida en ellas. Por tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto de la gestión del talento humano. Así, la gestión del talento significa “una disciplina que busca alcanzar los objetivos organizacionales mediante la existencia de una estructura y un esfuerzo humano coordinado”

Por su gran valor en las organizaciones. El tener la persona idónea requiere de un proceso de reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos. Si las organizaciones están compuestas por personas entonces estudiarlas es un elemento fundamental para el estudio de las organizaciones y la gestión efectiva del talento humano. La empresa hoy no es la misma que ayer. Los cambios que se presentan cada día en el mundo impactan significativamente en las operaciones diarias de cada empresa. Por tanto, cada componente que conforma el negocio debe configurarse para adaptarse de forma óptima a estos cambios. La gestión del talento implica reclutar, seleccionar, dirigir, recompensar, desarrollar, probar y monitorear a las personas, así como construir una base de datos sólida para la toma de decisiones, de modo que las personas se sientan apegadas a la empresa y apreciadas. Sólo así aumentará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

c) Las organizaciones necesitan aprender:

- Dejar ir el miedo que crea lo desconocido.
- Romper patrones e iniciar cambios internos.
- Innovación continua.
- Comprender la realidad y mirar hacia el futuro.
- Comprender las operaciones comerciales, la misión y la visión de la empresa.

La gestión del talento tiene como objetivo desarrollar y atraer recursos humanos, mejorando la cualificación de cada persona que trabaja en la empresa; La gestión del talento crea armonía entre los empleados y la organización al alinear la empresa con las necesidades y deseos de los empleados, ayudándolos y apoyándolos y brindándoles un desarrollo personal que pueda enriquecer sus vidas. El capital más importante de una empresa son las personas.

d) Según este autor, los objetivos de gestión del talento humano son:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y misión.
- Asegurar la competitividad de la organización.
- Dotar a la organización de las personas adecuadas y motivadas.
- Incrementar la satisfacción laboral.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Gestionar y crear cambios
- Mantener políticas éticas y transparentes.
- Sinergia.
- Realizar planes de trabajo individuales y grupales.

Matheus y Moreno (2015) mencionan como dimensiones de gestión del talento humano:

e) Internas

- **Conocimiento.** Es un recurso con gran potencial para cambiar el mundo gracias a los logros de las nuevas tecnologías de la información.

- **Habilidades.** Aquí tienes una visión actualizada de lo que puedes hacer. Básicamente, estas habilidades incluyen: capacidades intelectuales y físicas, es decir, cada persona aporta habilidades específicas a la organización y esta es la razón principal por la que la persona es reclutada en la empresa; porque las habilidades afectan la productividad; Por tanto, son un indicador importante de los aspectos internos de la gestión del talento.
- **Motivación.** La motivación forma parte de uno de los indicadores clave del aspecto interno de la gestión del talento, ya que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de las personas para que puedan alcanzar sus objetivos, mantener el comportamiento esperado en el ámbito laboral y sobre todo demostrar una buena actitud hacia gente. misión completa.
- **Actitudes.** Las personas cambian su enfoque del trabajo, las organizaciones, los colegas, los salarios y otros factores; Incluye satisfacción laboral, participación activa en la organización y alto compromiso con la organización. Por tanto, las relaciones son importantes en las organizaciones porque influyen en el comportamiento laboral.

f) Externas

- **Clima laboral.** Clima organizacional alto y favorable en situaciones que aseguren la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral; Por el contrario, es bajo y desfavorable en situaciones que provocan frustración de dichas necesidades. En general, los entornos laborales se caracterizan por el enriquecimiento, la participación en el trabajo y las decisiones organizativas.
- **Perspectiva de desarrollo profesional.** Las personas deben sentir que el entorno dentro de la organización les permite prosperar, las oportunidades están a su alcance y lo único que necesitan es esfuerzo y dedicación
- **Las condiciones de trabajo.** Los empleados prefieren condiciones de trabajo distintas a las peligrosas o incómodas, locales limpios y modernos con equipos y herramientas adecuados, y todo ello relacionado con las condiciones de trabajo.
- **Confirmación.** El reconocimiento organizacional de los empleados crea las

condiciones necesarias para que logren un alto desempeño, de modo que, si las recompensas son apropiadas y justas, el desempeño laboral individual será generalmente satisfactorio.

g) Dimensiones de variable en estudio

➤ Clima laboral

Según Actualidad Empresarial (2019), es un fenómeno filtrante o mediador que media entre factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones) y tendencias motivacionales que se traducen en comportamientos que tienen consecuencias para la organización en términos de productividad, satisfacción, rotación y ausentismo. Etc.

Sus elementos de medición lo componen, según Bizneo (2019):

Pertenencia. Conecta a los empleados de una empresa y crea un fuerte apego (o compromiso) con los valores y la marca de la empresa:

- **Liderazgo.** Un buen liderazgo estimula la motivación, mejora el clima organizacional, reduce el ausentismo y la irritabilidad y aumenta la competitividad y la imagen interna y externa de la empresa.
- **Relaciones entre compañeros.** Las relaciones interpersonales entre los empleados también influyen en el entorno organizacional de la empresa y, por tanto, en sus resultados.
- **Condiciones físicas del trabajo.** Un lugar de trabajo amigable y bien organizado nos ayudará a crear un equipo feliz, creativo y dedicado.
- **Compensación y reconocimiento.** Hay dos tipos de recompensas que nuestras organizaciones pueden utilizar para motivar a los empleados y lograr un alto desempeño: Recompensas monetarias, generalmente en forma de incentivos o comisiones. Premios en especie, a menudo en forma de productos, descuentos o regalos de empresa.
- **Oportunidades de desarrollo profesional.** Es muy importante eliminar la diferencia entre las expectativas del empleado antes de comenzar el nuevo trabajo y su experiencia real en el nuevo puesto.
- **Igualdad de oportunidades.** Para crear un ambiente de trabajo positivo,

debemos tratar a todos nuestros empleados de manera justa (independientemente de su género, raza o religión). Este es uno de los indicadores del entorno laboral que más se pasa por alto.

Perspectivas de desarrollo profesional

Según Fernández (2019), los sistemas de planificación de desarrollo profesional de las empresas varían en el nivel de sofisticación y en el énfasis puesto en las diferentes partes del proceso.

Esto comprende:

- **Valoración personal.** Utilice pruebas psicométricas para ayudar a los empleados a identificar intereses profesionales y preferencias para trabajar en diferentes tipos de entornos.
- **Evaluación de la realidad.** Los empleados recibirán información sobre cómo la empresa evalúa sus habilidades y conocimientos, así como su posición en los planes de la empresa (posibles oportunidades de avance, pasos de transición)
- **Afianzamiento de objetivos.** Los empleados establecen objetivos profesionales a corto y largo plazo, a menudo relacionados con el puesto deseado, el uso de habilidades, asignaciones laborales o adquisición de habilidades.
- **Planificación de acciones.** Los empleados deciden cómo perseguirán sus objetivos profesionales a corto y largo plazo, por eso asisten a cursos de formación, seminarios, clases magistrales, conferencias y más.

Políticas de reconocimiento

Para SODEXO (2019), contar con un plan de reconocimiento de empresa supondrá una mayor productividad y un mayor compromiso de los empleados con la empresa, mejorando el clima laboral y la productividad de la empresa.

Entre sus estrategias se encuentran:

- Reconoce actitudes y comportamientos específicos. Recompensar a los empleados por comportamientos específicos.

- Seguir una política de reconocimiento mutuo. El reconocimiento por parte de los jefes no es tan efectivo como piensas. Los empleados prefieren que les reconozcan sus compañeros porque creen que son más sinceros y menos políticos que sus superiores.
- Comparte las historias de agradecimiento. Localiza el momento para compartir con el resto de la empresa las acciones positivas de tus empleados. El colaborador se verá más comprometido con la compañía e internalizará las buenas prácticas.
- Simplificar los métodos de identificación. Ayude a los empleados a reconocer fácilmente las buenas acciones de sus colegas. Los resultados te sorprenderán.
- Alinear el reconocimiento con los objetivos de la empresa. Alinea tu política de reconocimiento con la misión y los objetivos de tu empresa. Gracias a esto, puedes estar seguro de que cuando valoras a un empleado, su salario estará acorde con la estrategia de la empresa.

Condiciones de trabajo

Para Organización Internacional de Trabajo (2019), es el conjunto de factores que afectan de una manera u otra a las conductas de trabajo, es decir, factores que afectan al desarrollo de la actividad laboral.

Se prueban en siete aspectos de la calidad del trabajo:

- Entorno físico.
- Intensidad del trabajo.
- Calidad del tiempo de trabajo.
- El entorno social.
- Capacidad y desarrollo.
- Opinión.
- Remuneración.

2.2.2. Conflictos laborales

Según Grupo ATICO34 (2020), el conflicto entre empleados se caracteriza por

el enfrentamiento entre personas dentro de una empresa debido a diferencias de opiniones, percepciones y actitudes. Estas disputas pueden surgir por muchos motivos: desde diferentes intereses hasta incompatibilidades personales e incluso actitudes intolerantes de algunos participantes.

Características de los conflictos laborales

- **Los malentendidos o desacuerdos entre las personas son inevitables:** Especialmente en un entorno empresarial donde se deben tomar decisiones que afectan las operaciones comerciales.
- **Necesarias:** Son necesarias para el desarrollo profesional de cada empleado y de la empresa en su conjunto.
- **Son potencialmente peligrosos:** pueden ser beneficiosos o perjudiciales.

Tipos de conflictos laborales

a. Según partes implicadas

- **Intrapersonales:** Conflictos que los empleados tienen consigo mismos.
- **Interpersonales:** Los problemas surgen entre compañeros de trabajo, entre empleados y directivos, o entre funcionarios y directivos.
- **Intragrupales:** Las disputas involucran a un grupo o a un departamento completo.
- **Intergrupales:** Los malentendidos varían en diferentes áreas o departamentos.
- **Interorganizacionales:** Entre diferentes empresas u organizaciones.
- **Colectivos:** El conflicto involucra a un gran número de empleados que expresaron su desacuerdo con las decisiones de la dirección.

b. Según qué los provoquen

- **Relación:** Comunicación deficiente entre trabajadores
- **Información:** Por difusión de rumores o información falsa.
- **Intereses:** Satisfacer los intereses de los demás sin perjudicar los propios.
- **Recursos:** Dos o más participantes quieren utilizar recursos limitados.
- **Estilo:** Diferencias en el estilo de trabajo y enfoque del proyecto.

- **Percepción:** Diferencias de opinión sobre diferentes cosas.
- **Metas:** Inconsistencia entre las metas a alcanzar.
- **Por presión:** Cansancio excesivo.
- **Rol:** Falta de unidad en la jerarquía de cargos o funciones.
- **Por diferencias de valores personales:** Diferencias de principios personales.
- **Debido a políticas impredecibles:** cambios no anunciados o políticas improvisadas generan conflictos.

c. Según su naturaleza

- **Mentiras:** creadas de forma aleatoria, en muchos casos para desestabilizar a una o ambas partes.
- **Hecho:** Existe un origen, una causa comprobada del conflicto, reconocida por una o más partes involucradas.
- **Condiciona:** Los conflictos no alcanzan un nivel más grave o complejo porque se detectan en una etapa temprana.
- **Desplazamiento:** situaciones en las que posibles disputas no se pueden prevenir a tiempo y eventualmente se convierten en conflictos **graves**.
- **Mala asignación:** cuando las partes desconocen la existencia de una disputa o conflicto de intereses.

d. Según su función

- **Funcionales:** Conflictos en los que se busca alcanzar un objetivo de interés para la empresa. Son positivos.
- **Disfuncionales:** Conflictos que hacen perder tiempo a la organización desviándola de sus objetivos.

Para INEANHA BUSINESS SCHOL (2019), son inevitables en toda empresa, ya sea privada o pública, y en todo entorno laboral. Sin embargo, el clima laboral es muy importante y debemos prestarle atención e intentar mejorarlo para que los empleados se sientan cómodos y se optimice la productividad de la empresa.

Los tipos más comunes de conflictos entre empleados:

- **Conflicto interpersonal.** Problemas que enfrentan los empleados y que no afectan directamente a otros empleados.
- **Conflicto interpersonal.** Suceden entre muchas personas. Pueden ocurrir entre personas del mismo rango, entre empleados y sus gerentes, y surgen por diversas razones.
- **Conflicto intragrupal.** Se producen entre varias personas de un mismo grupo de trabajo.
- **Conflicto entre grupos.** Entre miembros de diferentes grupos de trabajo.

Causas y consecuencias

1. Conflicto de recursos. Disputa por la escasez de recursos.
2. Conflictos de estilos Hay conflictos o discusiones dentro de un mismo equipo debido a estilos de trabajo muy diferentes o muy similares.
3. Conflicto cognitivo. Otra vista.
4. Objetivos conflictivos. Cuando varios gerentes o supervisores establecen objetivos diferentes,
5. Conflicto bajo presión. Cuando te presionas demasiado para completar el trabajo rápidamente porque la fecha límite está demasiado cerca.
6. Sobre el conflicto. Cuando las tareas se distribuyen incorrectamente.
7. El conflicto surge de diferencias en los valores personales. Todo el mundo tiene valores y principios personales que muchas veces entran en conflicto con los valores de otros empleados de la empresa.
8. Conflicto debido a políticas impredecibles. Cambios sin previo aviso ni reglas sin motivo específico.

Westreicher (2020), define el conflicto de empleados como una disputa que surge dentro de una empresa u organización. Por tanto, este tipo de conflictos surgen en las empresas y pueden ser causados por diversos factores como falta de comunicación, incompatibilidad de personalidad, acoso en el lugar de trabajo y otros. Otro punto importante es que el jefe regional o de empresa debe asumir la responsabilidad de resolver los conflictos. Si el conflicto no se resuelve, la empresa puede perder y/o dejar de atraer recursos humanos valiosos.

Tipos de conflictos

Según los implicados

- Intrapersonales. Conflicto de un empleado consigo mismo.
- Interpersonales. Se dan entre dos o más personas.
- Intergrupales. Se dan dentro de un grupo, como lo es un área de la empresa, donde quizás sus miembros no pueden llegar a un acuerdo respecto a cómo dividir las tareas de trabajo.
- Intergrupales: Debido a malentendidos entre miembros de diferentes grupos dentro de la organización.
- Colectivos: Cuando los empleados no están de acuerdo con las decisiones de la dirección.

Según el origen que induzca:

- Relaciones: falta de entendimiento entre compañeros.
- Mensaje: Si el mensaje no se transmite lo suficiente, por ejemplo, el objetivo que el empleado necesita alcanzar.
- Estilo. La organización o formato del trabajo es inconsistente.
- El objetivo. Hay desacuerdo sobre lo que la empresa debería lograr.
- Role. Si no está claro qué funciones deben realizar.
- Por diferencias de valores. Los principios éticos de un empleado difieren de los principios éticos de sus colegas.

Según sus consecuencias

- Funcionales. El tema de fondo es de interés de la organización.
- Disfuncionales. Pelea entre dos empleados por asuntos personales.

Edenred (2020), el impulso para tu empresa señala que con tantos grupos, programas y personalidades diferentes chocando (y en algunos casos compitiendo) en el mismo espacio, la dinámica puede volverse un poco más complicada. Por tanto, los tipos de conflictos entre empleados son muy diferentes: desde los más grandes, como la traición, hasta los más pequeños, como las pequeñas desgracias "cotidianas" que pueden ocurrir, por ejemplo, en un restaurante.

Tipos comunes de conflictos laborales

1. Personas que ignoran la política de la empresa. Cuando un empleado ignora las políticas internas y otros lo notan, algunos deciden hacer lo mismo.
2. Sin comunicación. Es un gigante que está en el centro de casi todo tipo de conflictos laborales.
3. Surgen malentendidos sobre la jerarquía dentro de la empresa. Falta de respeto a la jerarquía.
4. Difundir rumores y comentarios inapropiados. Las actitudes y observaciones tóxicas eventualmente contaminarán el ambiente de trabajo.

Derecho UNED (2020), conceptualiza y caracteriza conflictos laborales mencionando, es «la alteración de la normalidad de las relaciones jurídicas entre uno o más empresarios y un trabajador, grupo o asociación de trabajadores, con motivo de la aplicación, interpretación o modificación de los contratos de trabajo o de las normas que los regulan». Las violaciones que surgen en la producción y no en las relaciones jurídicas porque están relacionadas con las relaciones laborales no son, en principio, conflictos laborales. Teniendo en cuenta que tanto la aplicación como la interpretación de esta disposición y los intentos de modificarla son dudosos, está claro que estamos ante un conflicto jurídico y un conflicto de intereses. Los conflictos entre empleados tienen características únicas que los distinguen claramente de otros conflictos.

Conflictos individuales y colectivos

Los conflictos de personal son disputas entre empleados y empleadores relacionados con la existencia, interpretación, ejecución, extensión o terminación de los contratos laborales. Conflicto colectivo: ocurre entre un grupo de empleados y el empleador o un grupo de empleadores. Esta es una combinación de preferencias personales. Es probable que junto a estos conflictos colectivos existan conflictos individuales que se acumulen en la vida real porque los intereses personales involucrados en ellos son de la misma naturaleza.

Conflictos jurídicos y económicos o de intereses

Por tanto, si la decisión de poner fin a un conflicto de intereses es declarativa,

la decisión de resolver un conflicto de intereses es constitutiva. Generalmente se acepta que los conflictos legales pueden ser de naturaleza individual o colectiva, mientras que los conflictos de intereses suelen ser de naturaleza colectiva.

Dimensiones de la variable en estudio

a. Conflictos organizacionales

Para *Jauregui* (2015), las interacciones de personas, grupos y organizaciones casi siempre implican conflictos de un tipo u otro. El conflicto es una parte indispensable de la vida de cada persona y una parte inevitable de la naturaleza humana. La intervención puede ser de naturaleza proactiva, incluidas actividades preventivas, preventivas, intervencionistas o de derivación. El conflicto implica el uso de la fuerza en condiciones de confrontación, es decir, en disputas que involucran intereses en conflicto.

Gravedad del conflicto

Todo conflicto es en sí mismo un conflicto. Además de las diferentes características, también existen diferentes niveles de gravedad. El conflicto puede tener tres niveles de gravedad: cognitivo, experiencial y manifiesto.

Condiciones previas al conflicto

Hay ciertas condiciones en las organizaciones que tienden a causar conflictos. Estos son requisitos previos que son inherentes a la naturaleza de la organización y tienden a crear percepciones dentro de grupos e individuos que conducen al conflicto. Hay tres condiciones que conducen al conflicto:

- Diferencia.
- Los recursos son limitados y compartidos.
- Interdependencia de actividades.

b. Conflictos interpersonales

Que son las diferencias entre 2 o más personas.

Barreras físicas. El ruido, la distancia entre el emisor y el receptor o, incluso, el medio de comunicación (llamada telefónica, WhatsApp, chat...) pueden

derivar en una mala comprensión del mensaje que se quiere transmitir a la otra persona.

Barreras semánticas. sabemos que una palabra puede tener varios significados, pero debemos ser conscientes que, aun empleando determinados términos con una definición específica, estos siempre serán interpretados dentro de un contexto superior: el sentido de la frase, el contexto, utilizar ser o estar, pero, sobre todo, ser específico o divagar.

Barreras psicológicas. Por ejemplo: si alguien ha sido abandonado/a por su expareja, puede interpretar erróneamente la frase «me apetece quedar con mis amigos/as esta tarde, sin las parejas de ninguno/a» como «me estoy cansando de hacer cosas contigo», cuando en realidad, no tiene por qué ser así. Una aclaración inmediata es fundamental para evitar malos entendidos.

Estados emocionales. el mismo mensaje no se recibe de la misma forma si proviene de una persona que resulta desagradable Vs de un allegado al que se le tiene cariño; ni tampoco se interpreta igual cuando uno/a está triste Vs cuando se está alegre.

c. Conflictos intragrupales

Botello (2019), considera como crisis interna que surge en la conciencia del individuo, muchas veces causada por la frustración, que conduce a la depresión, la falta de confianza en uno mismo, el abandono de objetivos y la incapacidad de establecer relaciones sociales adecuadamente independientes y razonables. El conflicto interno es el antagonismo de la sabiduría interna. Surgen debido a la colisión entre los deseos humanos y la realidad. Una persona que carece de la inteligencia emocional adecuada no podrá entenderse a sí misma y, como resultado, no podrá explicar con precisión los obstáculos o fracasos en su vida amorosa o profesional.

Causas más frecuentes

- Baja autoestima.
- Falta de autoconciencia para corregir malas conductas y acciones.

- No mantener la calma en situaciones estresantes.
- No son conscientes de sus limitaciones.
- No te adaptes al presente, al aquí y ahora.
- Incapacidad para entenderse a uno mismo o a los demás y, por tanto, dificultad para trabajar con los demás.

d. Conflictos intergrupales

Casa Artículos (2020), mencionó que el conflicto intergrupar significa desacuerdo entre dos o más grupos. Por tanto, estas relaciones pueden provocar conflictos entre grupos de personas. Algunos conflictos se denominan conflictos funcionales y se consideran situaciones beneficiosas para el desempeño de la empresa porque conducen al crecimiento de la empresa y revelan sus debilidades.

Tipos de conflictos intergrupales

- Competencia (los grupos sociales logran objetivos en el proceso de competencia, tratando de superar en algo a sus enemigos).
- Confrontación (el grupo es coaccionado o tiene la intención de causar daño).
- Dominación (un grupo de personas tiene una gran ventaja en algo importante, lo que hace que ese grupo domine a otro grupo).
- Evitación (uno o ambos grupos quieren irse para evitar la confrontación).
- Evitación (el grupo contrario intenta distanciarse del otro grupo).
- Adaptación (el grupo intenta adaptarse al ataque de una comunidad de individuos más fuerte).
- Asimilación (un grupo se compara con otro grupo, adoptando los principios básicos, características y normas de comportamiento de ese grupo).

2.3. Marco conceptual

La variable gestión de talento humano fue analizado bajo el enfoque teórico de González (2019), como proceso utilizado por las organizaciones para reclutar, integrar y desarrollar nuevos miembros mientras retienen a los miembros existentes del equipo. La gestión del talento humano pone un fuerte énfasis en mostrar a las personas con un potencial excepcional para un puesto determinado. Este enfoque para administrar los

recursos humanos en una organización pone un fuerte énfasis en la retención de empleados además de contratar al personal más calificado y valioso. Igualmente, la variable conflictos laborales se analizó bajo los principios teóricos de Pever (2019) para quien son interacciones problemáticas entre dos o más compañeros de trabajo. Se diferencian en que están estrechamente relacionados con la función que desempeñan dentro de la organización. En este sentido, una forma de entender y aplicar esta teoría es considerar los siguientes aspectos:

- **Administración de personas**

Es una tarea que existe en todos los campos y niveles de la organización, es una responsabilidad que corresponde a todos los campos y niveles de la organización (Logaña, 2016).

- **Administración del recurso humano**

Incluye planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar métodos que puedan facilitar el trabajo eficiente de los empleados (Logaña, 2016).

- **Cargo**

Reunir todas las tareas que debe realizar el empleado (Rodríguez, 2018).

- **Clima laboral**

Es un conjunto de procedimientos, prácticas y condiciones dentro de una organización que están directamente relacionados con la satisfacción de los empleados con el lugar de trabajo (González, 2019).

- **Clima organizacional**

Es el nombre que se le da al entorno creado por las emociones de los miembros de un grupo u organización en relación con la motivación de los empleados (Rodríguez, 2018).

- **Competencia**

Se trata de una situación en la que los actores económicos son libres de ofrecer

bienes y servicios en el mercado y de elegir a quién comprar o adquirir estos bienes y servicios (Rodríguez, 2018).

- **Condiciones de trabajo**

Hacen referencia a cualquier problema en el trabajo que pueda ser perjudicial para el bienestar de los empleados (González, 2019).

- **Conflicto disfuncional**

Confrontación o interacción negativa entre grupos de una organización laboral que perjudica a la organización porque impide que ésta alcance sus metas (Sanzlop, 2020).

- **Conflicto laboral**

Crea una necesidad humana de trabajar en grupos, grandes y pequeños, porque todas las personas que trabajan en el mismo proyecto pueden tener ideas o pensamientos muy diferentes a los de la mayoría (Sanzlop, 2020).

- **Conflicto Personal**

Incluye todo lo que nos molesta en nuestra vida diaria, ya sean discusiones con nuestra pareja o problemas familiares que no conducen a una solución mutuamente beneficiosa (Sanzlop, 2020).

- **Conflicto**

Es una discusión entre dos o más personas que surge ante una situación o decisión (Sanzlop, 2020).

- **Conflictos intergrupales**

La condición surge cuando las distintas necesidades de cada grupo o miembro se vuelven más importantes que las de otros grupos o miembros, dando lugar a un entorno competitivo donde se buscan metas específicas sin considerar su impacto en los objetivos de los demás (Pever, 2019).

- **Conflictos estructurales**

Se refieren fundamentalmente a los roles que se asumen en una relación, a la simetría o asimetría de poder (Sanzlop, 2020).

- **Conflictos interorganizacionales**

Cuando surgen tensiones entre dos o más organizaciones (Pever, 2019).

- **Conflictos interpersonales**

Circunstancia que indica cómo lidiar con los problemas y las circunstancias cuando las necesidades, las metas y las emociones compiten (Pever, 2019).

- **Conflictos intragrupal**

Esto sucede cuando varios miembros del equipo no están de acuerdo. Por ejemplo, cuando un grupo necesita completar un proyecto, pero no pueden ponerse de acuerdo sobre la mejor estrategia (Pever, 2019).

- **Coordinación**

Entendemos la coordinación como una acción coordinada, combinando muchos elementos diferentes para conseguir un resultado concreto (Rodríguez, 2018).

- **Desarrollo personal**

Abarca los pasos que las personas toman para mejorar su conocimiento y experiencia, lo que les permite tomar mejores decisiones y tener mejores relaciones (González, 2019).

- **Gestión por competencias**

Es aquel que permite alinear a las personas que conforman una organización a la estrategia organizacional (Logaña, 2016).

- **Grupo**

Muchos de los elementos que componen un conjunto pueden hacer referencia a: un grupo de personas con objetivos propios (Rodríguez, 2018).

- **Habilidad**

Talento y aptitud que se requiere para realizar con precisión una o varias actividades (Universidad de Costa Rica, 2020).

- **Jerarquía**

La ordenación de los elementos de un conjunto los ordena para formar un conjunto parcialmente ordenado (Rodríguez, 2018).

- **Métodos de trabajo**

Representan el cuerpo central de conocimientos en el campo de la tecnología (Rodríguez, 2018).

- **Motivación laboral**

La motivación puede definirse como el hallazgo de dirección o énfasis por parte de una persona de una determinada manera para satisfacer una necesidad, creando o fortaleciendo en ella el impulso necesario para aplicar o suspender dichos medios o acciones (Rodríguez, 2018).

- **Motivación**

Impulso que inicia, dirige y mantiene la conducta hasta que se logra una meta o tarea deseada (Universidad de Costa Rica, 2020).

- **Políticas**

Son los principios que establecen el código de valores éticos de la organización, sus funciones y sus relaciones directas con los empleados, accionistas, clientes, proveedores y otros, de modo que sus actividades sean acciones organizacionales consistentes con las metas deseadas que persigue la organización (Logaña, 2016).

- **Reconocimiento**

La única forma de recibir elogios, que pueden presentarse de muchas formas, es decir "gracias" por un trabajo bien hecho. Una ilustración sería felicitar a un trabajador frente a sus compañeros de trabajo o toda la organización (González, 2019).

- **Relaciones de trabajo**

Relaciones que se efectúan entre trabajadores; entre estos y sus superiores jerárquicos y el público. Son necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización (Universidad de Costa Rica, 2020).

2.4. Marco referencial

2.4.1. A nivel internacional

Haciendo las indagaciones sobre los antecedentes de investigación referentes a las variables de estudio se encontraron los siguientes estudios:

Franco (2015), desarrolló un trabajo cuyo objetivo fue “generar conciencia de la necesidad de evaluaciones periódicas de desempeño del personal de planta permanente en los ámbitos de la Administración Pública como insumo necesario para la mejora continua en la gestión integral y en particular de sus RR.HH”, enfoque cualitativo, plantea las siguientes conclusiones, Hemos notado que con el paso de los años ha aumentado la importancia del papel de los recursos humanos en la sociedad en general y en las organizaciones en particular. Los responsables del Departamento de Recursos Humanos de la Cámara de delegados Honorarios de la Provincia de La Pampa son conscientes de la necesidad de desarrollar un sistema integral de gestión de recursos humanos que permita evaluar el aporte real de los empleados, de manera que la organización sea inspeccionada periódicamente. Evaluar resultados e identificar metas y acciones para la mejora continua. Los directivos saben que una planificación estratégica e integral sin duda mejorará los resultados a medio y largo plazo, por eso implementan sistemas de gestión de recursos humanos.

Rodríguez (2016), desarrolló una tesis bajo enfoque cuantitativo, el estudio descriptivo muestra que con el objetivo de “utilizar un modelo estratégico de gestión del talento que permita la estimulación de recompensas emocionales para mejorar el clima organizacional en la guardería Alcalá Muzu”, se ha implementado con éxito el modelo de gestión del talento en el ámbito de la gestión. y gestionar. maestros del sector público porque tomaron en cuenta las realidades del formato de enseñanza y las expectativas de aplicabilidad del taller, así como los intereses que enfrentan los

gerentes de ética en Momentum y el momento emocionante que ha beneficiado a los diferentes grupos con los que trabajamos. CON. Las recompensas emocionales son un factor clave para mejorar el clima organizacional porque aumentan los sentimientos de apego de los empleados a la organización y no requieren inversión financiera por parte de la gerencia. Realizar este estudio es muy beneficioso para nuestro desarrollo profesional y personal porque nos permite establecer algunas estrategias en nuestras relaciones personales y profesionales.

Toro y Hurtado (2017), realizaron un estudio cualitativo para desarrollar recomendaciones para el manejo de conflictos laborales en el sector de servicios técnicos de la Universidad Central del Ecuador. Se utilizaron técnicas de entrevista de salida y se determinó que existían problemas de relaciones laborales que afectaban el equipo y el ambiente de trabajo. Recomendamos que se desarrolle un plan de acción para minimizar estos conflictos como base para futuras mejoras, ya que no se han realizado intervenciones previas de gestión de conflictos ni se han realizado evaluaciones del clima laboral en esta área. Se enfatizó la importancia de las competencias conductuales en el trabajo de innovación en la Universidad Central del Ecuador.

2.4.2. A nivel nacional

Rojas y Vilchez (2018), realizaron una tesis sobre “gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima”, cuyo objetivo fue “determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal”, de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, diseño no experimental, nivel correlacional, población 50 trabajadores, técnica observación, concluyó en lo siguiente, existe relación estadísticamente significativa ($p=0,000$) entre las variables de gestión del talento y el desempeño de los empleados del Centro Médico Sagrado Corazón. Existe una relación estadísticamente significativa a nivel de $p=0.007$ entre la gestión del talento y el desempeño de los empleados del Centro Médico Sagrado Corazón. Según $p = 0.007$, existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión del talento, el trabajo en equipo y la productividad de los empleados del Centro Médico Sagrado Corazón de Jesús.

Moza y Rojas (2018), desarrollaron una tesis sobre “gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la Oficina de Seguros del Hospital Nacional Arzobispo Loayza Lima 2018”, con el objetivo de “determinar en qué medida la aplicación de la gestión del talento humano influye en desempeño laboral”, tipo básica, nivel descriptivo, diseño no experimental, población 30 personas, concluye mencionando, los resultados proporcionan evidencia importante de que las decisiones individuales influyen en las funciones laborales cuantitativas de los empleados directivos. A partir de los datos obtenidos se estableció una conexión entre modelos de comportamiento ético que influyen en la función de calidad en el trabajo de los empleados directivos. Los resultados estadísticos obtenidos de la muestra muestran que las estrategias organizacionales influyen en la productividad y el desempeño laboral, convirtiéndolas en un factor clave en la gestión del talento de los empleados directivos, por lo que los resultados obtenidos sobre la eficiencia laboral permiten llamar la atención sobre la importancia del desarrollo del equipo directivo. y evaluar su potencial de desarrollo cuando las habilidades de gestión son buenas.

Parnov y Gama (2012), realizaron un trabajo de tesis con el objetivo de “estimular la búsqueda del conocimiento relativo a la enfermería en la gestión de conflictos en las instituciones de salud”, concluyen refiriendo, discutir, abordar y resolver conflictos en el ámbito de la salud requiere una búsqueda constante de conocimientos para comprenderlos, explicarlos y gestionarlos. Es importante que las enfermeras, en el cumplimiento de sus responsabilidades de gestión, amplíen sus horizontes y desarrollen habilidades para gestionar situaciones y grupos conflictivos en el entorno laboral. En este sentido, se llama la atención sobre la necesidad de una instrumentalización teórica y reflexiva de los aspectos laborales, sociales, culturales, colectivos e individuales que hacen permeable este tema. Por tanto, la formación en mediación de conflictos puede preparar a los profesionales de la salud para resolver conflictos en un entorno que actualmente está en constante cambio.

2.4.3. A nivel local

Chávez (2014), realizó una tesis planteándose como objetivo “determinar la

influencia de un sistema de gestión de personas por competencias en los desempeños laborales en el Gobierno Regional de Ayacucho”, tipo básica, nivel descriptivo-explicativo, método deductivo-inductivo, con población de 2,135 trabajadores y muestra 220, técnica encuesta, llegó a las siguientes conclusiones principales, por lo que es importante resaltar que el nuevo concepto para directivos y empleados en general dentro del Gobierno Regional de Ayacucho es un desafío al que tendrán que adaptarse a las necesidades del contexto y cambiar si es necesario. Alinear todo el sistema de RRHH a las competencias en la búsqueda de la excelencia organizacional, porque esto tiene un impacto significativo en los resultados. Por tanto, una solución alternativa es implementar un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias. De manera similar, se ha demostrado que organizar adecuadamente los grupos de trabajo es eficaz para garantizar mejoras continuas en la productividad. Por lo tanto, los grupos de trabajo interdisciplinarios de resolución de problemas brindan una alternativa a los modelos tradicionales.

Cajamarca y Malca (2018), realizaron una tesis planteándose como objetivo “determinar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Dirección Regional de Salud de Ayacucho”, tipo de investigación aplicada, nivel correlacional, diseño no experimental, población 275 trabajadores, muestra 161 trabajadores, concluyó afirmando que los esfuerzos por formar y desarrollar el talento humano tienen un impacto directo en la mejora continua de los servicios de salud. Aplicando el criterio chi-cuadrado a la muestra de empleados encontramos $(Xc\ 2 = 36,915) > (Xt\ 2 = 9,488)$ y para los usuarios $(Xc\ 2 = 83,571) > (Xt\ 2 = 9,488)$, BP se toma al nivel de significancia (0.05) al nivel de confianza del 95%, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa que sustenta la hipótesis específica N° 1 del estudio. Se reconoce que la seguridad y la calidad de vida profesional influyen eficazmente en el logro de los objetivos organizacionales. Aplicando el criterio Chi-cuadrado a la muestra de empleados encontramos $(Xc\ 2 = 15,069) > (Xt\ 2 = 9,488)$ y para los usuarios $(Xc\ 2 = 90,323) > (Xt\ 2 = 9,488)$, BP se tomó en (0.05) con 95% de confianza por lo que se rechaza la hipótesis y se acepta la alternativa, lo que confirma la hipótesis específica del estudio No. 2. Se demostró que la relación laboral tiene un impacto directo en el desarrollo de la

confianza. y empatía en el sector salud utilizando la prueba Chi-cuadrado para las muestras encontradas (χ^2), confirmando la hipótesis específica de investigación N° 3.

III. METODOLOGÍA

3.1. Materiales

3.1.1. Encuestas

Se analizaron las opiniones de 234 encuestados; 50 personal administrativo y 184 personal asistencial de la salud y de apoyo de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas en la provincia de Chincheros de la región Apurímac. El proceso de análisis se realiza a través de las dimensiones de las variables. Para la primera variable: gestión del talento a través de: clima laboral, desarrollo de carrera, política de reconocimiento y condiciones laborales. Mientras que para: conflictos laborales a través de: conflictos organizacionales, conflictos interpersonales, conflictos intragrupal y conflictos interorganizacionales.

Los expertos revisaron el cuestionario utilizado para recopilar datos y se aplicó una prueba de normalidad y la prueba alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad.

El objeto de investigación corresponde a los criterios especificados en la tabla de variables operativas.

Procedimiento

1. En primer lugar. A cada encuestado se le explicó el propósito del estudio.
2. El tiempo medio de respuesta de los informantes es de 20 minutos.
3. Los encuestados que se negaron a completar la encuesta fueron reemplazados inmediatamente por aquellos que estuvieron de acuerdo.
4. Después de completar la recolección de datos, estos se sistematizan, cotejan y presentan en forma de tabla. Los datos reflejan la frecuencia de las respuestas a las preguntas contenidas en el formulario de encuesta adjunto.

5. Después de completar el paso anterior, los datos presentados en las tablas y figuras serán analizados e interpretados para ilustrar los objetivos de este estudio.

3.1.2. Equipos

Los siguientes dispositivos fueron utilizados principalmente en el desarrollo de este estudio:

- Una computadora
- Una impresora

3.1.3. Aplicaciones estadísticas

Los datos recopilados se procesaron en computadoras personales utilizando las últimas versiones de SPSS y Excel. Se crearon tablas y gráficos para cada persona, proporcionando información sobre la frecuencia de identificación de los ítems de las preguntas, así como análisis e interpretación cualitativos y cuantitativos. Este método utiliza estadísticas descriptivas para proporcionar información a las personas.

3.2. Métodos

3.2.1. Tipo de investigación

Este estudio es consistente con la investigación aplicada en cuanto propone soluciones al problema de la gestión del talento y la conflictividad laboral basadas en teorías existentes. Aplicamos este criterio sobre la base de Sampieri (2014) para quien este tipo de investigación “se caracteriza en analizar un problema, basándose en teorías ya existentes, a la vez plantea su solución utilizando los conocimientos obtenidos en ella en beneficio de la sociedad, es decir, busca conocimientos a priori para hacer, actuar, construir y modificar una realidad problemática”.

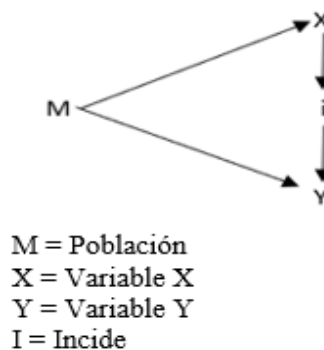
3.2.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es explicativo en el sentido de que resolvemos problemas que surgen relacionados con las variables de estudio y luego proponemos soluciones alternativas basadas en la teoría, el diagnóstico y nuestra comprensión de cómo abordar estos temas de investigación. Al respecto, Kerlinger (2002) afirma que

el diseño mismo y la estructura del estudio tienen como objetivo responder a las preguntas de la investigación. El diseño de investigación determina cómo se conceptualiza el problema de investigación y lo ubica dentro de un marco que determina la dirección del experimento (en el caso de un diseño experimental), así como la recopilación y análisis de datos.

3.2.3. *Diseño de Investigación*

El diseño de investigación fue no experimental-transversal, porque para ningún caso del estudio los sujetos informantes serán manipulados deliberadamente, recogiendo los datos una sola vez del estado natural del fenómeno que estudiaremos. Al respecto, Hernández (2014) menciona que el diseño no experimental es investigación realizada sin manipulación consciente de variables, en la que los fenómenos solo se observan en su entorno natural y luego se analizan. Transversal es cuando se recolecta datos en un solo momento, tiempo y con el propósito de describir la relación, influencia, incidencia, etc. de las variables. De manera visual el esquema es la siguiente:



3.2.4. *Método de investigación*

Método general

El método de indagación correspondió a deductivo porque procesamos y analizamos datos obtenidos del cuestionario aplicado a los informantes, luego analizamos e interpretamos estos resultados para convertir en información que constituyen el contenido de la presente tesis. Al respecto Sampieri (2014) menciona, el método inductivo se utiliza en principios relevantes para el caso a partir de la vinculación de juicios.

Método específico

Se utilizaron procedimientos estadísticos dos veces en el diseño de este estudio: una vez durante la recopilación de datos y otra vez durante el proceso de agrupación, clasificación, categorización y síntesis de los datos presentados a continuación en forma de tablas y figuras.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La población incluye 50 personal administrativo y 600 personal asistencial de salud de la “Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac”. Sampieri (2014) define a la población como grupo de elementos, ya sean finitos o infinitos, que exhiben características similares y de los cuales la investigación derivará importantes conclusiones. Los límites del estudio fueron determinados por el tema en cuestión y sus objetivos.

3.3.2. Muestra

En caso del personal administrativo que son 50 trabajaremos se aplicó el instrumento de recojo de datos a nivel censal, mientras en caso del personal asistencial que son 600, determinamos el número de muestra usando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2(P)Q(N)}{(e)^2(N - 1) + Z^2(P)(Q)} = \frac{1.96^2(0.5)0.5(600)}{(0.05)^2(600 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)} = 234$$

Por lo tanto, la población informadora para este estudio incluyó 234 proveedores de atención médica.

Con respecto a la muestra (Hernández Sampieri, 2014) dice que es un “fragmento representativo de la población, que debe poseer las mismas propiedades y características de ella. Para ser objetiva requiere ser seleccionada con técnicas adecuadas”.

Criterios de inclusión. Se consideró 650 trabajadores (50 administrativos y 600 trabajadores asistenciales de salud) como población para la presente investigación.

Criterio de exclusión. En este caso no hubo alguna exclusión absoluta, solamente a los trabajadores que no estuvieron presentes la institución por diferentes motivos cuando se aplicó el instrumento y a aquellos que se negaron responder se les reemplazó por otros hasta completar al tamaño de muestra.

3.4. Técnicas

La técnica de recolección de datos que empleamos en esta investigación correspondió a la encuesta por su facilidad y versatilidad para recoger datos e información que requiera el estudio. Al respecto Buendía y Hernández (1998) menciona que una vez que se completa la recopilación sistemática de información de acuerdo con un plan predeterminado que garantiza la precisión de la información obtenida, el método de investigación puede proporcionar respuestas a las preguntas tanto en forma descriptiva como en relación con las variables.

3.5. Instrumentos

El instrumento que razonablemente corresponde al método propuesto es un cuestionario compuesto por una serie de ítems de los indicadores de la tabla operativa de variables, los mismos ítems utilizados para el informante. Tomamos esta consideración teniendo en cuenta a Sampieri (2014) quien menciona que el cuestionario consiste en una lista de consultas sobre una o más variables relacionadas con una medición. Probablemente la herramienta de recopilación de datos más utilizada.

3.6. Validez y confiabilidad del instrumento

3.6.1. Validez

La opinión de los expertos en el Apéndice 5 proporciona más evidencia de la efectividad de esta herramienta. Los científicos creen que la eficacia de una herramienta depende de su capacidad para medir con precisión las dimensiones necesarias para el uso previsto (López, 2019).

3.6.2. Confiabilidad

La confiabilidad de los elementos en el conjunto de datos se puede evaluar utilizando el método Alfa de Cronbach adjunto en el Anexo 4:

$$\alpha = \left[\frac{30}{30-1} \right] \left[1 - \frac{25.69}{159.4} \right] = 0.87$$

Por tanto, ubicando este indicador en el rango de valoración según la siguiente tabla:

Tabla 1

Niveles de fiabilidad de Alfa de Cronbach

Índice	Nivel de fiabilidad	Valor de Alfa de Cronbach
1	Excelente	]0.9, 1]
2	Muy bueno	]0.7, 0.9]
3	Bueno	]0.5, 0.9]
4	Regular	]0.3, 0.5]
5	Deficiente	]0,0.3]

Nota. Extraído de Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de tic en docentes universitarios, Tuapanta (2017). <https://core.ac.uk/download/pdf/234578641.pdf>.

Entonces, la valoración corresponde al rango de muy bueno ($\alpha = 0.87$). Para Ruiz (2019), las preguntas del instrumento tienen muy buen alcance y están alineadas con los objetivos del estudio. Por lo tanto, nuestra herramienta de recolección de datos aseguró la validez de las preguntas y respuestas de la investigación.

3.7. Proceso de recopilación de datos

El proceso de recolección de datos procede en la siguiente secuencia: definir claramente el propósito del estudio, desarrollar definiciones operativas y de procedimiento de qué medir y cómo, validar los instrumentos de recolección de datos y luego el instrumento se administra un promedio de 10 a 15 veces.

Según Guerra (2019) se refiere al uso de una variedad de métodos y herramientas que los analistas pueden utilizar para desarrollar sistemas de información, como observaciones, entrevistas, cuestionarios.

3.8. Proceso de análisis de datos

Después de llevar a cabo el procedimiento mencionado, los datos obtenidos de la encuesta fueron posteriormente procesados mediante el uso de programas de Excel.

Los resultados se presentan en forma de tablas, gráficos y análisis e interpretación correspondientes. Para Tamayo y Tamayo (1997), las técnicas de procesamiento y análisis de datos se obtiene dividiéndolo en base a un criterio muy básico, por un lado, separando la información numérica de la información verbal.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

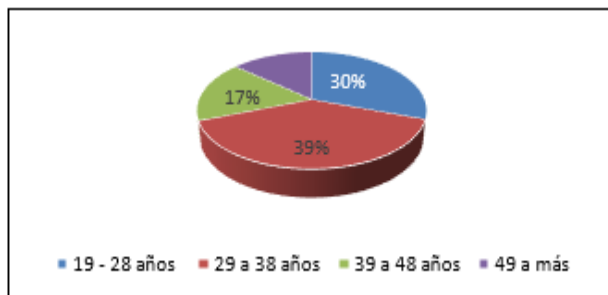
4.1. Resultados descriptivos

4.1.1. Datos generales

En esta sección, los resultados del proceso de investigación se presentan en tablas y figuras. Estos reflejan la frecuencia con la que los encuestados respondieron cada pregunta formulada en el instrumento de recopilación de datos. El análisis e interpretación de los datos cuantitativos y cualitativos de cada figura sirven de base para las conclusiones que extraemos como resultado. El análisis de datos de esta sección se restringe a las opiniones de los informantes que recibieron el cuestionario.

Figura 1

Edad de informantes

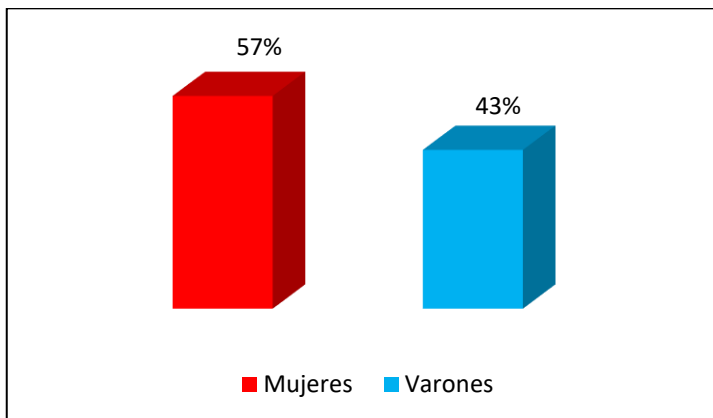


Nota. Proporción de edad de los informantes que participan en el estudio.

La representación gráfica en la Figura 1 indica que el 30% de la fuerza laboral tiene edades comprendidas entre los 18 y los 28 años, el 39% se encuentra en el rango de 29 a 38 años, el 17% pertenece al grupo de 39 a 48 años y el 14% restante tiene más de 49 años. Estos hallazgos ofrecen una visión de cómo diferentes grupos etarios perciben el desarrollo de la gestión del talento humano y su influencia en los conflictos laborales en el entorno investigado.

Figura 2

Género de informantes

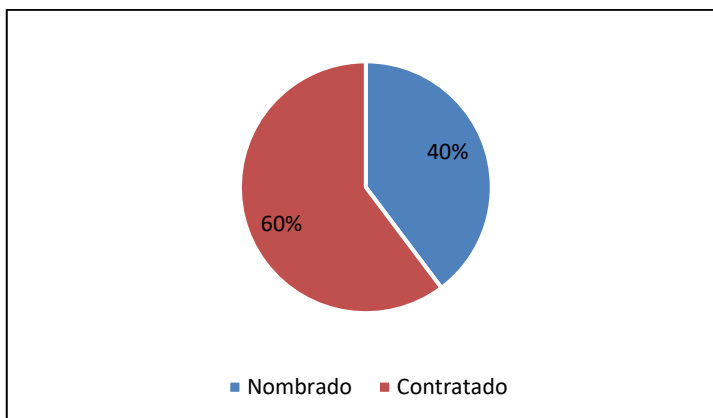


Nota. Porcentajes de género de los informantes a partir de la encuesta.

La figura 2 muestra que 57% de los trabajadores son de género femenino y 43% de género masculino, indicador que nos garantiza percepción de ambos géneros respecto al nivel de aplicación de las variables de estudio en el centro de salud analizada.

Figura 3

Condición laboral de los informantes



Nota. Porcentaje de cualificación proporcional de los informantes que respondieron a la encuesta.

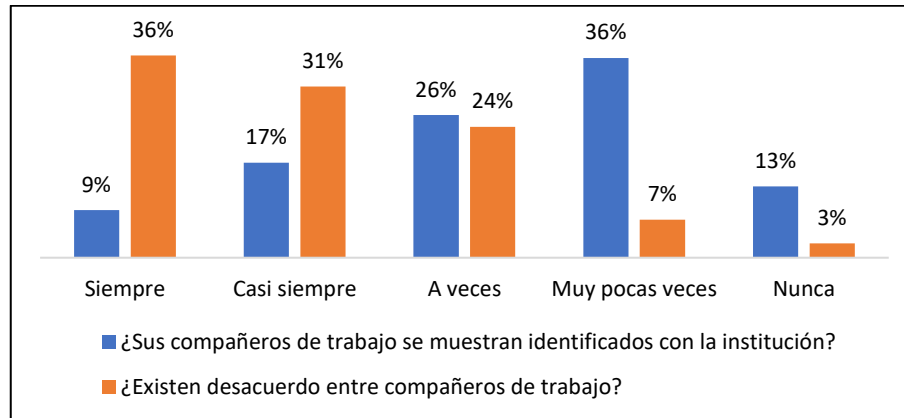
La representación gráfica en la Figura 3 indica que el 60% de los empleados trabajan bajo contrato de nombramiento, mientras que el 40% restante lo hace bajo contrato. Estos datos proporcionan una visión equilibrada de la percepción de ambos géneros sobre el grado de aplicación de las variables de estudio en el centro de salud analizado.

4.1.2. Análisis de las variables gestión de talento humano y conflictos laborales

a) Incidencia de clima laboral en conflictos organizacionales

Figura 4

Identificación con la institución y desacuerdo entre compañeros de trabajo

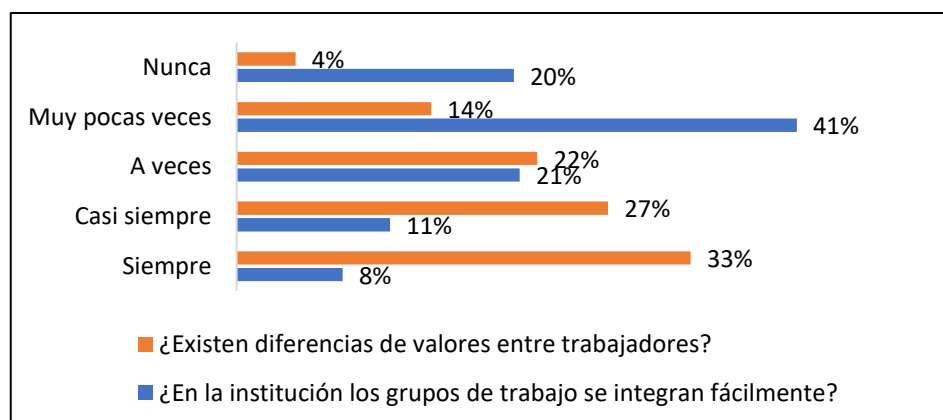


Nota. Porcentajes de percepciones, a partir de las encuestas, sobre la incidencia de identificación con la institución en el desacuerdo entre trabajadores.

La figura 4 muestra que 75% (a veces, muy pocas veces y nunca) no se identifican de manera objetiva con la institución, es decir, no muestran sentimiento de formar parte de la institución, con sus valores y con los grupos que interactúan en ella perjudicando la operatividad y rendimiento institucional. Aspectos que inciden directamente en conflictos por desacuerdo entre compañeros de trabajo para 67% (siempre, casi siempre) de los trabajadores, por diferencia de visiones, mala comunicación, intereses divergentes, etc.

Figura 5

Integración intergrupual y diferencia de valores

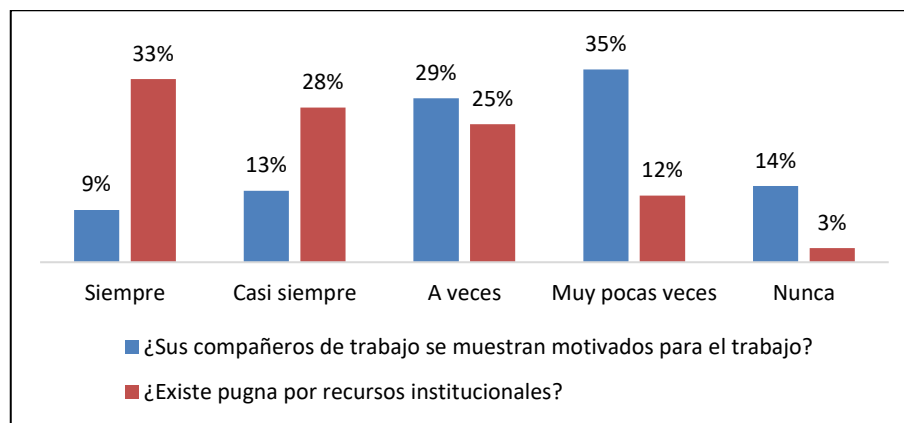


Nota. Porcentajes de percepciones, a partir de las encuestas, sobre incidencia de integración de grupos de trabajo en diferencia de valores.

La figura 5 muestra que 82% (a veces, muy pocas veces y nunca) de los trabajadores tiene dificultades para integrarse a los grupos de trabajo debido a querer hacer las cosas de manera individual, sobre salir solo, desconfianza, no compartir responsabilidades, en caso de los contratados tratar de mantenerse en el puesto como fuere posible. Estos indicadores repercuten directamente en los conflictos por diferencia de valores entre compañeros de trabajo en opinión de 60% (siempre, casi siempre) de los encuestados, por ejemplo, por percepciones y prácticas diferentes de honestidad, sencillez, integridad, equidad, compromiso, calidad, confianza, trabajo en equipo, etc.

Figura 6

Motivación para el trabajo y pugna por recursos institucionales



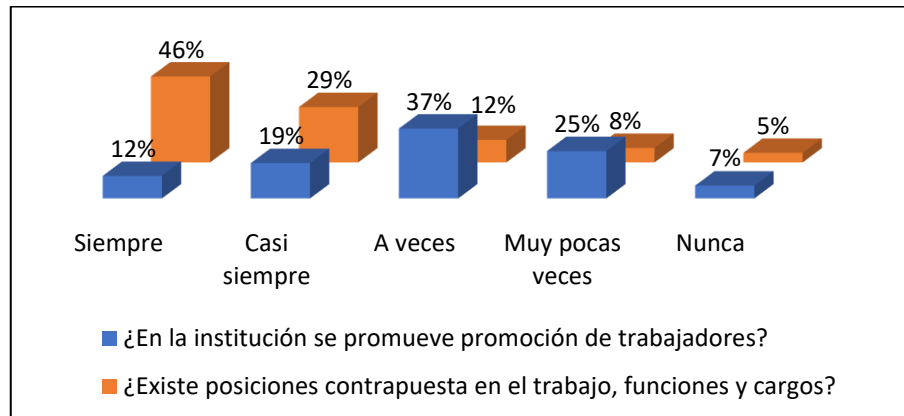
Nota. Porcentajes de percepciones, a partir de las encuestas, sobre incidencia de motivación para el trabajo en pugna por recursos institucionales.

La figura 6 muestra que 78% (a veces, muy pocas veces y nunca) de los trabajadores se muestran debilidades de motivados para el trabajo, por clima laboral tóxico, expectativas incumplidas, falta de reconocimiento, inhibición para la creatividad, falta de oportunidades de crecimiento laboral, manejo político institucional, falta de meritocracia para ocupar los cargos más importantes, remuneración insatisfactoria, entre otros factores. Esta situación implica en los conflictos de pugna por los recursos institucionales entre trabajadores en expresión de 61% (siempre, casi siempre) de los encuestados, esto quiere decir, es decir, existen conflictos por equipos, por laboratorios, por espacios, por implementos, etc.

b) Incidencia de desarrollo profesional en conflictos interpersonales

Figura 7

Promoción de trabajadores y contraposiciones en el trabajo

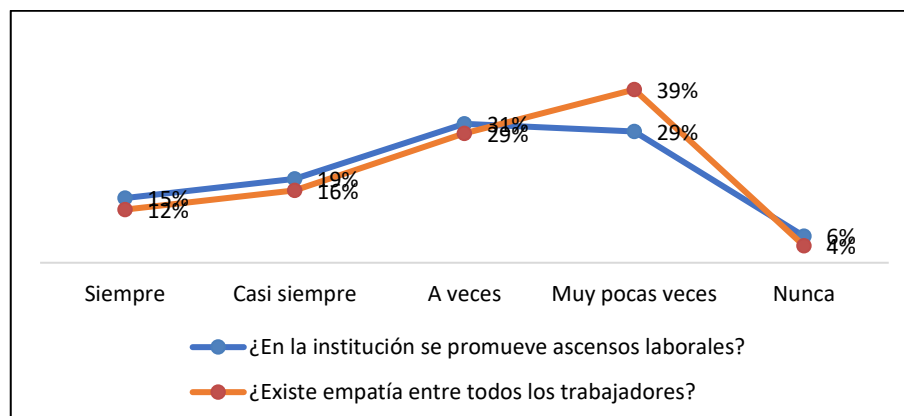


Nota. Porcentajes de percepciones, a partir de las encuestas, sobre la incidencia de promoción laboral en posiciones contrapuestas en el trabajo, funciones y cargos.

La figura 7 muestra que, para 79% de los trabajadores solo (a veces, muy pocas veces y nunca) se promueve promoción de trabajadores, es decir, no hay acciones efectivas de ascensos con mayores responsabilidades, delegación con mayor autoridad, recompensa de logros, generación de buen clima laboral, etc. Situación que implica en conflictos de posiciones contrapuestas en el trabajo, funciones y cargos para 72%, es decir, se perciben contradicción de opiniones, puntos de vista y en formas de realizar el trabajo.

Figura 8

Ascensos laborales y empatía entre trabajadores

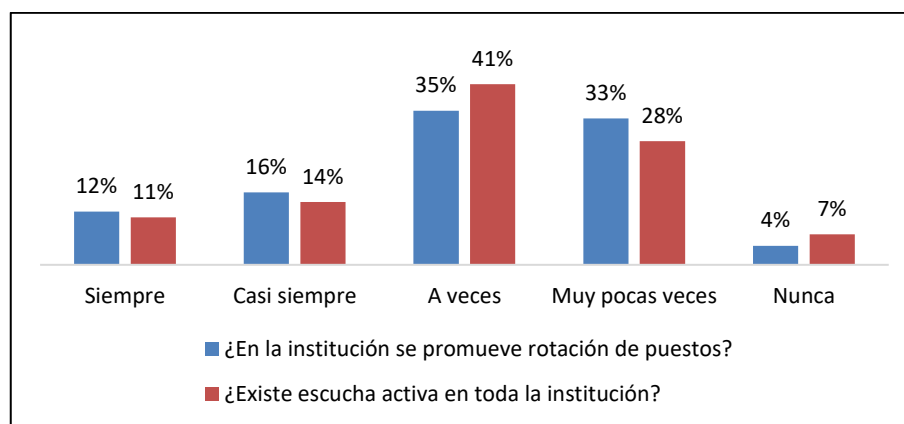


Nota. Porcentajes de percepciones, a partir de las encuestas, sobre la incidencia de ascensos laborales en la empatía entre trabajadores.

La figura 8 muestra que, para 66% de los trabajadores solo (a veces, muy pocas veces y nunca) se promueve ascenso de trabajadores, es decir, no hay acciones efectivas de ascensos con mayores responsabilidades, delegación con mayor autoridad, recompensa de logros, generación de buen clima laboral, etc. Situación que implica para 72% (a veces, muy pocas veces y nunca) de empatía entre los trabajadores, es decir, existen dificultades para entender sus propias emociones, no se practica una cultura de equipo y poca amabilidad entre ellos.

Figura 9

Rotación de puestos y escucha activa



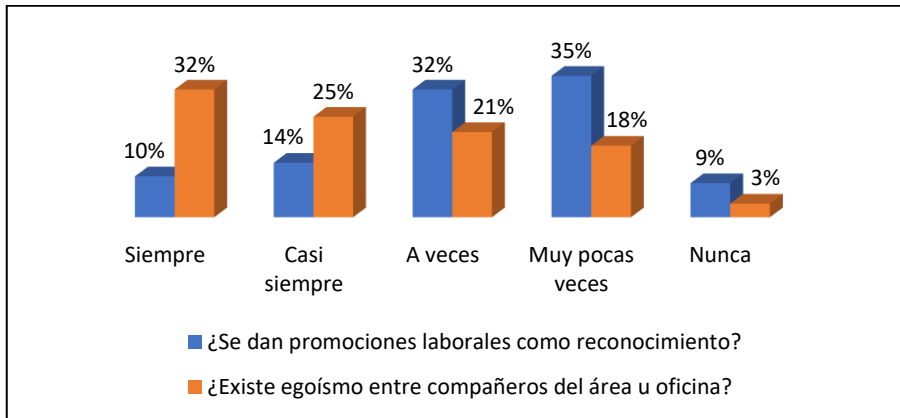
Nota. Porcentajes de percepciones, a partir de las encuestas, sobre la incidencia de rotación de puestos en escucha activa.

Según la figura 9, el 72% de los trabajadores considera que solo (a veces, muy pocas veces y nunca) se promueve rotación de puestos de trabajo, dejando de lado como factor de motivación, flexibilidad, adhesión, desarrollo profesional y la innovación en el trabajo. Situación que repercute para 76% (a veces, muy pocas veces y nunca) de práctica de escucha activa entre los trabajadores, resaltando como falencias distracciones en la comunicación, falta de contacto visual, presencia de prejuicios e incoherencias en el lenguaje corporal.

4.1.3. Resultados descriptivos de incidencia de políticas de reconocimiento laboral en conflictos intergrupales

Figura 10

Promoción laboral y egoísmo entre compañeros de trabajo

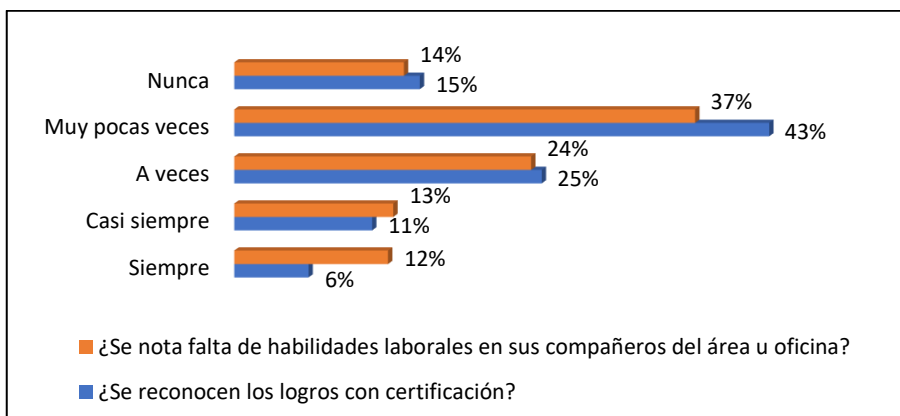


Nota. Porcentajes de percepciones, a partir de las encuestas, sobre incidencia de promoción como reconocimiento en el egoísmo entre compañeros de trabajo.

Según la figura 10, 76% de los trabajadores considera que solo (a veces, muy pocas veces y nunca) se da reconocimiento laboral en la institución, debido a limitadas adecuaciones al puesto, falta reconocimiento de logros, falta de traspaso de un puesto a otro, etc. Situación que repercute en egoísmo entre compañero de trabajo para 57% (siempre, casi siempre) de los encuestados, donde resaltan los pronombres “yo”, “mi”, “mío”.

Figura 11

Reconocimiento de logros y habilidades laborales

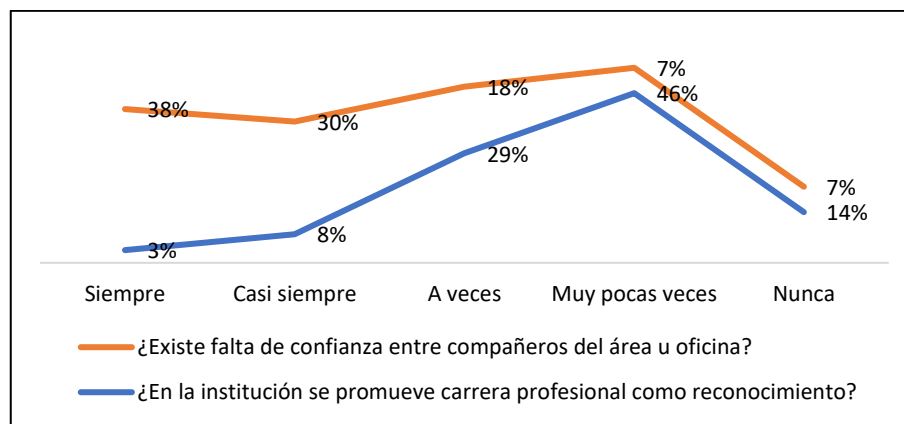


Nota. Porcentajes de percepciones, a partir de las encuestas, sobre incidencia de implementación de teletrabajo en falta de habilidades laborales.

Según la figura 11, 83% de los trabajadores considera que solo (a veces, muy pocas veces y nunca) se certifican los logros laborales pues no entregan premios, no se les da gracias, no se publicitan el éxito, no existen ofertas de formación continua, etc. Situación que fomenta solo (a veces, muy pocas veces y nunca) las habilidades laborales para 75% de los encuestados, por ello se aprecia debilidades en flexibilidad, adaptabilidad, comunicación, resolución de problemas, creatividad dedicación, relaciones interpersonales, etc.

Figura 12

Carrera profesional y confianza entre compañeros de trabajo



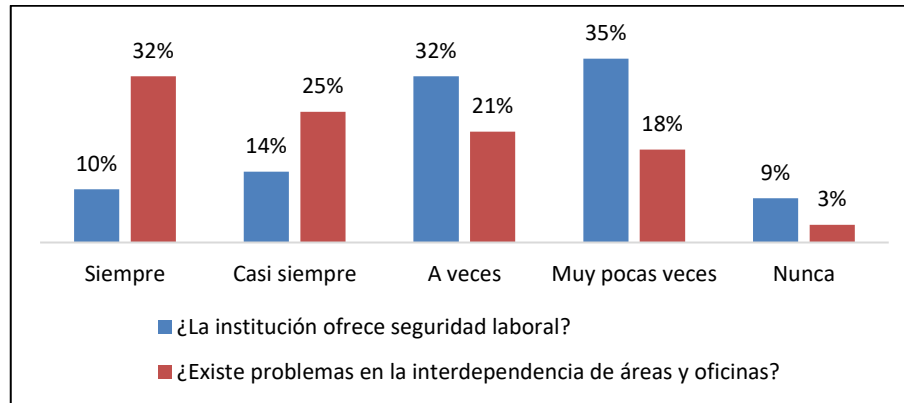
Nota. Porcentajes de percepciones, a partir de las encuestas, sobre incidencia del fomento de carrera profesional en la confianza entre compañeros de trabajo.

Según la figura 12, 89% de los trabajadores considera que solo (a veces, muy pocas veces y nunca) se promueve la carrera profesional de los trabajadores, dejándose de lado posibilidad de ahorrar el tiempo, costos, evitar desplazamiento, reducción de espacios laborales, conciliación de vida laboral, familiar y social. Situación que conlleva a falta de confianza entre compañeros del área u oficina, versión de 68% (siempre, casi siempre) de los encuestados, puesto que no se cumplen las promesas, no se valora el trabajo, el esfuerzo, no se reconoce los errores, no hay empoderamiento de autonomía.

4.1.4. Resultados descriptivos de incidencia de condiciones de trabajo en conflictos intergrupales

Figura 13

Seguridad laboral e interdependencia entre áreas y oficinas

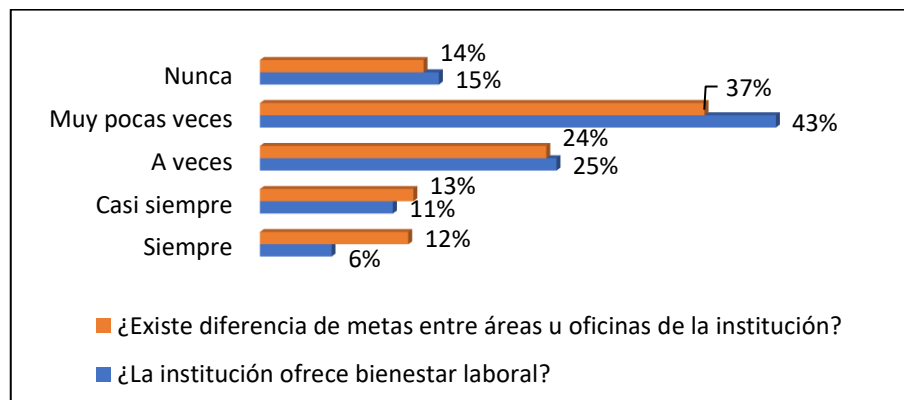


Nota. Porcentajes de percepciones, a partir de las encuestas, sobre incidencia de seguridad laboral en interdependencia de áreas y oficinas.

Según la figura 13, 89% de los trabajadores considera que solo (a veces, muy pocas veces y nunca) se ofrece seguridad laboral, es decir, en la institución no hay acciones concretas para identificar, evaluar y mitigar factores de riesgo de accidentes, contagios en los ambientes laborales. Circunstancias que inducen a problemas de interdependencia entre áreas u oficinas en expresión de 57% de los encuestados (siempre, casi siempre), es decir, hay quiebres, descoordinaciones, imposiciones, pugnas de prevalencia entre ellas en el cumplimiento de sus funciones lo que dificulta o limita el logro adecuado de las metas y objetivos organizacionales.

Figura 14

Bienestar laboral y diferencia de metas entre áreas y oficinas

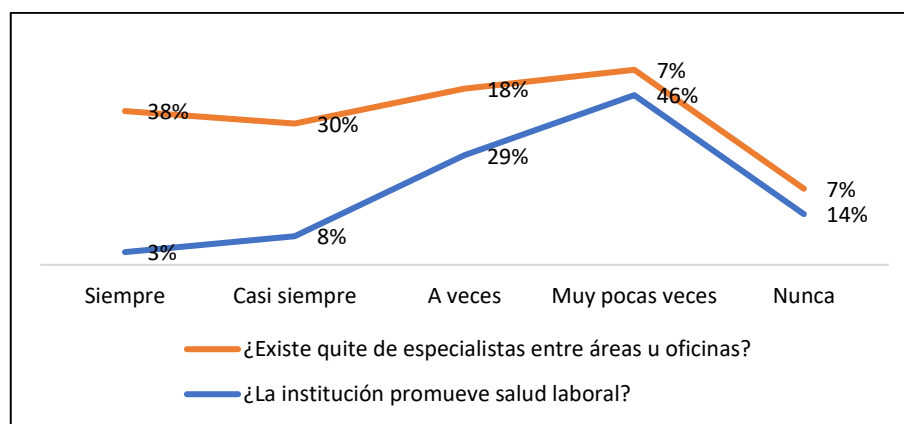


Nota. Porcentajes de percepciones, a partir de las encuestas, sobre incidencia de seguridad laboral en interdependencia de áreas y oficinas.

Según la figura 14, 83% de los trabajadores considera que solo (a veces, muy pocas veces y nunca) se ofrece bienestar laboral en la institución, es decir, que los trabajadores no están satisfechos en el ejercicio de sus funciones producto de ambiente de trabajo poco agradable y por falta de reconocimiento a logros laborales. Inconvenientes que generan diferencia de metas de las áreas u oficinas en versión de 69% de los encuestados (siempre, casi siempre), es decir, no se logran las metas organizacionales debido a discrepancia personales, interpersonales e ideas.

Figura 15

Salud laboral y quite de especialistas entre áreas y oficinas



Nota. Porcentajes de percepciones, a partir de las encuestas, sobre incidencia de seguridad laboral en interdependencia de áreas y oficinas.

Según la figura 15, el 83% de los trabajadores considera que solo (a veces, muy pocas veces y nunca) se promueve salud laboral, es decir, lo que indica presencia de factores de riesgo en el trabajo, en el puesto de trabajo y en las tareas que realizan. Situaciones que inducen a problemas de quite de especialistas entre áreas y oficinas en versión de 59% de los encuestados (siempre, casi siempre), situación que indica riñas, obstrucciones, pugnas entre departamentos u oficinas por contar con especialista en sus áreas.

4.2. Resultados inferenciales

4.2.1. Prueba de normalidad

Dado que el número de informantes para esta investigación es de 284 encuestados, lo cual supera el umbral de 50, se optó por emplear el método Kolmogórov-Smirnov para evaluar la normalidad de los datos. Los resultados obtenidos de esta prueba fueron:

Tabla 2*Nivel de fiabilidad de Alfa de Cronbach*

	Gestión del talento humano	Conflictos laborales
N	284	284
Parámetros media normales	432.37564	52.38364
Desviación estándar	16.67548	17.65481
Estadístico de prueba	.072	.072
Sig. asintótica	,169	,169

Ruiz (2019), indica que, si el nivel de significancia asintótica excede el umbral de 0,05, se puede concluir que los datos exhiben una distribución normal. En este caso, dado que el nivel de significancia asintótica (0,189) es mayor que 0,05, se infiere que nuestros datos muestran una distribución normal. Este hallazgo orienta la selección de la prueba estadística de contraste de hipótesis, se trata del coeficiente de correlación de Pearson, ya que se pretende evaluar la relación lineal entre las variables de estudio.

4.2.2. Contraste de hipótesis general

Tabla 3*Incidencia de gestión de talento humano en los conflictos laborales*

R de Pearson	Gestión de talento humano
Correlación de Pearson	,822*
Conflictos laborales Sig. (bilateral)	,000
N	284

El análisis del coeficiente de correlación de Pearson (P-valor) reveló un valor de significancia (Sig.) de 0.000, el cual es inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$). Este resultado indica la aceptación de la hipótesis alternativa, lo que sugiere que una gestión deficiente del talento humano incide de manera significativa en los conflictos laborales en la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac, en el año 2023. Además, el P-valor de 0.822 evidencia una correlación positiva fuerte entre estas variables, lo que sugiere que a medida que la gestión del talento humano empeora, los conflictos laborales tienden a aumentar.

4.2.3. *Contrastación: hipótesis específica 1*

Tabla 4

Incidencia de clima laboral en conflictos organizacionales

R de Pearson	Clima laboral
Correlación de Pearson	,854*
Conflictos organizacionales Sig. (bilateral)	,000
N	284

El análisis del coeficiente de correlación de Pearson muestra que el valor de significancia (Sig.) es 0.000, el cual es inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$). Este resultado muestra la aceptación de la hipótesis alternativa, que afirma que un clima laboral inadecuado afecta significativamente el conflicto organizacional. Además, un P-valor de 0,854 muestra una fuerte correlación positiva entre estas variables, lo que indica que el conflicto organizacional aumenta a medida que se deteriora el ambiente de trabajo.

4.2.4. *Contrastación: hipótesis específica 2*

Tabla 5

Incidencia de oportunidades de desarrollo profesional en conflictos interpersonales

R de Pearson	Oportunidades de desarrollo profesional
Correlación de Pearson	,862*
Conflictos interpersonales Sig. (bilateral)	,000
N	284

El análisis del coeficiente de correlación de Pearson muestra que el valor de significancia (Sig.) es 0.000, el cual es inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$). Esto respalda la adopción de una hipótesis alternativa, que indica que las limitadas oportunidades de desarrollo profesional influyen significativamente en el conflicto interpersonal. Además, un P-valor de 0,862 indica una fuerte correlación positiva entre estas variables, lo que sugiere que las limitadas oportunidades de desarrollo profesional están asociadas con más conflictos interpersonales.

4.2.5. *Contrastación: hipótesis específica 3*

Tabla 6

Incidencia de políticas de reconocimiento en conflictos intragrupales

R de Pearson	Políticas de reconocimiento
Correlación de Pearson	,871*
Conflictos intragrupales Sig. (bilateral)	,000
N	284

El análisis del coeficiente de correlación de Pearson muestra que el valor de significancia (Sig.) es 0.000, el cual es inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$). Este hallazgo da aceptación a la hipótesis alternativa de que las políticas de reconocimiento restrictivas tienen un impacto significativo en el conflicto intragrupal. Además, un P-valor de 0,871 indica una fuerte correlación positiva entre estas variables, lo que sugiere que las políticas de reconocimiento restrictivas están asociadas con un mayor conflicto interno.

4.2.6. *Contrastación: hipótesis específica 4*

Tabla 7

Incidencia de condiciones de trabajo en conflictos intergrupales

R de Pearson	Condiciones de trabajo
Correlación de Pearson	,866*
Conflictos intergrupales Sig. (bilateral)	,000
N	284

El análisis del coeficiente de correlación de Pearson muestra que el valor de significancia (Sig.) es 0.000, el cual es inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$). Este resultado sugiere la aceptación de la hipótesis alternativa de que las condiciones laborales inadecuadas tienen un impacto significativo en el conflicto intergrupar. Además, un P-valor de 0,871 muestra una fuerte correlación positiva entre estas variables, lo que sugiere que las condiciones laborales inadecuadas están asociadas con un mayor conflicto intergrupar.

4.3. Discusión

En cuanto al **primer objetivo específico**, enfocado en detallar que el clima laboral inadecuado incide en los conflictos organizacionales en la “Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac”, 2023, los resultados obtenidos revelan poca identificación con la institución, presencia de diferencias de valores y poca motivación para el trabajo en apreciación de más de 78% de los trabajadores. El resultado muestra un valor de significancia (Sig.) de 0.000, el cual está por debajo del nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), lo que confirma la aceptación de la hipótesis alternativa. Además, el P-valor de 0,854 muestra una fuerte correlación positiva entre un ambiente laboral deficiente y el conflicto organizacional. Resultados concordantes con los estudios de Conexión ESAN (2019), para quienes 8 de cada 10 empleados creen que su desempeño se ve afectado por su lugar de trabajo. Además, aproximadamente nueve de cada 10 dijeron que renunciarían si el lugar de trabajo fuera tóxico. Por lo tanto, es un factor que toda empresa debe considerar seriamente. Por tanto, según esta fuente, Un mal ambiente de trabajo afecta directamente la motivación y el desempeño. Como resultado, la lealtad a la empresa se resiente y se producen reacciones más profundas. Igualmente, Romero (2021) manifiesta que un ambiente de trabajo deficiente puede tener un impacto negativo serio en una empresa y afectar directamente su desempeño financiero, ya que los empleados están menos motivados y tienen niveles más bajos de productividad.

Este deficiente clima laboral repercute en conflictos organizacionales, en percepción promedio de 63% de los encuestados, porque hay desacuerdos entre compañeros de trabajo, poca integración de grupos de trabajo y pugna por recursos institucionales, coincidiendo con los resultados de Sánchez (2023) que manifiesta, los tipos de conflicto reflejados en el estudio fueron el conflicto supervisor-compañero con altos niveles de aceptación y el conflicto sobre las evaluaciones de desempeño debido al sesgo negativo en las derivaciones y el énfasis en el trabajo interno en las agencias de salud pública. Cuando las personas intentan resolver conflictos, los resultados se perciben como confiables y productivos porque actúan como un catalizador para la mejora organizacional. De manera similar, Laboral Social (2019) refiere que los conflictos organizacionales tienen un conjunto de causas, tales como:

problemas de comunicación, relaciones interpersonales, diferencia de valores, diversidad de roles, falta de confianza, diferencias culturales, reglas y procedimientos institucionales poco claras y expectativas frustradas.

En cuanto al **segundo objetivo específico** en el sentido de especificar que las limitadas perspectivas de desarrollo profesional inciden en los conflictos interpersonales en la “Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac”, 2023, el análisis de los resultados exterioriza deficiencias en políticas o estrategias de desarrollo profesional de los trabajadores en apreciación promedio mayor a 72% de los trabajadores. En cuanto al análisis inferencial, el valor de significancia (Sig.) de 0.000 es menor que el nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), lo que indica la aceptación de la hipótesis alternativa. Además, el P-valor de 0.862 revela una correlación positiva fuerte entre las oportunidades de desarrollo profesional y los conflictos interpersonales. Estos resultados están alineados con investigaciones previas llevadas a cabo por Gavancho (2023), quien encontró una correlación significativa entre el desarrollo profesional y la competitividad de los trabajadores en los hospitales públicos de Andahuaylas en 2022. Gavancho utilizó la correlación de Spearman ($r = .527$) para evaluar esta relación, obteniendo un valor de p que fue menor que el nivel de significancia ($p = .000 < 0.05$), lo que condujo a la aceptación de la hipótesis alternativa. Además, Álvaro (2023) respalda estos hallazgos al sugerir que el desarrollo continuo del talento requiere un enfoque en actividades de formación óptimas adaptadas a las necesidades individuales de cada empleado o proyecto. Álvaro también destaca la importancia de que los empleados reconozcan y aborden sus deficiencias educativas, y propone una amplia gama de cursos y recursos de aprendizaje para adaptarse a la disponibilidad de tiempo y nivel de habilidad de cada individuo.

Estas debilidades de desarrollo profesional, contribuye a conflictos interpersonales en la institución analizada en apreciación promedio de más de 73% de los encuestados, debido a contraposiciones en el trabajo, falta de empatía y deficiente escucha activa entre compañeros de trabajo, así también afirman Apaza y Arapa (2022) para quienes existen desacuerdos físicos, mentales y emocionales en el ámbito laboral

del Hospital Goyeneche de Arequipa, donde se observó una asociación estadísticamente significativa ($P\text{-valor} < 0,05$) entre la gestión de conflictos y las relaciones interpersonales, indicando que existe una relación entre ambas variables. Específicamente, se encontró que a medida que la capacidad para manejar el conflicto aumenta, las relaciones interpersonales tienden a ser más positivas y favorables. Por lo tanto, es seguro decir que la gestión de conflictos afecta las relaciones interpersonales. En el mismo sentido, Conexión ESAN (2022) menciona como causas de conflictos interpersonales las diferencias de personalidad, comportamientos impertinentes, necesidades insatisfechas, salarios desiguales, problemas de comunicación, etc.

En cuanto al **tercer objetivo específico** que pretende explicar que las restringidas políticas de reconocimiento inciden en los conflictos intergrupales en la “Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac”, 2023 el análisis de los resultados expone deficiencias en políticas de reconocimiento en profesional de los trabajadores según manifiestan 83% de los encuestados, debido a escasa promoción laboral, mínimo reconocimiento de logros y falta de fomento de carrera profesional en la institución analizada. En lo referente al análisis inferencial, el valor de significancia (Sig.) de 0.000 es inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), lo que sugiere la aceptación de la hipótesis alternativa. Además, el P-valor de 0.871 evidencia una correlación positiva sólida entre las políticas de reconocimiento y los conflictos intrapersonales. Estos resultados están en línea con investigaciones anteriores llevadas a cabo por Zendesk (2022) otra causa importante de conflicto en el lugar de trabajo es la falta de recompensas y reconocimiento. Entre otras cosas, puede tener un impacto negativo en la productividad, provocar conflictos entre equipos, aumentar la rotación de empleados y provocar una fuga de cerebros. De esta forma, ha demostrado que las organizaciones que utilizan incentivos para empleados tienen una tasa de éxito del 79%. Además, aumentó la lealtad de los empleados en un 34% y la retención en un 41%. Igualmente, para Baraffati (2022), manifiesta que El 69% de los empleados que planean dejar sus trabajos dicen que el reconocimiento y las recompensas los mantendrán en sus funciones actuales. Cuando las empresas gastan el 1% o más de su salario en

reconocimiento, el 85% cree que tiene un impacto positivo en el compromiso. El 29% de los empleados no han recibido reconocimiento por un trabajo bien hecho (si es que lo han hecho) en más de un año.

Estas deficiencias de reconocimiento laboral contribuyen a los conflictos intragrupales en la institución analizada en apreciación promedio de más de 67% de los encuestados, debido al egoísmo entre compañeros de trabajo, poco desarrollo de habilidades laborales y poca confianza entre compañeros de trabajo, así también manifiesta Toyama (2022) en una publicación hecha el periódico gestión, , donde pronostica que el 53% de los gerentes de las grandes empresas del país cree que los conflictos laborales se intensificarán en 2023, el 34% dice que la situación se mantendrá sin cambios y solo el 12% cree que los conflictos laborales disminuirán, considera como principales causas la mala comunicación con los empleados (49%), seguida de la presión de los sindicatos o sus representantes (46%) y remuneración baja y falta de beneficios laborales (32%). De la misma manera el estudio de Bautista (2021) revela que falta de trabajo entre equipos, deficiencias en la colaboración entre equipos, comunicación insuficiente, presencia de equipos o grupos con dinámicas negativas, líderes que promueven ambientes perjudiciales, competencia desleal entre grupos, relaciones problemáticas, disfunciones en la dinámica grupal, ausentismo y falta de compromiso práctico. Prejuicios, conflictos de personalidad, acoso grupal, conflictos de recursos, posiciones de interés, conflictos de valores, diferentes direcciones de tareas, etc., debido a objetivos de equipos opuestos 45% siempre, 31% casi siempre, 16% a veces 4% rara vez 3% nunca.

Respecto al **cuarto objetivo específico** planteado para detallar que las inadecuadas condiciones de trabajo inciden en los conflictos intergrupales en la “Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac”, 2023, el análisis de los resultados exterioriza deficiencias en condiciones de trabajo, en apreciación de 85% de los encuestados debido a inseguridad laboral, malestar laboral e insalubridad laboral. En el análisis inferencial, se observa que el valor de significancia (Sig.) de 0.000 es inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), lo que sugiere la validación de la hipótesis alternativa. Además, el P-valor

de 0.866 indica una correlación positiva sólida entre las condiciones de trabajo y los conflictos interpersonales. Estos hallazgos coinciden con investigaciones previas realizadas por Ureta (2018) donde el 58.7% de las enfermeras del hospital regional “Zacarías Correa Valdivia” Huancavelica manifestaron que laboran en condiciones materiales normales (recursos materiales, recursos materiales y recursos ambientales). En condiciones psicológicas normales (tiempo, complejidad, velocidad y atención) fueron 38.1% y 34.9%, respectivamente; dijeron que sus condiciones psicológicas en el trabajo eran malas y el 27.0% pensaban que sus condiciones psicológicas en el trabajo eran buenas. El 63.5% trabaja en condiciones sociales normales (comunicación y ambiente interpersonal), el 23.8% dice trabajar en condiciones sociales y el 12.7% cree que trabaja en buenas condiciones sociales. El 44.4% trabajaba en situación de matrícula normal, el 34.9%; dijeron que sus condiciones de trabajo eran malas y el 20.6% dijo que estaban en buenas condiciones. Igualmente, Rosales y Miguel (2021) encontraron que el 47,37% de la población mencionó que las condiciones ambientales son normales y conocen y entienden el medio físico, materiales y herramientas de trabajo, iluminación y otras condiciones ambientales. Asimismo, el 52,63% de la población mencionó que las condiciones ambientales son buenas, es decir, la empresa les brinda las condiciones necesarias para trabajar, y el lugar de trabajo es adecuado y seguro, pero aún hay margen de mejora.

Estos inconvenientes contribuyen a los conflictos intergrupales en la institución analizada en apreciación promedio de más de 62% de los encuestados, debido a problemas de interdependencia entre áreas y oficinas, diferencia de metas de áreas y oficinas y quite de especialista en áreas y oficinas. Igualmente, par Cruz et al. (2014) el conflicto percibido medio para los conflictos observados fue de $5,17 \pm 0,95$. Este valor superó la media teórica del área ($M = 4$; $t(179) = 13.19$; $p = .0001$). En otras palabras, la resistencia de las personas al conflicto con los exogrupos es alta. La regresión de la puntuación de esencialismo de Magallanes (dentro del grupo) sobre la percepción del conflicto mostró que esta variable predijo el 14,1 % de la varianza ($\beta = 0,38$; intervalo de confianza del 95 % [IC del 95 %], $0,0,19-0,39$, $p = 001$). Lo mismo se hizo con la variable esencialismo San Diego (grupo externo). En este caso, la percepción del conflicto explicó el 13,3% de la varianza ($\beta=.37$; IC 95%, $0.19-.40$;

$p=.001$). Así mismo, Pedraza (2019) encontró como causas de conflictos intergrupales la oposición, el debate y el desacuerdo constantes drenan a los miembros de cada grupo de lo productivo a lo emocional, provocando de inmediato "desconfianza, rigidez y falta de voluntad" hacia otros grupos y una divergencia de metas entre las áreas de la organización que se interpone en el camino. La dinámica de llegar a un acuerdo para desarrollar proyectos que contribuyan al logro de las metas organizacionales.

En relación al **propósito general** establecido para evaluar el impacto de una gestión inadecuada del talento humano en los conflictos laborales en la “Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac”, 2023, el análisis de los resultados exterioriza deficiencias en gestión del talento humano, en apreciación de más de 60% de los encuestados debido a mal clima laboral, falta de oportunidades de desarrollo profesional, débil políticas de reconocimiento e inadecuadas condiciones de trabajo. Estos resultados repercuten directamente en conflictos laborales en percepción de más de 70 % de los encuestados debido a conflictos organizaciones, interpersonales, intragrupal e intergrupales. En el análisis inferencial, se observa que el valor de significancia (Sig.) de 0.000 es inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), lo que sugiere la aceptación de la hipótesis alternativa. Además, el P-valor de 0.822 señala una correlación positiva significativa entre la gestión del talento humano y los conflictos laborales. Estos descubrimientos coinciden con investigaciones anteriores realizadas por Santos et al. (2022), quienes afirmaron que los principales conflictos laborales identificados incluyen problemas relacionados con los registros de enfermería, conflictos interpersonales, la intervención de los supervisores en los conflictos entre colegas, la insatisfacción con la remuneración, la formación de grupos de trabajo y el interés de los supervisores en resolver quejas y reclamos. Por otra parte, Calva y Pongo (2022) determinaron que la gestión del talento humano en la empresa mostraba ciertas deficiencias. Como conclusión determinaron que era necesario mejorar el proceso de reclutamiento y selección, implementar programas de incentivos y llevar a cabo actividades de orientación y supervisión en el área de producción de manera regular durante cada jornada laboral. En términos generales, se encontró una relación significativa entre la gestión del talento humano y los conflictos laborales, con un coeficiente de correlación

de Spearman de 0.929. Esto indica la urgencia de mejorar el reclutamiento, así como la necesidad de una remuneración y entrenamiento laboral adecuados.

Por lo tanto, es especialmente útil en futuras investigaciones profundizar en el análisis de los conflictos en las organizaciones desde la perspectiva de las estrategias de gestión del talento para comprender de manera efectiva las causas, las consecuencias y las posibles soluciones de los conflictos. Tecnología para la gestión eficiente de cualquier organismo público o privado.

V. CONCLUSIONES

1. Un clima laboral inadecuado incide en los conflictos organizacionales, según lo perciben el 78% y el 63% de los trabajadores, lo que revela limitaciones en la identificación con la institución, diferencias de valores y una motivación insuficiente para el trabajo. Este efecto se refleja en desacuerdos entre compañeros, una integración deficiente de grupos de trabajo y disputas por los recursos institucionales. Desde un punto de vista inferencial, se observa una correlación positiva fuerte entre estas dimensiones, evidenciada por el coeficiente de correlación de Pearson (P-valor), el cual es igual a 0.854.
2. Limitadas oportunidades de desarrollo profesional afectan a los conflictos interpersonales, según lo perciben el 72% y el 73% de los trabajadores, lo que revela deficiencias en las políticas de promoción, ascensos y rotación de puestos. Esto se manifiesta en desacuerdos en el trabajo, falta de empatía y escucha activa insuficiente. Desde una perspectiva inferencial, existe una correlación positiva sólida entre estas dimensiones, como lo indica el valor de Rho de Pearson = 0.862.
3. Las políticas de reconocimiento restringidas afectan a los conflictos intergrupales, según lo percibe el 83% y el 67% de los trabajadores, lo que confirma deficiencias en las estrategias de promoción, escaso reconocimiento de logros y limitada promoción de la carrera profesional. Estos efectos se manifiestan en problemas de interdependencia entre áreas u oficinas, diferencias en las metas de las oficinas y áreas, y la salida de especialistas debido a estas interdependencias. Desde una perspectiva inferencial, existe una correlación positiva sólida entre estas dimensiones, como lo indica el valor de Rho de Pearson = 0.871.

4. Las condiciones de trabajo inadecuadas afectan a los conflictos intragrupal, según lo perciben el 85% y el 62% de los trabajadores, lo que revela inseguridad, malestar e insalubridad laboral. Estos efectos se manifiestan en comportamientos egoístas entre compañeros de trabajo, desacuerdos en el trabajo, un desarrollo limitado de habilidades laborales y desconfianza en el entorno laboral. Desde una perspectiva inferencial, existe una correlación positiva sólida entre estas dimensiones, como lo indica el valor de Rho de Pearson = 0.866.
5. En general, una administración inadecuada del talento humano tiene un impacto considerable en los conflictos laborales, ya sea debido a un clima laboral inadecuado, perspectivas limitadas de desarrollo profesional, políticas de reconocimiento restringidas o condiciones laborales inadecuadas. Estos efectos se manifiestan en conflictos organizacionales, interpersonales, intragrupal e intergrupales. Desde una perspectiva inferencial, existe una correlación positiva sólida entre estas dimensiones, como lo indica el valor de Rho de Pearson = 0.822.

RECOMENDACIONES

1. Mejorar el clima laboral en aspectos de identificación con la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas, práctica de valores institucionales adecuadas y la motivación para el trabajo, con la finalidad minimizar los conflictos organizacionales a partir de generación de desacuerdo entre compañeros, integración de grupos de trabajo y acceso equitativo a los recursos institucionales.
2. Promover perspectivas de desarrollo profesional estableciendo y desarrollando políticas adecuadas de promoción, ascensos y rotación de puestos de trabajo, con la finalidad de minimizar los conflictos interpersonales homogeneizando las posiciones en el trabajo, mejorando la empatía y la escucha activa.
3. Fortalecer políticas de reconocimiento adoptando estrategias adecuadas de promoción, reconociendo logros laborales y promoviendo la carrera profesional de los trabajadores, con la finalidad de mejorar la interdependencia entre áreas u oficinas, establecer de metas integrativas entre oficinas y áreas y racionalizando a los especialistas acorde a las necesidades y competencias de la áreas y oficinas.
4. Mejorar las condiciones de trabajo promoviendo seguridad, bienestar y salubridad laboral, con la finalidad de minimizar las contraposiciones en el trabajo, fortalecer las habilidades laborales y generar confianza en el contexto laboral.
5. En general se recomienda a la empresa mejorar la gestión del talento humano a partir de mejora de clima laboral, políticas de reconocimiento y condiciones del trabajo, con la finalidad de reducir los conflictos organizacionales, interpersonales, intragrupal e intergrupales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvaro, A. (2023). *Desarrollo de talento humano en las organizaciones*.
https://www.bizneo.com/blog/desarrollo-de-talento/#4_Formacion
- Apaza, L., & Arapa, L. (2022). *Manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en enfermeras del Hospital Goyeneche - Arequipa 2021 [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]*. Repositorio.
<https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ee25eea7-dc51-4a75-86e2-431b53c6b187/content>
- Baraffati, A. (diciembre de 2022). *Reconocimiento de empleados: estadísticas que no deberías ignorar en 2023*. <https://blog.gitnux.com/es/estadisticas-de-reconocimiento-de-empleados/>
- Bautista, E. (2021). *CONFLICTOS LABORALES DE LOS TRABAJADORES E IMAGEN CORPORATIVA DEL GOBIERNO REGIONAL (SEDE) AYACUCHO, 2019 [Tesis de pregrado, Universidad Inca garcilazo de la Vega]*. Repositorio.
http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5444/TESIS_BAUTISTA%20BASILIO%20EVELYN%20MILAGROS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Calva, J., & Pongo, Y. (2022). *Gestión del talento humano y conflictos laborales en la Exportadora de Productos Hidrobiológicos SAKANA del Perú S.A., Paita, 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]*. Repositorio.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/97391/Calva_AJK-Pongo_GYS-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Carbajal, J. (2019). *Conflictos laborales*.
<https://www.monografias.com/trabajos13/mnconfli/mnconfli>
- Cenexiones ESAN. (21 de julio de 2022). *Conflictos interpersonales: Tipos, estrategias y qué evitar*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/conflictos-interpersonales-tipos-estrategias-y-que-evitar>
- Conexión ESAN. (2 de setiembre de 2019). <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/clima-laboral-que-impacto-tiene-en-las-empresas#:~:text=%22El%20clima%20laboral%20puede%20afectar,de%20Recursos%20Humanos%20en%20ESAN.>

- Cruz, M. (2014). Percepción de conflicto intergrupal y su relación con la adhesión a creencias esencialistas. *Elsevier*, 21(2). <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-psicologica-207-articulo-percepcion-conflicto-intergrupal-su-relacion-S0121438114700141>
- Gavancho, C. (2023). *Desarrollo profesional y competitividad en trabajadores de la salud de un hospital público, Andahuaylas – Apurímac, 2022 [Tesis de maestría, Universidad César vallejo]*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107978/Gavanco_GC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Laboral Social. (27 de junio de 2019). *9 causas de conflictos en las empresas que te interesa conocer para evitarlos*. <https://www.laboral-social.com/9-causas-conflicto-empresas-interesa-conocer-evitarlos.html>
- Pedraza, C. (2019). *Las causas de los conflictos intergrupales en las organizaciones. Caso de estudio en una [Universidad del Rosario]*. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/e2b1c3b6-094e-4ba0-b7ec-8a8d102df769/content>
- Pérez, O. (2019). *Cómo es la evolución en la Gestión del Talento Humano*. <https://blog.peoplenext.com/como-es-la-evolucion-en-la-gestion-del-talento-humano#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20mejora%20cada%20vez%20m%C3%A1s%20gracias,prepar%C3%A1ndose%20para%20actuar%20en%20consecuencia.>
- Romero, M. (20 de junio de 2021). *CONSECUENCIAS DE UN MAL CLIMA LABORAL PARA LA EMPRESA Y TRABAJADORAS/ES*. <https://es.linkedin.com/pulse/consecuencias-de-un-mal-clima-laboral-para-la-empresa-manuel-romero#:~:text=A%20su%20vez%2C%20son%20consecuencias,aumento%20de%20los%20conflictos%20interpersonales%2C>
- Rosales, P., & Miguel, M. (2021). *Condiciones de trabajo y satisfacción laboral del personal del nivel operativo de la empresa de seguridad privada Calderón & Ventura S.A.C., provincia de Huancayo 2020 [Tesis de bachillerato]*. Repositorio. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8759/4/IV_FCE_317_TI_Rosales_Quispe_2021.pdf

- Ruiz, L. (2019). *Prueba de Kolmogórov-Smirnov: qué es y cómo se usa en estadística*.
<https://psicologiaymente.com/miscelanea/prueba-kolmogorov-smirnov>
- Sánchez, D. (2023). RELACIÓN DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN INSTITUCIONES PÚBLICAS DE SALUD. *Docencia y Gestión*, 8(2). <file:///C:/Users/kevin/Downloads/2005-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5769-1-10-20230501.pdf>
- Santos, M. (2022). Conflictos laborales y las relaciones interpersonales en el personal de enfermería de un Hospital Público del Conurbano Bonaerense. *Ment Clara*, 7.
<https://fundacionmenteclara.org.ar/revista/index.php/RCA/article/view/274/485>
- SPSS Statistics. (4 de agosto de 2023). *Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*. <https://www.ibm.com/docs/es/spss-statistics/saas?topic=tests-one-sample-kolmogorov-smirnov-test>
- Toyama, J. (21 de noviembre de 2022). *El 53% de las empresas considera que los conflictos laborales seguirán incrementándose el 2023*.
<https://gestion.pe/economia/el-53-de-las-empresas-considera-que-los-conflictos-laborales-seguiran-incrementandose-en-el-2023-rmmn-noticia/>
- Tuapanta, J. (2017). *ALFA DE CRONBACH PARA VALIDAR UN CUESTIONARIO DE USO DE TIC EN DOCENTES UNIVERSITARIOS*.
<https://core.ac.uk/download/pdf/234578641.pdf>
- Ureta, R. (2018). *CONDICIONES DE TRABAJO HOSPITALARIO Y RIESGOS* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Huancavelica]. Repositorio.
<https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/948b8faf-2d7e-4696-a61e-0e0c018aa596/content>
- Zendesk. (13 de diciembre de 2022). *¿Qué es un conflicto laboral? Características y causas comunes*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-un-conflicto-laboral/#:~:text=Otra%20de%20las%20causas%20de%20los%20conflictos%20laborales%20m%C3%A1s%20comunes,de%20talentos%2C%20entre%20otras%20consecuencias.>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia gestión de talento humano y conflictos laborales

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	POBLACIÓN Y MUESTRA
GENERAL ¿Cómo incide la deficiente gestión de talento humano en los conflictos laborales en la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac, 2023	GENERAL Determinar la incidencia de mal gestión de talento humano en los conflictos laborales en la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac, 2023.	GENERAL La deficiente gestión de talento humano incide significativamente en los conflictos laborales en la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac, 2023.	VARIABLE 1 Gestión de talento humano Dimensiones • Clima laboral • Desarrollo profesional • Políticas de reconocimiento • Condiciones de trabajo	Enfoque Cuantitativo Tipo de investigación Aplica Nivel Explicativo Diseño No experimental-transversal Método Deductivo análisis y síntesis. Técnica Observación Encuesta Instrumento Cuestionario - Fichas Estadística Inferencial y descriptiva	POBLACION 50 administrativo y 600 asistenciales. MUESTRA 234 asistenciales de salud calculada por la siguiente fórmula y los 50 servidores administrativos
ESPECÍFICOS 1. ¿De qué manera incide el clima laboral inadecuado en los conflictos organizacionales? 2. ¿De qué manera incide limitada perspectivas de desarrollo profesional en los conflictos interpersonales? 3. ¿De qué manera incide restringidas políticas de reconocimiento en los conflictos intragrupal? 4. ¿De qué manera incide las inadecuadas condiciones de trabajo en los conflictos intergrupales?	ESPECÍFICOS 1. Detallar que el clima laboral inadecuado incide en los conflictos organizacionales. 2. Especificar que las limitadas perspectivas de desarrollo profesional inciden en los conflictos interpersonales. 3. Explicar que restringidas políticas de reconocimiento incide en los conflictos intragrupal. 4. Detallar que las inadecuadas condiciones de trabajo inciden en los conflictos intergrupales	ESPECÍFICAS 1. El clima laboral inadecuado incide significativamente en los conflictos organizacionales. 2. La limitada perspectivas de desarrollo profesional incide significativamente en los conflictos interpersonales. 3. Las restringidas políticas de reconocimiento inciden significativamente en los conflictos intragrupal. 4. Las inadecuadas condiciones de trabajo inciden significativamente en los conflictos intergrupales.	VARIABLE 2 Conflictos laborales Dimensiones: • C. Organizacionales • C. interpersonales • C. intragrupal • C. Intergrupales		

Anexo 2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	METODOLOGÍA
Gestión de talento humano (X)	Clima laboral	Conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados. Esto incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros (Hernández, 2014).	• Identificación con la institución • Integración de grupos • Motivaciones	5, 6 y 7	Enfoque de investigación Cuantitativo
	Desarrollo profesional	El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de los trabajadores más capacitados. Es una opción empresarial estratégica para la supervivencia de las empresas en un entorno global y cada vez más competitivo (Guías Jurídicas, s/f).	• Promoción • Ascenso • Rotación de puestos	8, 9 y 10	Tipo de investigación Aplicada
	Reconocimiento laboral	Consiste en reconocer el trabajo bien hecho por parte de los trabajadores de una empresa continuamente. Con ello se consigue un mayor bienestar y motivación en el ambiente del trabajo por consecuencia mejora la productividad y los beneficios de la empresa. Horario flexible, teletrabajo, desarrollo de carrera profesional, guardería, días libres, beneficios sociales, espacios de distracción, actividades de voluntariado, reconocimiento del trabajo bien hecho, etc. (Guudjob, 2018).	• Promoción laboral • Logros laborales • Carrera profesional	11, 12 y 13	Nivel de investigación Explicativo
	Condiciones de trabajo	Está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador (Definiciones. de, 2018).	• Seguridad • Bienestar • Salud	14, 15 y 16	Diseño de investigación No experimental

Conflictos laborales (Y)	Conflicto organizacional	Un estado de discordia entre los miembros de una organización producto de desacuerdos, reales o percibidos, relacionados con las necesidades, valores, recursos o intereses de estos. En épocas pasadas estas situaciones eran consideradas negativas en todos sus aspectos (Sy Corvo, 2019).	• Desacuerdos • Diferencia de valores • Pugna por recursos	17, 18 y 19	Métodos de investigación Deductivo Análisis Síntesis
	Conflicto interpersonal	Es una situación de desacuerdo, entre dos o más personas, en la que cada una de las partes tiene intereses o posiciones contrapuestas. Son muy frecuentes, incluso con las personas que mejor nos llevamos (Baoj Psicólogos, s/f).	• Posiciones contrapuestas • Empatía • Escucha activa	20, 21 y 22	
	Conflicto intragrupal	conjunto de acciones antagónicas entre individuos se produce dentro de un mismo grupo, organización, institución o nación (Glosario. Servidor, 2019).	• Actitud egoísta • Falta de habilidades • Falta de confianza	23, 24 y 25	Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario
	Conflictos intergrupales	Se denomina de intereses cuando es originado por la necesidad de satisfacer intereses que o son incompatibles entre sí o son percibidos como tales...ocurre entre grupos, estos conflictos son comunes en las organizaciones y dificultan las actividades de coordinación e integran un ejemplo lo constituyen las relaciones laborales entre producción y ventas.	• Interdependencia laboral • Diferencia en las metas • Demanda de especialistas	26, 27 y 28	

Anexo 3. Cuestionario

Estimados trabajadores(a) este cuestionario estamos realizando con la finalidad de recabar datos e informaciones sobre gestión de talento humano y conflictos laborales en esta institución, que será base de la tesis que lleva ese título, por lo que suplicamos a usted responder cada una de las preguntas con la sinceridad del caso, marcando una “X” sobre la opción de respuesta de su preferencia. Sus respuestas son totalmente anónimas y confidenciales. Las opciones de respuesta son:

5. Siempre () 4. Casi Siempre () 3. A veces ()
2. Muy pocas veces () 1. Nunca ()

I. DATOS GENERALES

1. Edad:
2. Género:
5. Condición Laboral:

II. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

DIMENSIONES		5	4	3	2	1
Nº	Clima laboral					
7	¿Sus compañeros de trabajo se muestran identificados con la institución?					
8	¿En la institución los grupos de trabajo se integran fácilmente?					
9	¿Sus compañeros de trabajo se muestran motivados para el trabajo?					
Desarrollo profesional		5	4	3	2	1
10	¿En la institución se promueve promoción de trabajadores?					
11	¿En la institución se promueve ascensos laborales?					
12	¿En la institución se promueve rotación de puestos?					
Reconocimiento laboral		5	4	3	2	1
13	¿En la institución se fomenta promoción laboral?					
14	¿En la institución se reconocen los logros laborales?					
15	¿En la institución se promueve carrera profesional?					

Condiciones de trabajo							
16	¿La institución ofrece seguridad laboral?						
17	¿La institución ofrece bienestar laboral?						
18	¿La institución promueve salud laboral?						

III. CONFLICTOS LABORALES

DIMENSIONES		5	4	3	2	1
Conflicto organizacional						
19	¿Existen desacuerdo entre compañeros de trabajo?					
20	¿Existen diferencias de valores entre trabajadores?					
21	¿Existe pugna por recursos institucionales?					
Conflictos interpersonales		5	4	3	2	1
22	¿Existe posiciones contrapuesta en el trabajo, funciones y cargos?					
23	¿Existe empatía entre todos los trabajadores?					
24	¿Existe escucha activa en toda la institución?					
Conflictos intragrupal		5	4	3	2	1
25	¿Existe egoísmo entre compañeros del área u oficina?					
26	¿Se nota falta de habilidades laborales en sus compañeros del área u oficina?					
27	¿Existe falta de confianza entre compañeros del área u oficina?					
Conflictos intergrupales						
28	¿Existe problemas en la interdependencia en áreas y oficinas?					
29	¿Existe diferencia de metas entre áreas u oficinas de la institución?					
30	¿Existe quite de especialistas entre áreas u oficinas?					

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 4. Valor de Alfa de Cronbach

Encuesta dos	Total preguntas																														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	4	3	4	3	2	5	4	4	3	2	4	2	5	4	5	2	4	3	3	2	4	3	2	1	4	4	4	4	4	3	101
2	1	1	1	3	2	3	4	4	1	2	1	3	3	4	3	2	4	1	1	2	1	3	2	3	1	4	3	1	1	3	68
3	3	2	3	3	2	3	4	3	2	2	3	5	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	87
4	3	2	3	3	2	3	4	3	2	2	3	5	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	4	2	3	3	4	3	86
5	2	4	2	3	2	3	4	3	4	2	2	3	3	4	3	2	3	4	3	5	2	3	2	2	3	4	3	2	3	3	88
6	4	4	4	3	2	3	5	4	4	3	4	4	3	5	3	2	4	4	4	2	4	3	2	2	2	4	1	4	2	1	96
7	2	4	2	3	2	3	4	3	4	2	2	3	3	4	3	2	3	4	3	2	2	3	2	1	3	4	3	2	3	3	84
8	1	1	1	1	3	3	4	4	1	2	1	3	3	4	3	2	4	1	1	2	1	1	3	4	1	4	3	1	1	3	67
9	4	4	4	3	2	3	5	4	4	3	4	4	3	5	3	2	4	4	4	5	4	3	2	1	2	4	1	4	2	1	98
10	1	1	1	3	2	3	4	4	1	2	1	3	3	4	3	2	4	1	1	2	1	3	2	2	1	4	3	1	1	3	67
11	2	4	2	3	2	3	4	3	4	2	2	3	3	4	3	2	3	4	3	2	2	3	2	1	3	4	3	2	3	3	84
12	1	1	1	1	3	3	4	4	1	2	1	3	3	4	3	2	4	1	1	2	1	1	3	4	1	4	3	1	1	3	67
13	4	4	4	3	2	3	5	4	4	3	4	4	3	5	3	2	4	4	4	2	4	3	2	1	2	4	1	4	2	1	95
14	1	1	1	3	2	3	4	4	1	2	1	3	3	4	3	2	4	1	1	2	1	3	2	4	1	4	3	1	1	3	69
15	4	3	4	3	2	5	4	4	3	2	4	2	5	4	5	2	4	3	3	2	4	3	2	1	4	4	4	4	4	3	101
16	2	4	2	3	2	3	4	3	4	2	2	3	3	4	3	2	3	4	3	5	2	3	2	2	3	4	3	2	3	3	88
17	4	4	4	3	2	3	5	4	4	3	4	4	3	5	3	2	4	4	4	2	4	3	2	2	2	4	1	4	2	1	96
18	2	4	2	3	2	3	4	3	4	2	2	3	3	4	3	2	3	4	3	2	2	3	2	1	3	4	3	2	3	3	84
19	1	1	1	1	3	3	4	4	1	2	1	3	3	4	3	2	4	1	1	2	1	1	3	4	1	4	3	1	1	3	67
20	4	4	4	3	2	3	5	4	4	3	4	4	3	5	3	2	4	4	4	5	4	3	2	1	2	4	1	4	2	1	98
21	1	1	1	3	2	3	4	4	1	2	1	3	3	4	3	2	4	1	1	2	1	3	2	2	1	4	3	1	1	3	67
PROM.	2.43	2.71	2.43	2.71	2.14	3.19	4.238	3.67	2.71	2.24	2.43	3.333	3.19	4.238	3.19	2.00	3.667	2.714	2.571	2.571	2.429	2.714	2.143	2.095	2.286	3.81	2.619	2.429	2.286	2.524	159.44
Varianza	1.58	1.82	1.58	0.49	0.12	0.34	0.181	0.22	1.82	0.18	1.58	0.603	0.345	0.181	0.345	0.00	0.222	1.823	1.388	1.388	1.578	0.49	0.122	1.229	1.252	0.345	0.902	1.578	1.252	0.726	25.69

$$\alpha = \left[\frac{30}{30-1} \right] \left[1 - \frac{25.69}{159.4} \right] = 0.87$$

Anexo 5. Condiciones de trabajo

Para el desarrollo de la presente investigación se está considerando los procedimientos adecuados, respetando los principios de ética para iniciar y concluir los procedimientos según el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de posgrado de Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

La información, los registros, datos que se tomarán para incluir en el trabajo de investigación serán fidedignas. Por cuanto, a fin de no cometer faltas éticas, tales como el plagio, falsificación de datos, no citar fuentes bibliográficas, etc., se está considerando fundamentalmente desde la presentación del Proyecto, hasta la sustentación de la Tesis.

Por consiguiente, nos sometemos a las pruebas respectivas de validación del contenido del presente proyecto.



.....
MARVIN PALOMINO GUZMÁN
DNI: 45709325

Anexo 6. Validación de expertos

Experto 1

Nombre y Apellidos : Juan Carlos Ilanos Zegarra
 Grado Académico : Maestro
 Áreas de Experiencia Profesional : Docencia Universitaria
 Función Actual : Director de Escuela
 Institución Académica : UNIQ
 Objetivo de la Investigación : Determinar la incidencia de mala gestión de talento humano en los conflictos laborales en la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac, 2019.
 Instrumento de Recolección de Información : Cuestionario

Variable	Dimensiones	ÍTEMS	Suficiencia	Caridad	Coherencia	Importancia	Pertenencia	Observación
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Clima laboral	¿Sus compañeros de trabajo se muestran identificados con la institución?	X					
		¿En la institución los grupos de trabajo se integran fácilmente?	X					
		¿Sus compañeros de trabajo se muestran motivados para el trabajo?	X					
	Desarrollo profesional	¿En la institución se promueve promoción de trabajadores?			X			
		¿En la institución se promueve ascensos laborales?			X			
		¿En la institución se promueve rotación de puestos?			X			
	Reconocimiento laboral	¿En la institución se fomenta promoción laboral?				X		
		¿En la institución se reconocen los logros laborales?				X		
		¿En la institución se promueve carrera profesional?				X		
	Condiciones de trabajo	¿La institución ofrece seguridad laboral?	X					
		¿La institución ofrece bienestar laboral?	X					
		¿La institución promueve salud laboral?	X					
CONFLICTOS LABORALES	Conflictos organizacionales	¿Existen desacuerdo entre compañeros de trabajo?			X			
		¿Existen diferencias de valores entre trabajadores?			X			
		¿Existe pugna por recursos institucionales?			X			
	Conflictos	¿Existe posiciones contrapuesta en el trabajo, funciones y cargos?		X				
		¿Existe empatía entre todos los trabajadores?		X				

	interpersonales	¿Existe escucha activa en toda la institución?		X				
	Conflictos intragrupal	¿Existe egoísmo entre compañeros del área u oficina?				X		
		¿Se nota falta de habilidades laborales en sus compañeros del área u oficina?				X		
		¿Existe falta de confianza entre compañeros del área u oficina?				X		
	Conflictos intergrupales	¿Existe problemas en la interdependencia en áreas y oficinas?	X					
		¿Existe diferencia de metas entre áreas u oficinas de la institución?	X					
		¿Existe quite de especialistas entre áreas u oficinas?	X					

Opinión sobre su aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Lugar y Fecha de la Evaluación del Instrumento: *Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba*
09 de octubre del 2023



43150075

Experto 2

Nombre y Apellidos : SUSSAN JOANNA ESPINOZA CAMARGO
 Grado Académico : Mg ADMINISTRACIÓN
 Áreas de Experiencia Profesional : Recursos Humanos
 Función Actual : Analista
 Institución Académica : MEF
 Objetivo de la Investigación : Determinar la incidencia de mala gestión de talento humano en los conflictos laborales en la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac, 2019.
 Instrumento de Recolección de Información : Cuestionario


 70436889

Variable	Dimensiones	ÍTEMs	Suficiencia	Caridad	Coherencia	Importancia	Pertenencia	Observación
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Clima laboral	¿Sus compañeros de trabajo se muestran identificados con la institución?					X	
		¿En la institución los grupos de trabajo se integran fácilmente?	X					
		¿Sus compañeros de trabajo se muestran motivados para el trabajo?				X		
	Desarrollo profesional	¿En la institución se promueve promoción de trabajadores?					X	
		¿En la institución se promueve ascensos laborales?					X	
		¿En la institución se promueve rotación de puestos?				X		
	Reconocimiento laboral	¿En la institución se fomenta promoción laboral?				X		
		¿En la institución se reconocen los logros laborales?					X	
		¿En la institución se promueve carrera profesional?				X		
	Condiciones de trabajo	¿La institución ofrece seguridad laboral?				X		
		¿La institución ofrece bienestar laboral?				X		
		¿La institución promueve salud laboral?				X		
CONFLICTOS LABORALES	Conflictos organizacionales	¿Existen desacuerdo entre compañeros de trabajo?					X	
		¿Existen diferencias de valores entre trabajadores?					X	
		¿Existe pugna por recursos institucionales?					X	
	Conflictos	¿Existe posiciones contrapuesta en el trabajo, funciones y cargos?			X			
		¿Existe empatía entre todos los trabajadores?	X					

	interpersonales	¿Existe escucha activa en toda la institución?	☒					
		¿Existe egoísmo entre compañeros del área u oficina?				☒		
	Conflictos intragrupales	¿Se nota falta de habilidades laborales en sus compañeros del área u oficina?		☒				
		¿Existe falta de confianza entre compañeros del área u oficina?				☒		
	Conflictos intergrupales	¿Existe problemas en la interdependencia en áreas y oficinas?			☒			
		¿Existe diferencia de metas entre áreas u oficinas de la institución?		☒				
		¿Existe quite de especialistas entre áreas u oficinas?					☒	

Opinión sobre su aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Lugar y Fecha de la Evaluación del Instrumento:

Lima, 21/dic/23



70436889

Experto 3

Nombre y Apellidos
Grado Académico
Áreas de Experiencia Profesional
Función Actual
Institución Académica
Objetivo de la Investigación

: Ana Zuñe Albornoz
: Magister
: Recursos Humanos
: Especialista
: MEF

Zuñe
08174624

: Determinar la incidencia de mala gestión de talento humano en los conflictos laborales en la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac, 2019.
: Cuestionario

Instrumento de Recolección de Información

Variable	Dimensiones	ÍTEMES	Suficiencia	Caridad	Coherencia	Importancia	Pertenencia	Observación
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Clima laboral	¿Sus compañeros de trabajo se muestran identificados con la institución?	X					
		¿En la institución los grupos de trabajo se integran fácilmente?	X					
		¿Sus compañeros de trabajo se muestran motivados para el trabajo?		X				
	Desarrollo profesional	¿En la institución se promueve promoción de trabajadores?		X				
		¿En la institución se promueve ascensos laborales?			X			
		¿En la institución se promueve rotación de puestos?			X			
	Reconocimiento laboral	¿En la institución se fomenta promoción laboral?		X				
		¿En la institución se reconocen los logros laborales?		X				
		¿En la institución se promueve carrera profesional?		X				
	Condiciones de trabajo	¿La institución ofrece seguridad laboral?						
		¿La institución ofrece bienestar laboral?	X					
		¿La institución promueve salud laboral?						
CONFLICTOS LABORALES	Conflictos organizacionales	¿Existen desacuerdo entre compañeros de trabajo?			X			
		¿Existen diferencias de valores entre trabajadores?						
		¿Existe pugna por recursos institucionales?						
	Conflictos interpersonales	¿Existe posiciones contrapuesta en el trabajo, funciones y cargos?			X			
		¿Existe empatía entre todos los trabajadores?			X			
		¿Existe escucha activa en toda la institución?		X				
	Conflictos	¿Existe egoísmo entre compañeros del área u oficina?				X		

	intragrupales	¿Se nota falta de habilidades laborales en sus compañeros del área u oficina?			☒			
		¿Existe falta de confianza entre compañeros del área u oficina?			☒			
	Conflictos intergrupales	¿Existe problemas en la interdependencia en áreas y oficinas?			☒			
		¿Existe diferencia de metas entre áreas u oficinas de la institución?			☒			
		¿Existe quite de especialistas entre áreas u oficinas?			☒			

Opinión sobre su aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Lugar y Fecha de la Evaluación del Instrumento:

LMS, 21/01/23

Fuente
08174624

Artículo científico

Gestión del talento humano y conflictos laborales en la Dirección de Salud

Virgen de Cocharcas, Provincia de Chincheros, Región Apurímac

Autor: Marvin Palomino Guzman

Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

mpalominog89@gmail.com

Resumen

El objetivo principal de este estudio fue examinar el impacto de la mala gestión del talento en los conflictos laborales en la “Dirección de Salud Virgen de Cocharcas, provincia de Chincheros, región Apurímac”, en 2023. El estudio se llevó a cabo mediante un enfoque aplicado y transversal, con un diseño no experimental, en el cual participaron 234 empleados de la Dirección de Salud. Se empleó una encuesta como técnica principal, respaldada por un cuestionario de 30 preguntas diseñado para explorar las percepciones y expectativas de los trabajadores sobre la influencia de una gestión deficiente del talento humano en los conflictos laborales. Para evaluar la relación entre las variables, se aplicó el coeficiente de correlación no paramétrico de Tau b de Kendall, ya que las variables eran de tipo ordinal, con dimensiones e indicadores similares. El análisis reveló un valor Rho de Pearson = 822, esto muestra una fuerte correlación positiva entre estas variables, lo que sugiere que a medida que se deteriora la gestión del talento, los conflictos en el lugar de trabajo tienden a aumentar. En conclusión, está claro que una mala gestión del talento tiene un impacto significativo en los conflictos laborales.

Palabras clave: Gestión de talento humano, conflictos laborales, eficiencia organizacional.

Management of human talent and labor conflicts in the Virgen de Cocharcas

Health Directorate, Chincheros Province, Apurímac Region

Autor: Marvin Palomino Guzman

Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

mpalominog89@gmail.com

Abstract

The main objective of this study was to examine the impact of poor talent management on labor conflicts in the “Virgen de Cocharcas Health Directorate, Chincheros province, Apurímac region”, in 2023. The study was carried out using an applied and transversal approach, with a non-experimental design, in which 234 employees of the Health Directorate participated. A survey was used as the main technique, supported by a 30-question questionnaire designed to explore workers' perceptions and expectations about the influence of poor human talent management on labor conflicts. To evaluate the relationship between the variables, the non-parametric correlation coefficient of Kendall's Tau b was applied, since the variables were ordinal type, with similar dimensions and indicators. The analysis revealed a Pearson's Rho value = 822, this shows a strong positive correlation between these variables, suggesting that as talent management deteriorates, workplace conflicts tend to increase. In conclusion, it is clear that poor talent management has a significant impact on labor conflicts.

Keywords: Human talent management, labor conflicts, organizational efficiency..

I. Introducción

El presente trabajo tuvo como finalidad evaluar la contribución que tiene la adecuada gestión de talento humano para minimizar los conflictos laborales en la “Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac”. El interés de realizar esta investigación fue que actualmente en esta institución la gerencia de recursos humanos no cuenta con una autonomía que le permita administrar adecuadamente el proceso de selección, capacitación y gestión del talento humano ocasionado que existan muchos conflictos laborales en desmedro de operatividad interna y externa de esta Dirección de Salud.

Sin embargo, desde el surgimiento o establecimiento de organizaciones públicas y privadas en el mundo, han surgido diversos problemas en la gestión del talento, entre ellos conflictos laborales; por lo tanto, su efectividad es baja, especialmente en organizaciones del sector público.

Estos problemas de gestión de personal conllevan a conflictos laborales tales como, de acoso laboral, falta de ética de muchos trabajadores y funcionarios, pugna por escasos recursos, acomodados y búsqueda de prestigios y posición funcional, provisión de datos e informaciones erróneas en perjuicio de otros, diferencias discriminatorias entre los técnico, profesional y funcionarios, etc. Lo que vienen perjudicando la operatividad interna y externa de esta Dirección de Salud, especialmente en estos últimos tiempos.

La relevancia de nuestra investigación radica en el análisis exhaustivo de los factores que influyen en la gestión efectiva del talento humano y su impacto en los conflictos laborales en la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac. Nuestra intención es proponer soluciones que mejoren tanto la eficiencia interna como externa de esta institución.

Es fundamental comprender que la gestión del talento humano y la gestión de conflictos son componentes esenciales para el éxito de cualquier organización o institución, ya que permiten implementar estrategias efectivas. Por tanto, el objetivo principal de nuestro trabajo es mejorar la gestión de estas dos estrategias con el fin de orientar adecuadamente las labores de la Dirección de Salud y mejorar su funcionamiento global.

II. Metodología

Se analizaron las opiniones de 234 encuestados; 50 personal administrativo y 184 personal asistencial de la salud y de apoyo de la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas en la provincia de Chincheros de la región Apurímac. El proceso de análisis se realiza a través de las dimensiones de las variables. Para la primera variable: gestión del talento a través de: clima laboral, desarrollo de carrera, política de reconocimiento y condiciones laborales. Mientras que para: conflictos laborales a través de: conflictos organizacionales, conflictos interpersonales, conflictos intragrupal y conflictos interorganizacionales.

Aplicaciones estadísticas

Los datos recopilados se procesaron en computadoras personales utilizando las últimas versiones de SPSS y Excel. Se crearon tablas y gráficos para cada persona, proporcionando información sobre la frecuencia de identificación de los ítems de las preguntas, así como análisis e interpretación cualitativos y cuantitativos. Este método utiliza estadísticas descriptivas para proporcionar información a las personas.

Tipo de investigación

Este estudio es consistente con la investigación aplicada en cuanto propone soluciones al problema de la gestión del talento y la conflictividad laboral basadas en teorías existentes.

Nivel de investigación

Es explicativo en el sentido de que resolvemos problemas que surgen relacionados con las variables de estudio y luego proponemos soluciones alternativas basadas en la teoría, el diagnóstico y nuestra comprensión de cómo abordar estos temas de investigación.

Diseño de Investigación

Fue no experimental-transversal, porque para ningún caso del estudio los sujetos informantes serán manipulados deliberadamente, recogiendo los datos una sola vez del estado natural del fenómeno que estudiaremos. Transversal es cuando se recolecta datos en un solo momento, tiempo y con el propósito de describir la relación, influencia, incidencia, etc. de las variables.

Población

La población incluye 50 personal administrativo y 600 personal asistencial de salud de la “Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac”. Los límites del estudio fueron determinados por el tema en cuestión y sus objetivos.

Muestra

En caso del personal administrativo que son 50 trabajaremos se aplicó el instrumento de recojo de datos a nivel censal, mientras en caso del personal asistencial que son 600, determinamos el número de muestra usando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2(P)Q(N)}{(e)^2(N - 1) + Z^2(P)(Q)} = \frac{1.96^2(0.5)0.5(600)}{(0.05)^2(600 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)} = 234$$

Por lo tanto, la población informadora para este estudio incluyó 234 proveedores de atención médica.

Proceso de análisis de datos

Después de llevar a cabo el procedimiento mencionado, los datos obtenidos de la encuesta fueron posteriormente procesados mediante el uso de programas de Excel. Los resultados se presentan en forma de tablas, gráficos y análisis e interpretación correspondientes.

III. Resultados y discusión

3.1. Incidencia de la mala gestión de talento humano en conflictos laborales

Tabla 1

Incidencia de gestión de talento humano en los conflictos laborales

R de Pearson	Gestión de talento humano
Correlación de Pearson	,822*
Conflictos laborales Sig. (bilateral)	,000
N	284

El análisis del coeficiente de correlación de Pearson (P-valor) reveló un valor de significancia (Sig.) de 0.000, el cual es inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$). Este resultado indica la aceptación de la hipótesis alternativa, lo que sugiere que una gestión deficiente del talento humano incide de manera significativa en los conflictos laborales en la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas de la Provincia de Chincheros, Región Apurímac, en el año 2023. Además, el P-valor de 0.822 evidencia una correlación positiva fuerte entre estas variables, lo que sugiere que a medida que la gestión del talento humano empeora, los conflictos laborales tienden a aumentar.

Discusión

Los resultados obtenidos revelan poca identificación con la institución, presencia de diferencias de valores y poca motivación para el trabajo en apreciación de más de 78% de los trabajadores. El resultado muestra un valor de significancia (Sig.) de 0.000, el cual está por debajo del nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$),

lo que confirma la aceptación de la hipótesis alternativa. Además, el P-valor de 0,854 muestra una fuerte correlación positiva entre un ambiente laboral deficiente y el conflicto organizacional. Resultados concordantes con los estudios de Conexión ESAN (2019), para quienes 8 de cada 10 empleados creen que su desempeño se ve afectado por su lugar de trabajo. Además, aproximadamente nueve de cada 10 dijeron que renunciarían si el lugar de trabajo fuera tóxico. Por lo tanto, es un factor que toda empresa debe considerar seriamente. Por tanto, según esta fuente, Un mal ambiente de trabajo afecta directamente la motivación y el desempeño. Como resultado, la lealtad a la empresa se resiente y se producen reacciones más profundas. Igualmente, Romero (2021) manifiesta que un ambiente de trabajo deficiente puede tener un impacto negativo serio en una empresa y afectar directamente su desempeño financiero, bajos niveles de motivación reducen la productividad.

3.2. Incidencia de clima laboral en conflictos organizacionales

Tabla 2

Incidencia de clima laboral en conflictos organizacionales

R de Pearson	Clima laboral
Correlación de Pearson	,854*
Conflictos organizacionales Sig. (bilateral)	,000
N	284

El análisis del coeficiente de correlación de Pearson muestra que el valor de significancia (Sig.) es 0.000, el cual es inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$). Este resultado muestra la aceptación de la hipótesis alternativa, que afirma que un clima laboral inadecuado afecta significativamente el conflicto organizacional. Además, un P-valor de 0,854 muestra una fuerte correlación positiva entre estas variables, lo que indica que el conflicto organizacional aumenta a medida que se deteriora el ambiente de trabajo.

Discusión

Este deficiente clima laboral repercute en conflictos organizacionales, en percepción promedio de 63% de los encuestados, porque hay desacuerdos entre compañeros de trabajo, poca integración de grupos de trabajo y pugna por recursos institucionales, coincidiendo con los resultados de Sánchez (2023) que manifiesta, los tipos de conflicto reflejados en el estudio fueron el conflicto supervisor-compañero con altos niveles de aceptación y el conflicto sobre las evaluaciones de desempeño debido al sesgo negativo en las derivaciones y el énfasis en el trabajo interno en las agencias de salud pública. Cuando las personas intentan resolver conflictos, los resultados se perciben como confiables y productivos porque actúan como un catalizador para la mejora organizacional. De manera similar, Laboral Social (2019) refiere que los conflictos organizacionales tienen un conjunto de causas, tales como: problemas de comunicación, relaciones interpersonales, diferencia de valores, diversidad de roles, falta de confianza, diferencias culturales, reglas y procedimientos institucionales poco claras y expectativas frustradas.

3.3. Incidencia de oportunidades de desarrollo profesional en conflictos interpersonales

Tabla 3

Incidencia de oportunidades de desarrollo profesional en conflictos interpersonales

R de Pearson	Oportunidades de desarrollo profesional
Correlación de Pearson	,862*
Conflictos interpersonales Sig. (bilateral)	,000
N	284

El análisis del coeficiente de correlación de Pearson muestra que el valor de significancia (Sig.) es 0.000, el cual es inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$). Esto respalda la adopción de una hipótesis alternativa, que indica que las

limitadas oportunidades de desarrollo profesional influyen significativamente en el conflicto interpersonal. Además, un P-valor de 0,862 indica una fuerte correlación positiva entre estas variables, lo que sugiere que las limitadas oportunidades de desarrollo profesional están asociadas con más conflictos interpersonales.

Discusión

El análisis de los resultados exterioriza deficiencias en políticas o estrategias de desarrollo profesional de los trabajadores en apreciación promedio mayor a 72% de los trabajadores. En cuanto al análisis inferencial, el valor de significancia (Sig.) de 0.000 es menor que el nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), lo que indica la aceptación de la hipótesis alternativa. Además, el P-valor de 0.862 revela una correlación positiva fuerte entre las oportunidades de desarrollo profesional y los conflictos interpersonales. Estos resultados están alineados con investigaciones previas llevadas a cabo por Gavancho (2023), quien encontró una correlación significativa entre el desarrollo profesional y la competitividad de los trabajadores en los hospitales públicos de Andahuaylas en 2022. Además, Álvaro (2023) respalda estos hallazgos al sugerir que el desarrollo continuo del talento requiere un enfoque en actividades de formación óptimas adaptadas a las necesidades individuales de cada empleado o proyecto.

Estas debilidades de desarrollo profesional, contribuye a conflictos interpersonales en la institución analizada en apreciación promedio de más de 73% de los encuestados, debido a contraposiciones en el trabajo, falta de empatía y deficiente escucha activa entre compañeros de trabajo, así también afirman Apaza y Arapa (2022) para quienes existen desacuerdos físicos, mentales y emocionales en el ámbito laboral del Hospital Goyeneche de Arequipa, donde se observó una asociación estadísticamente significativa (P-valor < 0,05) entre la gestión de conflictos

y las relaciones interpersonales, indicando que existe una relación entre ambas variables. En el mismo sentido, Conexión ESAN (2022) menciona como causas de conflictos interpersonales las diferencias de personalidad, comportamientos impertinentes, necesidades insatisfechas, salarios desiguales, problemas de comunicación, etc.

3.4. Incidencia de políticas de reconocimiento en conflictos intragrupales

Tabla 4

Incidencia de políticas de reconocimiento en conflictos intragrupales

R de Pearson	Políticas de reconocimiento
Correlación de Pearson	,871*
Conflictos intragrupales Sig. (bilateral)	,000
N	284

El análisis del coeficiente de correlación de Pearson muestra que el valor de significancia (Sig.) es 0.000, el cual es inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$). Este hallazgo da aceptación a la hipótesis alternativa de que las políticas de reconocimiento restrictivas tienen un impacto significativo en el conflicto intragrupal. Además, un P-valor de 0,871 indica una fuerte correlación positiva entre estas variables, lo que sugiere que las políticas de reconocimiento restrictivas están asociadas con un mayor conflicto interno.

Discusión

El análisis de los resultados expone deficiencias en políticas de reconocimiento de los trabajadores según manifiestan 83% de los encuestados, debido a escasa promoción laboral, mínimo reconocimiento de logros y falta de fomento de carrera profesional en la institución analizada. En lo referente al análisis inferencial, el valor de significancia (Sig.) de 0.000 es inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), lo que sugiere la aceptación de la hipótesis alternativa. Además, el P-valor de

0.871 evidencia una correlación positiva sólida entre las políticas de reconocimiento y los conflictos intrapersonales. Estos resultados están en línea con investigaciones anteriores llevadas a cabo por Zendesk (2022) otra causa importante de conflicto en el lugar de trabajo es la falta de recompensas y reconocimiento. Igualmente, para Baraffati (2022), manifiesta que El 69% de los empleados que planean dejar sus trabajos dicen que el reconocimiento y las recompensas los mantendrán en sus funciones actuales. Cuando las empresas gastan el 1% o más de su salario en reconocimiento, el 85% cree que tiene un impacto positivo en el compromiso. El 29% de los empleados no han recibido reconocimiento por un trabajo bien hecho (si es que lo han hecho) en más de un año.

Estas deficiencias de reconocimiento laboral contribuyen a los conflictos intragrupal en la institución analizada en apreciación promedio de más de 67% de los encuestados, debido al egoísmo entre compañeros de trabajo, poco desarrollo de habilidades laborales y poca confianza entre compañeros de trabajo, así también manifiesta Toyama (2022) en una publicación hecha el periódico gestión, donde pronostica que el 53% de los gerentes de las grandes empresas del país cree que los conflictos laborales se intensificarán en 2023, el 34% dice que la situación se mantendrá sin cambios y solo el 12% cree que los conflictos laborales disminuirán, considera como principales causas la mala comunicación con los empleados (49%), seguida de la presión de los sindicatos o sus representantes (46%) y remuneración baja y falta de beneficios laborales (32%). De la misma manera el estudio de Bautista (2021) revela que falta de trabajo entre equipos, deficiencias en la colaboración entre equipos, comunicación insuficiente, presencia de equipos o grupos con dinámicas negativas, líderes que promueven ambientes perjudiciales, competencia desleal entre grupos, relaciones problemáticas, ausentismo y falta de compromiso práctico.

3.5. Incidencia de condiciones de trabajo en conflictos intergrupales

Tabla 5

Incidencia de condiciones de trabajo en conflictos intergrupales

R de Pearson	Condiciones de trabajo
Correlación de Pearson	,866*
Conflictos intergrupales Sig. (bilateral)	,000
N	284

El análisis del coeficiente de correlación de Pearson muestra que el valor de significancia (Sig.) es 0.000, el cual es inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$). Este resultado sugiere la aceptación de la hipótesis alternativa de que las condiciones laborales inadecuadas tienen un impacto significativo en el conflicto intergrupal. Además, un P-valor de 0,871 muestra una fuerte correlación positiva entre estas variables, lo que sugiere que las condiciones laborales inadecuadas están asociadas con un mayor conflicto intergrupal.

Discusión

El análisis de los resultados exterioriza deficiencias en condiciones de trabajo, en apreciación de 85% de los encuestados debido a inseguridad laboral, malestar laboral e insalubridad laboral. En el análisis inferencial, se observa que el valor de significancia (Sig.) de 0.000 es inferior al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), lo que sugiere la validación de la hipótesis alternativa. Además, el P-valor de 0.866 indica una correlación positiva sólida entre las condiciones de trabajo y los conflictos interpersonales. Estos hallazgos coinciden con investigaciones previas realizadas por Ureta (2018) donde el 58.7% de las enfermeras del hospital regional “Zacarías Correa Valdivia” Huancavelica manifestaron que laboran en condiciones materiales normales (recursos materiales, recursos materiales y recursos ambientales). En condiciones psicológicas normales (tiempo, complejidad, velocidad y atención) fueron 38.1% y

34.9%, respectivamente; dijeron que sus condiciones psicológicas en el trabajo eran malas y el 27.0% pensaban que sus condiciones psicológicas en el trabajo eran buenas. El 63.5% trabaja en condiciones sociales normales (comunicación y ambiente interpersonal), el 23.8% dice trabajar en condiciones sociales y el 12.7% cree que trabaja en buenas condiciones sociales. El 44.4% trabajaba en situación de matrícula normal, el 34.9%; dijeron que sus condiciones de trabajo eran malas y el 20.6% dijo que estaban en buenas condiciones. Igualmente, Rosales y Miguel (2021) encontraron que el 47,37% de la población mencionó que las condiciones ambientales son normales y conocen y entienden el medio físico, materiales y herramientas de trabajo, iluminación y otras condiciones ambientales.

Estos inconvenientes contribuyen a los conflictos intergrupales en la institución analizada en apreciación promedio de más de 62% de los encuestados, debido a problemas de interdependencia entre áreas y oficinas, diferencia de metas de áreas y oficinas y quite de especialista en áreas y oficinas. Igualmente, par Cruz et al. (2014) el conflicto percibido medio para los conflictos observados fue de $5,17 \pm 0,95$. Este valor superó la media teórica del área ($M = 4$; $t(179) = 13.19$; $p = .0001$). En otras palabras, la resistencia de las personas al conflicto con los exogrupos es alta. La regresión de la puntuación de esencialismo de Magallanes (dentro del grupo) sobre la percepción del conflicto mostró que esta variable predijo el 14,1 % de la varianza ($\beta = 0,38$; intervalo de confianza del 95 % [IC del 95 %], 0,0,19–0,39, $p = .001$). Lo mismo se hizo con la variable esencialismo San Diego (grupo externo). En este caso, la percepción del conflicto explicó el 13,3% de la varianza ($\beta=.37$; IC 95%, 0.19-.40; $p=.001$). Así mismo, Pedraza (2019) encontró como causas de conflictos intergrupales la oposición, el debate y el desacuerdo constantes drenan a los miembros de cada grupo de lo productivo a lo emocional, provocando de inmediato "desconfianza, rigidez

y falta de voluntad" hacia otros grupos y una divergencia de metas entre las áreas de la organización que se interpone en el camino. La dinámica de llegar a un acuerdo para desarrollar proyectos que contribuyan al logro de las metas organizacionales.

Conclusiones

1. Un clima laboral inadecuado incide en los conflictos organizacionales, según lo perciben el 78% y el 63% de los trabajadores, lo que revela limitaciones en la identificación con la institución, diferencias de valores y una motivación insuficiente para el trabajo. Este efecto se refleja en desacuerdos entre compañeros, una integración deficiente de grupos de trabajo y disputas por los recursos institucionales. Desde un punto de vista inferencial, se observa una correlación positiva fuerte entre estas dimensiones, evidenciada por el coeficiente de correlación de Pearson (P-valor), el cual es igual a 0.854.
2. Limitadas oportunidades de desarrollo profesional afectan a los conflictos interpersonales, según lo perciben el 72% y el 73% de los trabajadores, lo que revela deficiencias en las políticas de promoción, ascensos y rotación de puestos. Esto se manifiesta en desacuerdos en el trabajo, falta de empatía y escucha activa insuficiente. Desde una perspectiva inferencial, existe una correlación positiva sólida entre estas dimensiones, como lo indica el valor de Rho de Pearson = 0.862.
3. Las políticas de reconocimiento restringidas afectan a los conflictos intergrupales, según lo percibe el 83% y el 67% de los trabajadores, lo que confirma deficiencias en las estrategias de promoción, escaso reconocimiento de logros y limitada promoción de la carrera profesional. Estos efectos se manifiestan en problemas de interdependencia entre áreas u oficinas, diferencias en las metas de las oficinas y áreas, y la salida de especialistas debido a estas interdependencias.

- Desde una perspectiva inferencial, existe una correlación positiva sólida entre estas dimensiones, como lo indica el valor de Rho de Pearson = 0.871.
4. Las condiciones de trabajo inadecuadas afectan a los conflictos intragrupales, según lo perciben el 85% y el 62% de los trabajadores, lo que revela inseguridad, malestar e insalubridad laboral. Estos efectos se manifiestan en comportamientos egoístas entre compañeros de trabajo, desacuerdos en el trabajo, un desarrollo limitado de habilidades laborales y desconfianza en el entorno laboral. Desde una perspectiva inferencial, existe una correlación positiva sólida entre estas dimensiones, como lo indica el valor de Rho de Pearson = 0.866.
 5. En general, una administración inadecuada del talento humano tiene un impacto considerable en los conflictos laborales, ya sea debido a un clima laboral inadecuado, perspectivas limitadas de desarrollo profesional, políticas de reconocimiento restringidas o condiciones laborales inadecuadas. Estos efectos se manifiestan en conflictos organizacionales, interpersonales, intragrupales e intergrupales. Desde una perspectiva inferencial, existe una correlación positiva sólida entre estas dimensiones, como lo indica el valor de Rho de Pearson = 0.822.

Referencias bibliográficas

- Álvaro, A. (2023). *Desarrollo de talento humano en las organizaciones*.
<https://surl.li/rgftgr>
- Apaza, L., & Arapa, L. (2022). *Manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en enfermeras del Hospital Goyeneche - Arequipa 2021 [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]*. Rspositorio.
<https://surl.li/lwmqfy>

- Baraffati, A. (diciembre de 2022). *Reconocimiento de empleados: estadísticas que no deberías ignorar en 2023*. <https://surl.li/msaxwq>
- Bautista, E. (2021). *Conflictos laborales de los trabajadores e imagen corporativa del Gobierno Regional (sede) Ayacucho, 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Inca garcilazo de la Vega]. Repositorio. <https://surl.li/adotfx>
- Cenexiones ESAN. (21 de julio de 2022). *Conflictos interpersonales: Tipos, estrategias y qué evitar*. <https://surl.lu/gnjrxr>
- Conexión ESAN. (2 de setiembre de 2019). <https://surl.li/colpfi>
- Cruz, M. (2014). Percepción de conflicto intergrupar y su relación con la adhesión a creencias esencialistas. *Elsevier*, 21(2). <https://surl.li/kqgsns>
- Gavancho, C. (2023). *Desarrollo profesional y competitividad en trabajadores de la salud de un hospital público, Andahuaylas – Apurímac, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César vallejo]. <https://surl.li/hzovbj>
- Laboral Social. (27 de junio de 2019). *9 causas de conflictos en las empresas que te interesa conocer para evitarlos*. <https://surl.li/eldpsj>
- Pedraza, C. (2019). *Las causas de los conflictos intergrupales en las organizaciones. Caso de estudio en una [Universidad del Rosario]*. <https://surl.li/qoyiie>
- Romero, M. (20 de junio de 2021). *Consecuencias de un mal clima laboral para la Empresa y trabajadoras/ES*. <https://surl.li/kqywvd>
- Rosales, P., & Miguel, M. (2021). *Condiciones de trabajo y satisfacción laboral del personal del nivel operativo de la empresa de seguridad privada Calderón & Ventura S.A.C., provincia de Huancayo 2020* [Tesis de bachillerato]. Repositorio. <https://surli.cc/qnteof>
- Sánchez, D. (2023). Relación del conflicto organizacional y desempeño laboral en Instituciones Públicas de Salud. *Docencia y Gestión*, 8(2). <https://surli.cc/qnteof>

Toyama, J. (21 de noviembre de 2022). *El 53% de las empresas considera que los conflictos laborales seguirán incrementándose el 2023*. <https://surl.li/uivslx>

Ureta, R. (2018). *Condiciones de trabajo hospitalario y riesgos condiciones de trabajo hospitalario y riesgos [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Huancavelica]*. Repositorio. <https://surl.li/yxapqo>

Zendesk. (13 de diciembre de 2022). *¿Qué es un conflicto laboral? Características y causas comunes*. <https://surl.lt/nelgdy>



ESCUELA DE

POSGRADOUNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD N°0145-2025-UNSCH-EPG/OGH**

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajo de tesis de Posgrado en segunda instancia para la **Escuela de Posgrado – UNSCH**; en cumplimiento a la Resolución De Consejo Directivo N°109-2024-UNSCH-EPG/CD, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNSCH, otorga lo siguiente:

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

AUTOR	Bach. Marvin PALOMINO GUZMAN
DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS	MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS
GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA	MAESTRO
DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO	MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA
TÍTULO DE TESIS	Gestión del talento humano y conflictos laborales en la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas, Provincia de Chincheros, Región Apurímac
EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD	13% de similitud
N° DE TRABAJO	2835344698
FECHA	04 de diciembre de 2025

Por tanto, según los artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es procedente otorgar la constancia de originalidad con depósito.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

04 de diciembre de 2025.


UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
ESCUELA DE POSGRADO
Dr. Oscar Gutiérrez Huamani
Director (e)

CC.
Archivo
OGH/rjcg

Gestión del talento humano y conflictos laborales en la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas, Provincia de Chincheros, Región Apurímac

por Marvin PALOMINO GUZMAN

Fecha de entrega: 04-dic-2025 03:56a. m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2835344698

Nombre del archivo: TESIS_MARVIN_PALOMINO_GUZMAN.docx (1.97M)

Total de palabras: 21085

Total de caracteres: 120045

Gestión del talento humano y conflictos laborales en la Dirección de Salud Virgen de Cocharcas, Chincheros, Región Apurímac

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUD

FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

Trabajo del estudiante

2

hdl.handle.net

Fuente de Internet

3

blog.peoplenext.com.mx

Fuente de Internet

4

repositorio.uandina.edu.pe

Fuente de Internet

5

repositorio.unsa.edu.pe

Fuente de Internet

6

repositorio.continental.edu.pe

Fuente de Internet

7

andina.pe

Fuente de Internet

8

www.coursehero.com

Fuente de Internet

9

repositorio.uap.edu.pe

Fuente de Internet

10

www.worki360.com

Fuente de Internet

11

gdthgrupo8.blogspot.com

Fuente de Internet

12

Submitted to Universidad Abierta para Adultos

Trabajo del estudiante

13

Submitted to Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Trabajo del estudiante

14

upc.aws.openrepository.com

Fuente de Internet

www.clubensayos.com

15

Fuente de Internet

16

Submitted to National University College - Online

Trabajo del estudiante

17

idoc.pub

Fuente de Internet

18

repositorio.uladech.edu.pe

Fuente de Internet

19

blog.ethicsglobal.com

Fuente de Internet

20

Submitted to Universidad Alas Peruanas

Trabajo del estudiante

21

cgi.seriasa.se.test.levonline.com

Fuente de Internet

22

rai.uapa.edu.do

Fuente de Internet

23

Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC

Trabajo del estudiante

24

repositorio.unheval.edu.pe

Fuente de Internet

25

Submitted to Universidad TecMilenio

Trabajo del estudiante

26

repositorio.unsch.edu.pe

Fuente de Internet

27

Submitted to Universidad Autonoma de Chile

Trabajo del estudiante

28

Submitted to Universidad San Marcos

Trabajo del estudiante

29

repositorio.urp.edu.pe

Fuente de Internet

30

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

31

Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO

Trabajo del estudiante

Excluir citas
Excluir bibliografía

Activo
Activo

Excluir coincidencias

< 30 words

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA
RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°00854-2025-UNSCH-EPG/D.

Siendo las 06:00 p.m. del 07 de octubre de 2025 se reunieron en el auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis, presidido por el **Dr. OSCAR GUTIERREZ HUAMANI** Director (e) de la Escuela de Posgrado, el **Dr. EDGAR HUARANCCA AGUILAR** Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, e integrado por los siguientes miembros: **Dr. EUSTERIO ORE GUTIERREZ** y la **Mtra. LUZ ELIANA QUISPE QUINTANA**; para la sustentación oral y pública de la tesis titulada: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CONFLICTOS LABORALES EN LA DIRECCIÓN DE SALUD VIRGEN DE COCHARCAS, PROVINCIA DE CHINCHEROS, REGIÓN APURÍMAC**, presentado por el **Bach. MARVIN PALOMINO GUZMAN**. Teniendo como asesor al **Dr. VICTOR RAUL RODRIGUEZ HURTADO**.

Acto seguido se procedió a la exposición de la tesis, con el fin de optar el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**. Formuladas las preguntas, éstas fueron absueltas por el graduando.

A continuación, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo: QUINCE (15).

CALIFICACION (x)

Aprobado(a) por Unanimidad.	☐
Aprobado(a) por Mayoría.	☒
Desaprobado(a) por Unanimidad.	☐
Desaprobado(a) por Mayoría.	☐

(x) Marcar con aspa.

Luego, el presidente del Jurado recomienda que la Escuela de Posgrado proponga que se le otorgue al **Bach. MARVIN PALOMINO GUZMAN**, el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**. Siendo las.....19:45.....hrs. se levanta la sesión.

Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las.....19:45.....hrs. del 07 de octubre de 2025.


.....
Dr. OSCAR GUTIERREZ HUAMANI
Director(e) de la Escuela de Posgrado.


.....
Dr. EDGAR HUARANCCA AGUILAR
Director de la UPG-FCEAC


.....
Dr. EUSTERIO ORE GUTIERREZ
Miembro.


.....
Mtra. LUZ ELIANA QUISPE QUINTANA
Miembro.


.....
Dr. JOSE ALARCON GUERRERO
Secretario Docente.

Observaciones:

.....

.....

.....