



# ENFERMERÍA INVESTIGA



ISSN en línea: 2550-6692  
ISSN: 2477-9172

<https://revistas.uta.edu.ec/revista/index.php/enfi/index>

## CONFLICTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ODONTOLÓGICO EN CENTROS PÚBLICOS DE SALUD

## ORGANIZATIONAL CONFLICT OF DENTAL STAFF IN HEALTH CENTERS IN PUBLIC HEALTH CENTERS

Diana Sánchez-Arráiz<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-3381-6922>, Elena Arráiz-Sánchez<sup>2</sup> <https://orcid.org/0009-0000-5424-7410>

<sup>1</sup>Maestrante en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Zulia, Venezuela

<sup>2</sup>Carrera de Derecho, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Universidad del Zulia, Venezuela

2477-9172 / 2550-6692 Derechos Reservados © 2023 Universidad Técnica de Ambato, Carrera de Enfermería. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons, que permite uso ilimitado, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original es debidamente citada.

Recibido: 05 de febrero 2023

Aceptado: 19 de marzo 2023

### RESUMEN

**Introducción:** El conflicto organizacional, refleja posiciones encontradas entre los expertos actuales sobre el tema, debido a señalamientos sobre talantes positivos y/o negativos; concentrados en la forma como se maneja, directamente vinculada al éxito o fracaso de una organización. **Objetivo:** Analizar el conflicto organizacional del personal odontológico en centros públicos de salud. **Métodos:** Estudio cuantitativo, descriptivo, con diseño de campo, no experimental, transversal, con una muestra censal de 18 sujetos del personal odontológico del Ambulatorio "Francisco Hidalgo" del Sistema Regional de Salud y el Hospital Dr. "Pedro García Clara" de Ciudad Ojeda. El instrumento denominado "Cuestionario Conflicto Organizacional", fue diseñado con 20 ítems en escala Likert de 5 alternativas, cuya validez resultó del Juicio de Expertos y la confiabilidad con Alfa de Cronbach altamente confiable, analizando los resultados con estadística descriptiva y medidas de tendencia central. **Resultados:** Los conflictos organizacionales se manifestaron entre los líderes de grupos y colaboradores del servicio, mientras que los aspectos de revisión del trabajo estuvieron en segundo término. Del mismo modo, las causas del conflicto se exteriorizaron entre los distintos valores que tienen las personas del servicio de odontología, así como los problemas personales entre los miembros de grupo que secundan las opciones propuestas. **Conclusiones:** El conflicto organizacional en los centros de salud de la Costa Oriental del Lago, pone de manifiesto la inconformidad sentida por los colaboradores frente a situaciones que afectan y se consideran nocivas, reflejándose moderado con sesgo negativo.

**Palabras clave:** conflicto organizacional, personal odontológico, centros de salud.

### ABSTRACT

**Introduction:** The organizational conflict reflects positions found among current experts on the subject, due to indications of positive and / or negative moods; focused on the way it is managed, directly linked to the success or failure of an organization. **Objective:** Analyze the organizational conflict of dental personnel in public health centers. **Methods:** Quantitative, descriptive study, with a field design, non-experimental, cross-sectional, with a census sample of 18 subjects from the dental staff of the "Francisco Hidalgo" Ambulatory of the Regional Health System and the Dr. "Pedro García Clara" Hospital of Ciudad Ojeda. The instrument called "Organizational Conflict Questionnaire" was designed with 20 items on a Likert scale with 5 alternatives, whose validity resulted from Expert Judgment and reliability with highly reliable Cronbach's Alpha, analyzing the results with descriptive statistics and measures of central tendency. **Results:** Organizational conflicts manifested themselves among group leaders and service collaborators, while aspects of work review were in the background. In the same way, the causes of the conflict were externalized between the different values that the people in the dental service have, as well as the personal problems among the group members who support the proposed options. **Conclusions:** The organizational conflict in the health centers of the Eastern Coast of the Lake, reveals the disagreement felt by the collaborators in front of situations that affect and are considered harmful, reflecting moderate with a negative bias.

**Keywords:** organizational conflicts, dental personnel, health centers.

**Autor de correspondencia:** Odontóloga. Diana Sánchez. **Correo electrónico:** [diana.carol.sanchez@hotmail.com](mailto:diana.carol.sanchez@hotmail.com)

## INTRODUCCIÓN

En algunos países de Latinoamérica como Venezuela, se desarrollan aspectos relacionados con conflictos organizacionales, como representación del medio donde las partes se interrelacionan laboralmente, influyendo en metas y toma de decisiones dentro de cualquier organización para favorecer intereses propios, siendo a veces infructuoso el intento por parte de un grupo para apoyar intereses, frustrando la habilidad de otro para lograr las metas (1).

A este respecto, los conflictos frecuentemente generan ansiedad, estrés, frustración, sensación de injusticia, amenazas o inseguridad, aspectos que influyen en la manera de enfrentarlos, siendo indispensable conocer cómo manejarlos, así como las formas o estrategias adecuadas para ello (2), consideradas para actuar en conflictos consabidos, donde los incluidos tienen conciencia sobre la problemática, pero además, en la necesidad de proveer diagnósticos asertivos para intervenir oportuna y efectivamente.

El caso de instituciones venezolanas, presentan frecuentemente procesos resistentes al cambio, caracterizados por un profundo desconocimiento de las condiciones del nuevo entorno organizacional, deficiente gestión de recursos, escaso desarrollo organizacional, desvalorización del desempeño, incumplimiento de responsabilidad tanto social como ambiental, entre otros factores, que indiscutiblemente, afectan la calidad de gestión.

De la situación descrita no escapa el área de la salud, especialmente en los centros de salud pública donde existen servicios odontológicos en la Costa Oriental del Lago del Estado Zulia/Venezuela, específicamente en Ciudad Ojeda del municipio Lagunillas, cuya actividad principal es garantizar la salud integral de las personas, quienes buscan recursos adecuados para enfrentar los conflictos que perciben en sus organizaciones.

Así mismo, están comprendiendo que los conflictos pueden brindar posibilidades de cambios radicales a nivel organizacional, contribuyendo al desarrollo de equipos de trabajo, que permitan mejorar la eficacia para reducir el grado de tensión. Por otra parte, se observa que hacen falta condiciones especiales en los líderes, que puedan promover canales de comunicación para generar ambientes laborales armónicos dentro de los grupos de trabajo para incentivar la productividad (3).

En el caso de estudio, los servicios odontológicos de los centros de salud presentan una situación discordante por falta de compenetración personal, reflejando desunión, relaciones interpersonales inadecuadas; en virtud que, el personal no recibe instrucciones apropiadas para el buen desenvolvimiento de roles, supervisión calificada, cuya energía se encamina en diversas direcciones y aptitudes encontradas en sus metas.

En este sentido, es necesario abordar los conflictos organizacionales presentes en dichas instituciones, con la finalidad de analizar la discordancia entre el personal del servicio y la organización, por lo cual se pregunta ¿Cómo es el conflicto organizacional del personal odontológico en los centros públicos de salud venezolanos? En atención a lo expuesto, el objetivo de estudio es analizar el conflicto organizacional del personal odontológico en centros públicos de salud venezolanos

## Conflicto organizacional

Una de las condiciones inherentes a la vida es la existencia de conflictos, dado el transcurso de experiencias íntimas y sociales, donde el ser humano se enfrenta continuamente a conflictos de naturaleza intrapersonal o interpersonal (4), considerando los conflictos intrapersonales cuando las personas enfrentan objetivos individuales antagónicos, donde ocuparse de un objetivo con certeza frustrará la atención de otro.

Sobre ello, Chiavenato (4) afirma que “el conflicto organizacional constituye un elemento integrante de la vida de las organizaciones”; no es casual ni accidental, sino inherente a la vida empresarial; en otras palabras, es inherente al uso del poder, por cuanto modifica la forma normal del comportamiento de la organización en general, pudiendo ser un elemento tanto positivo como negativo. Al respecto Robbins y Judge (5) expresa que, “el conflicto organizacional es la forma como tienen los individuos de poner en manifiesto la inconformidad sentida cuando se presentan situaciones las cuales afectan y consideran negativas para su desempeño laboral en la organización”.

### Tipos de conflicto

Desde el punto de vista de las relaciones humanas, el conflicto es consecuencia natural e inevitable en toda organización (5). En este sentido, los conflictos pueden causar beneficios como debilidades; por lo tanto, su manejo se convierte en una destreza que debe poseer quienes trabajan con personas. Si son bien manejados, pueden conducir a una mejor integración entre las partes, a decisiones asertivas, con mejor comunicación y trabajos en equipos eficientes, eficaces y productivos; en cambio, los conflictos mal manejados pueden causar destrucción, tanto en organizaciones como colectividad.

Existen diversos tipos de conflictos en las organizaciones, dentro de los cuales se encuentran las relacionadas con las personas dentro de la empresa y su interacción con el entorno y contexto situacional (6), indicando como sugeridos los conflictos: a) entre jefes de departamento, b) entre el jefe y colaboradores, c) personas de un mismo departamento, d) revisión de desempeño en el trabajo y, e) el liderazgo.

**a) Entre líderes de departamento:** Cuando los límites de cada una de las partes involucradas son ambiguos, el conflicto es mayor. Cuando dos personas tienen responsabilidades relacionadas, sin que sus fronteras estén claras, hay más probabilidades de conflicto entre ellas. Por el contrario, cuando sus roles y responsabilidades están claramente definidos, las expectativas y comportamientos tienen mayor anclaje y se producen menos oportunidades para el conflicto, resultando beneficioso para todos (6).

Dado que los líderes de departamento son individuos dotados de responsabilidades y poderes similares, se deben organizar para convivir armónicamente, pero gracias a que el ser humano es impredecible en su comportamiento, se generan roces entre ellos generando conflictos. La presencia de un objetivo común a la organización puede dar una visión unitaria; sin embargo, una organización con diferentes departamentos puede generar que cada jefe desarrolle una visión distinta de sus objetivos y de su posición dentro del marco global de la organización (4).

**b) Entre líderes y colaboradores:** Estos conflictos, se generan principalmente por temas como salarios, remuneración,

productividad y condiciones generales de trabajo. Cuando el subalterno desea participar en procesos de toma de decisiones, y no es permitido, se presentan conflictos (6). Los conflictos entre subordinado y jefe generan en el primero desmotivación y sentimientos de víctima, dado que siempre revela mensajes donde la tensión está presente.

Del mismo modo, cuando una parte (líder) confía a otra (subordinado) la realización de una tarea o el abastecimiento de recursos aumenta la posibilidad de existencia de un conflicto (7). Este caso es muy usual, cuando dos equipos no logran coordinarse adecuadamente y esto conduce a acusaciones mutuas sobre comportamientos erróneos o equivocados.

**c) Personas de un mismo departamento:** Es el más común entre los conflictos en una organización, se presenta entre colegas con un mismo nivel jerárquico, quienes sufren o provocan luchas internas para repercutir de una u otra manera sobre el responsable del grupo (4). La solución de este conflicto se logra al permitir que las personas se expresen con mayor libertad y dentro de los debidos límites del respeto.

Suelen tener que ver con cambios en las políticas, prácticas y estructuras corporativas, situadas en las unidades de trabajo del mismo negocio (7). A medida que las metas corporativas y la dirección estratégica cambian, es común encontrar que subgrupos de la misma compañía se opongan entre sí sobre cómo lograr los resultados deseados. Asimismo, la tensión surge entre individuos debido a diferencias filosóficas o de percepción de la manera como se debe llevar a cabo el trabajo.

**d) Revisión de desempeño en el trabajo:** A ningún empleado le gusta recibir una evaluación de desempeño negativa, pero dar un voto negativo en un examen puede ser inevitable sobre la base de las propias acciones de los empleados durante el período de revisión (8). Los empleados pueden llegar a estar molestos por no recibir esperados aumentos de sueldo, promociones u otros incentivos relacionados con el rendimiento, pudiendo atacar mediante la difusión de chismes y descontento a través de actitud negativa en el trabajo.

Del mismo modo, los empleados discuten directamente con los supervisores durante la revisión de desempeño, creando situaciones delicadas que requieren comunicación discreta (6). Para resolver este conflicto por evaluación de desempeño negativo, se trabaja directamente con el empleado para crear un plan de acción sólido y con plazos para mejorar su rendimiento, vinculando la realización de las metas con los incentivos garantizados, lo cual permite aumentar la dedicación al logro de los objetivos.

**e) Liderazgo:** Los choques de personalidad entre directivos y colaboradores pueden causar conflictos interpersonales, donde los empleados pueden sentirse intimidados o presionados por gerentes autoritarios o pueden percibir una falta de orientación de gerentes que no intervienen. En atención a lo expuesto, los gerentes con personalidad autoritaria pueden establecer metas demasiado ambiciosas para los colaboradores, que fueron creadas para el fracaso y conflicto inevitable (5).

Para hacer frente a desajustes de personalidad, primero se debe tratar de recoger un entendimiento entre el gerente y el subordinado para que cada uno entienda la perspectiva de los demás en la situación. Nunca se debe gestionar las situaciones de conflicto como audiencias disciplinarias, como si los gerentes tienen substancialmente la razón y los empleados equivocados, en virtud de que es la manera segura de perder a los buenos

empleados. Si ambos no pueden llegar a un entendimiento, se coloca al empleado bajo la supervisión de otro gerente, si es posible.

### Causas del conflicto

Las causas principales de conflictos organizacionales se manifiestan en dos fuentes básicas: el individuo y la organización (8), donde los individuos que integran la sociedad mercantil tienen diferencias culturales, educativas, sociales, religiosas y consecuentemente de percepción o forma de interpretar su entorno. Los conflictos de trabajo pueden causar una moral baja, cuando las personas trabajan juntas, el conflicto se convierte en una parte de hacer negocios, como un comportamiento normal en cualquier lugar de trabajo (5).

Los conflictos laborales a menudo se deben a problemas entre los empleados en la empresa, así como por las condiciones de trabajo, donde quienes ejercen el liderazgo o funciones directivas, se enfrentan diariamente a situaciones conflictivas, mientras que las circunstancias eventuales suponen mejoras cuando las condiciones han cambiado satisfactoriamente, o no son atendidas y crean enfrentamientos (6).

Las diferencias individuales son naturales y constituyen una fuente compleja, que genera confrontaciones entre personas encargadas de actuar en lineamientos organizativos (8). A este respecto, las causas se soportan en a) valores distintos, b) intereses opuestos, c) conflictos de personalidad, d) mala comunicación y, e) problemas personales.

**a) Valores distintos:** El lugar de trabajo está formado por personas que tienen su propia perspectiva del mundo. Algunos empleados tienen fuertes creencias, sin estar dispuestos para hacer concesiones. Estas creencias pueden entrar en conflicto con los compañeros de trabajo, creando dificultades de diversa índole (6). Por ejemplo, si una persona se opone firmemente a la diversidad en el lugar de trabajo, puede haber problemas para aceptar a otros trabajadores con características distintas. Para evitar este tipo de conflictos se debe tratar de aceptar o iniciar una mayor tolerancia hacia las personas con distintos valores.

De la misma manera, las diferencias entre las personas respecto a sus valores éticos y filosofías de comportamiento pueden generar rupturas en las relaciones interpersonales de trabajo, las cuales producen conflictos complejos o complicado de atender, ya que forman parte de la personalidad, siendo más difíciles de erradicar o de conciliar, por sus fundamentos en sistemas de creencias incompatibles (9).

**b) Intereses opuestos:** Cuando un empleado decide perseguir sus propios objetivos profesionales, sin tener en cuenta los objetivos de la organización y del bienestar, dando lugar a conflictos entre los compañeros (6); por ejemplo, puede olvidar que es parte de un equipo, donde el objetivo es trabajar juntos en una tarea específica. En consecuencia, es posible trabajar de acuerdo con su propio horario y en la forma que estime conveniente, creando resentimiento en sus compañeros.

Los diferentes criterios de evaluación de ideas, creencias o comportamientos percibidos como incompatibles, resultan difíciles que cambien con el tiempo, puesto que son propias del individuo, el conflicto estalla cuando estos valores se imponen y la otra parte los percibe como negativos, o no propios (7). Siendo improbable que las disputas entre grupos o individuos sobre los valores se modifiquen en algunas de las partes, ubicándose dentro de los conflictos de tipo psicológico con percepciones de

desconfianza, intolerancia, entre otros.

**c) Conflictos de personalidad:** No hay dos personas que sean exactamente iguales; por lo tanto, los choques de personalidad en el lugar de trabajo son inevitables. Un empleado puede tener una personalidad reservada, mientras que otro puede ser más extrovertido y sobresaliente (10). Los problemas surgen cuando los dos no entienden o no respetan la naturaleza interna de los demás. Además, el enfoque de los proyectos de manejo puede ser analítico, mientras que es intuitiva cuando los dos no se entienden y respetan el enfoque de los demás, produciendo conflictos.

Llevar los sentimientos y aspectos personales al lugar de trabajo siempre crea una situación de conflicto negativo, estas limitan la eficiencia del empleado o de la productividad de la empresa (6). Por ejemplo: La organización queda atrapada en el fuego cruzado de un enfrentamiento personal que sólo busca un campo de batalla, es por eso que los directivos deben intervenir en situaciones en las que un empleado amenaza a otro trabajador o su trabajo y recordar a las partes que el conflicto personal no se tolera en el lugar de trabajo.

**d) Mala comunicación:** Esta característica conduce a malentendidos y conflictos entre los empleados; por ejemplo, pueden ocurrir si el administrador le pide a un empleado que transmita instrucciones importantes a los demás y éste no lo hace adecuadamente (10). Transmitir información incorrecta puede dar lugar a ejecución de proyectos inadecuadamente y donde los empleados se culpen mutuamente por el resultado final

Es natural que muchos se encuentren en desacuerdos frente a una situación, pero existen personas que toman ese desacuerdo como una oportunidad de atacar al otro trabajador, con trato hostil e incluso agresivo, que desvaloriza lo logrado en las buenas prácticas relacionales entre los colaboradores (11). La represión del descontento de una decisión puede tornarse peligrosa y terminar como agresión verbal, física y hasta homicidio hacia los compañeros de trabajo y empleadores.

**e) Problemas personales:** Si el empleado tiene problemas fuera del lugar de trabajo, como problemas matrimoniales o parentales, es posible que los lleven al trabajo; por ejemplo, se aísla de los compañeros, o si son ignorantes acerca de la causa del comportamiento, supondrán que tiene un problema con ellos (8). Por lo tanto, si no se dispone a revelar los problemas a sus compañeros de trabajo para aclarar la conducta preferiblemente debe dejarlos en casa.

Llevar los sentimientos y aspectos personales al lugar de trabajo siempre crea una situación de conflicto negativo, estas limitan la eficiencia del empleado o de la productividad de la empresa (6). Por ejemplo: La organización queda atrapada en el fuego cruzado de un enfrentamiento personal que sólo busca un campo de batalla, es por lo que los directivos deben intervenir en situaciones en las que un empleado amenaza a otro trabajador o su trabajo y recordar a las partes que el conflicto personal no se tolera en el lugar de trabajo.

A pesar de que los miembros de una empresa pueden estar de acuerdo en términos generales sobre un problema personal, suele haber poco o ningún acuerdo acerca de la repercusión en lo laboral (7).

## MÉTODOS

La investigación se enmarcó en el paradigma positivista, cuantitativo, como investigación descriptiva, pues trata de identificar, registrar y observar los aspectos principales del conflicto organizacional. El diseño utilizado fue de campo, no experimental, con corte transversal, debido a la no manipulación de la variable de estudio.

La población estuvo representada por el personal odontológico de los centros de salud del municipio Lagunillas, siendo éstos el Hospital General Dr. "Pedro García Clara" de Ciudad Ojeda y el Ambulatorio Urbano "Francisco Hidalgo" del Sistema Regional de Salud, que aún prestan el servicio odontológico. La población y la muestra son la misma, por lo que se trata de una muestra de tipo censal, con 18 personas de ambos centros de salud. Se diseñó una encuesta denominada "Cuestionario Conflicto Organizacional", de 20 ítems con 5 alternativas de respuestas, basados en escala Likert, desde totalmente de acuerdo (TA), hasta totalmente en desacuerdo (TD) con alternativa intermedia Ni de acuerdo Ni en desacuerdo (NN) (12).

En cuanto a la validez y confiabilidad del instrumento, se utilizaron cinco (5) expertos en contenido y metodología, quienes aportaron sus consideraciones pertinentes para el mejoramiento de este, cuya confiabilidad se obtuvo a través de la aplicación del coeficiente Alfa Cronbach, obteniendo un resultado altamente confiable de 0.99 para su aplicación. Se procedió a utilizar estadísticas descriptivas para el cumplimiento del objetivo, para ser interpretadas a través de medidas de tendencia central, así como medidas de dispersión.

## RESULTADOS

Para el manejo y análisis de los datos, se utilizaron frecuencias absolutas, relativas, media aritmética, mediana, desviación estándar y varianza, recursos descriptivos para promover contrastaciones teóricas en los análisis agrupados en tablas resumen. En referencia a la tabla 1, que describe el comportamiento estadístico de los tipos de conflicto, se observa de manera relevante un promedio de 8 sujetos, correspondientes al 44,44% en la alternativa medianamente de acuerdo (MA) para el indicador entre líderes de departamento, para una media aritmética promedio de 3,67 para el indicador, lo cual indica que la mayoría de los entrevistados reflejan la tendencia medianamente de acuerdo (MA) hacia este tipo de conflictos en los centros de salud observados.

De la misma manera, en cuanto al indicador entre líderes y colaboradores, refleja un promedio preponderante de 10,5 personas correspondiente al 58,33% de la alternativa TA, con un promedio de la media aritmética en 4,28, manifestando una alta tendencia de la mayoría de los entrevistados hacia la total presencia de este tipo de conflicto en las unidades de estudio. En cuanto al indicador personas de un mismo departamento, refleja la elección mayoritaria de la alternativa TA en un 41,67% correspondiente a 7,5 personas, con una media aritmética en promedio resultante en 3,64 de preferencia, lo cual indica que hay una marcada tendencia hacia la manifestación del referido indicador en los centros de salud.

Por otro lado, en cuanto al indicador revisión de desempeño en el trabajo, la alternativa TA refleja un promedio preponderante de 12 personas correspondiente al 66,67%, con un promedio de la media aritmética en 4,36 para el indicador, siendo asumida





**TABLA 2**  
**CAUSAS DEL CONFLICTO**

Indicador		Alternativas										Media	
		Totalmente de acuerdo		Medianamente de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Medianamente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo			
		TA (5)		MA (4)		NN (3)		MD (2)		TD (1)			
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Valores distintos	Ítem 11	12	66,67	2	11,11	2	11,11	1	5,56	1	5,56	4,28	
	Ítem 12	11	61,11	0	0	3	16,67	0	0	4	22,22	3,78	
<b>Promedio indicador</b>		<b>11,50</b>	<b>63,89</b>	<b>1</b>	<b>5,56</b>	<b>2,50</b>	<b>13,89</b>	<b>0,50</b>	<b>2,78</b>	<b>2,50</b>	<b>13,89</b>	<b>4,03</b>	
Intereses opuestos	Ítem 13	6	33,33	7	38,89	2	11,11	3	16,67	0	0	3,89	
	Ítem 14	1	5,56	3	16,67	0	0	7	38,89	7	38,89	2,11	
<b>Promedio indicador</b>		<b>3,50</b>	<b>19,44</b>	<b>5</b>	<b>27,78</b>	<b>1</b>	<b>5,56</b>	<b>5</b>	<b>27,78</b>	<b>3,50</b>	<b>19,44</b>	<b>3</b>	
Conflicto de personalidad	Ítem 15	5	27,78	7	38,89	0	0	1	5,56	5	27,78	3,33	
	Ítem 16	5	27,78	4	22,22	5	27,78	4	22,22	0	0	3,56	
<b>Promedio indicador</b>		<b>5</b>	<b>27,78</b>	<b>5,5</b>	<b>30,56</b>	<b>2,50</b>	<b>13,89</b>	<b>2,50</b>	<b>13,89</b>	<b>2,50</b>	<b>13,89</b>	<b>3,44</b>	
Mala comunicación	Ítem 17	5	27,78	5	27,78	2	11,11	6	33,33	0	0	3,50	
	Ítem 18	4	22,22	6	33,33	3	16,67	3	16,67	2	11,11	3,39	
<b>Promedio indicador</b>		<b>4,5</b>	<b>25</b>	<b>5,5</b>	<b>30,56</b>	<b>2,50</b>	<b>13,89</b>	<b>4,5</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>5,56</b>	<b>3,44</b>	
Problemas personales	Ítem 19	6	33,33	5	27,78	3	16,67	0	0	4	22,22	3,50	
	Ítem 20	10	55,56	2	11,11	4	22,22	0	0	2	11,11	4	
<b>Promedio indicador</b>		<b>8</b>	<b>44,44</b>	<b>3,5</b>	<b>19,44</b>	<b>3,5</b>	<b>19,44</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>16,67</b>	<b>3,75</b>	
<b>Promedio Causas del Conflicto</b>		<b>6,5</b>	<b>36,11</b>	<b>4,10</b>	<b>22,78</b>	<b>2,40</b>	<b>13,33</b>	<b>2,50</b>	<b>13,89</b>	<b>2,50</b>	<b>13,89</b>	<b>3,53</b>	
<b>Sumatoria</b>		<b>636</b>		<b>Promedio</b>		<b>3,53</b>		<b>Desv. Stan</b>		<b>1,36</b>		<b>Mediana</b>	<b>4,05</b>

Fuente: Cuestionario Conflicto Organizacional

Con respecto a la tabla 3, que describe el comportamiento estadístico de la variable Conflicto Organizacional, se observa la mayor frecuencia absoluta de 8,3 personas en promedio para la alternativa TA de la dimensión tipos de conflicto representada con el 46,11%, con una media aritmética de 3,90; mientras que para la dimensión causas del conflicto, la mayoría reflejaron un promedio de 6,5 sujetos en la alternativa TA en un 36,11%, con una media de 3,53; totalizando la variable en la misma

alternativa, con 41,11% resultante que representan 7,4 personas en promedio y media aritmética de 3,72, manifestando moderada tendencia. De igual modo, el promedio aritmético resultante de la alternativa TA, apoya el mayor registro porcentual, con la desviación estándar de 1,25, indicando baja desviación de puntajes, así como la mediana de 4,05 mayor que la media, elemento que indica el sesgo negativo para la variable analizada.

**TABLA 3**  
**CONFLICTO ORGANIZACIONAL**

Dimensión	Alternativas										Media		
	Totalmente de acuerdo		Medianamente de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Medianamente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo				
	TA (5)		MA (4)		NN (3)		MD (2)		TD (1)				
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Tipos de conflictos		8.30	46.11	4.70	26.11	1.50	8.33	1.90	10.56	1.60	8.89	3,90	
Causas del conflicto		6.50	36.11	4.10	22.78	2.40	13.33	2.50	13.89	2.50	13.89	3,53	
<b>Promedio</b>		<b>7.40</b>	<b>41.11</b>	<b>4.40</b>	<b>24.44</b>	<b>1.95</b>	<b>10.83</b>	<b>2.20</b>	<b>12.22</b>	<b>2.05</b>	<b>11.39</b>	<b>3,72</b>	
<b>Sumatoria</b>		<b>1338</b>		<b>Promedio</b>		<b>3,72</b>		<b>Desv. Stan</b>		<b>1,25</b>		<b>Mediana</b>	<b>4,05</b>

Fuente: Cuestionario Conflicto Organizacional

## DISCUSIÓN

Con respecto al indicador entre líderes de departamento, se confirma la posición teórica de Chiavenato (4) y de Santos, M &

González (13), donde la presencia de un objetivo común a la organización puede dar una visión unitaria; sin embargo, una organización con diferentes departamentos, puede generar que

cada jefe desarrolle una visión distinta de sus objetivos y de su posición dentro del marco global de la organización, lo cual genera conflicto entre los líderes de departamento, tal y como lo reflejan los resultados del estudio.

De igual manera, en cuanto al indicador entre líderes y colaboradores, aseguran León (6) y Tamayo (14) que el conflicto entre un subordinado y su jefe genera en el primero desmotivación y sentimientos de ser víctima, dado que siempre presentarán comunicaciones donde la tensión se hace presente, lo cual en el presente análisis es el factor que refleja mayor incidencia entre los encuestados.

Del mismo modo, en cuanto al indicador personas de un mismo departamento, exponen Huicho, et al (8) y Romero, et al (16) que se presenta el conflicto entre colegas con un mismo nivel jerárquico, por ser quienes sufren o provocan luchas internas para repercutir sobre el responsable del grupo, por lo cual recomienda Chiavenato (4) y González & Morales (15) como solución a este tipo de conflictos, que se permita a las personas se expresen con mayor libertad y dentro de los debidos límites del respeto, incidencia que se refleja interesante para los analizados en el presente estudio.

En cuanto a la revisión del desempeño en el trabajo, de acuerdo Huicho, et al (8) y Romero, et al (16) ningún empleado le agrada recibir evaluación de desempeño negativa, lo que repercute en la posibilidad para recibir aumentos de sueldo, promociones u otros incentivos cuando están relacionados con el rendimiento, confirmando así el manifiesto descontento con actitud negativa hacia el trabajo entre los entrevistados, dados los resultados en tendencia totalmente de acuerdo, con alto porcentaje de aceptación.

Asimismo, en cuanto al indicador liderazgo, refieren Robbins y Judge (5), así como Gómez et al (17) que, los choques entre directivos y colaboradores pueden causar conflictos interpersonales, donde los empleados pueden sentirse intimidados o presionados por los gerentes o pueden percibir una falta de orientación de líderes que no se comprometen con sus tareas, lo cual se evidencia con menos impacto entre los entrevistados según la frecuencia de los resultados.

Sobre la existencia de diversos tipos de conflictos en las organizaciones, se reafirma la posición de León (6) y Abarca et al (18) dentro de los cuales se encuentran las relacionadas con las personas dentro de la empresa en su interacción con el entorno y contexto situacional, elementos que permiten evidenciar que los conflictos entre líderes y colaboradores, así como en la revisión del desempeño en el trabajo en el presente estudio, toman en cuenta los sesgos negativos que ellos representan.

En cuanto al aspecto referido al indicador valores distintos, Navarro (1) y Parnov et al (19) aseguran que son creencias que dan sentido a la vida de las personas, sabiendo qué es bueno o malo, justo o injusto, donde los valores pueden ser o no la causa del conflicto, surgiendo cuando se intentan imponer unos sobre otros, o no son admitidos por los demás miembros de la organización, en virtud de la pretensión de un grupo para imponer sus creencias hacia el resto, tal y como lo reflejan los resultados manifestados por los entrevistados.

En relación al indicador intereses opuestos, Arias y Heredia (10) en concordancia con Mora et al (20) confirman que surgen como consecuencia del crecimiento de la organización, los grupos se centran cada vez más en la persecución de sus objetivos, donde cada quien realiza tareas diferentes, se dirige en objetivos

diferentes, comenzando a desarrollar modos diversos de pensar, actuar, trabajar, con su propio lenguaje, cuyos objetivos e intereses se hacen opuestos de los demás en la organización, lo cual en el presente análisis es el factor que refleja mayor incidencia entre los encuestados.

En el mismo orden de ideas, relativo al indicador conflicto de personalidad, los choques en el lugar de trabajo son inevitables, en virtud que las personas pueden tener personalidad reservada, mientras que otro puede ser extrovertido, tal y como lo defienden Arias y Heredia (10) y Sánchez y Obeid (21). En virtud de ello, se confirma la tesis anterior, donde los problemas surgen cuando las personas no entienden o no respetan la naturaleza interna de otros, cuyos enfoques de proyectos pueden ser analíticos, produciendo conflictos, incidencia interesante para los analizados.

En cuanto al indicador mala comunicación, este aspecto conduce a malentendidos y conflictos entre los empleados, donde Carballo (22) indican que se pide por ejemplo a uno que transmita instrucciones importantes a los demás, pero no lo hace adecuadamente, lo cual se evidencia con menos impacto entre los entrevistados.

Asimismo, el indicador problemas personales interfieren en las diferencias como fuente de conflicto donde los individuos incorporan antecedentes a sus roles en las instituciones, con valores y necesidades que han ido moldeándose a tradiciones, culturas familiares, nivel de educación, experiencia, otros, en opinión de Sánchez et al (23). Como resultado de ello, las interpretaciones de los acontecimientos, expectativas y valores incompatibles son los más difíciles de resolver, sobre todo en organizaciones de salud, lo cual es confirmado por los entrevistados en el estudio.

En consecuencia, las causas principales de los conflictos organizacionales se manifiestan en las fuentes básicas del individuo y la organización, donde quienes la integran tienen diferencias y consecuentemente, la percepción o forma de interpretar el entorno varía, argumentos que son defendidos por Huicho, et al (8) y Paredes et al (24), lo cual en el presente estudio se evidencia en alto grado según los indicadores valores distintos y problemas personales, tomando en cuenta el sesgo negativo representado.

Esto igualmente ratifica el criterio defendido por Robbins y Judge (5) y Parra et al (25), donde los conflictos organizacionales son las formas utilizadas por los individuos para poner en manifiesto la inconformidad frente a situaciones que afectan y consideran negativas en las personas, considerado moderado con sesgo negativo según resultados.

## CONCLUSIONES

Para los tipos de conflictos reflejados en el estudio, se toman en cuenta los percibidos entre líderes y colaboradores con alta aceptación, así como el conflicto por la revisión del desempeño en el trabajo, toda vez que los referidos presentan sesgo negativo, dando énfasis en el trabajo interno en los centros de salud; cuyos resultados se consideran constructivos y válidos, por cuanto las personas buscan las maneras de solucionarlos, convirtiendo el problema en estímulos para mejorar la organización.

En cuanto a las causas del conflicto más representativas, tuvieron en alta percepción los valores en distintas aceptaciones y los problemas personales, reflejados en la baja moral de los

miembros del servicio odontológico, convirtiéndose en la forma más común de negociar los intereses como comportamiento normal entre las personas, viéndose afectadas las condiciones de trabajo, en virtud que no satisfacen necesidades personales ni organizacionales, creando enfrentamientos entre los miembros del estudio.

Por lo tanto, los conflictos organizacionales en los centros de salud para colaboradores del servicio odontológico ponen de manifiesto la inconformidad sentida frente a situaciones que afectan y consideran nocivas, reflejándose moderada con sesgo negativo. Asimismo, el personal se traza actividades soportadas en habilidades, destrezas, potencialidades, esfuerzos, otros, para que sea posible lograr cumplir e inclusive superar los objetivos organizacionales.

Para finalizar, los conflictos en las organizaciones, no siempre

son dañinos para el buen funcionamiento institucional; tampoco implican ineficacia entre sus integrantes; sino que, inversamente robustece la operatividad empresarial, por ser pilar productivo del conflicto, como manifestación de contrariedades que se encuentran ocultas, lo cual, al ser develados, permiten desafiar y resolver las imperfecciones del sistema donde se diagnostica, cuya diligencia se enfoca en el personal inmerso en la organización.

## CONFLICTOS DE INTERESES

Las autoras declaran que el estudio se realizó sin intervención o auxilio financiero de alguna institución, y la inexistencia de conjeturas interpretadas en conflicto de intereses.

## REFERENCIAS

1. Navarro, M. Antecedentes investigativos en toma de decisiones y conflicto organizacional: Objetivo, método y resultados. 2005. p26. Disponible en: <http://mx.geocities.com/narodmi/docs/doc10.pdf>.
2. Ramón, L. y Gorjón, F. Armonía organizacional, conflicto y la naturalización de lo inicuo. *Revista Eirene Estudios de Paz y Conflictos*, 2019; 2(2):43-60. Disponible en: <https://www.estudiosdepaazyconflictos.com/index.php/eirene/article/view/29>.
3. Ospina, H. Nuevos Paradigmas en Gestión Humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 2010; 18(23):79-97. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín, Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151313724006>
4. Chiavenato, I. *Comportamiento organizacional*. Mc Graw Hill. España. 2017, p 547. Disponible en: <https://www.mheducation.com.mx/comportamiento-organizacional>.
5. Robbins, S. y Judge, T. *Comportamiento organizacional*. Editorial Addison – Wesley Educación. Décima séptima edición. España. ISBN: 978-607-323-9851. 2017. p755. Disponible en: [https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento\\_Organizacional](https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento_Organizacional).
6. León, C. La gestión del conflicto en las organizaciones complejas. Universidad Internacional de Andalucía. Curso de Experto Universitario en Mediación en Familia, Organizaciones Complejas, Asuntos Civiles y Mercantiles. España. 2016. p62. Disponible en: [https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719\\_Leon.pdf](https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3593/0719_Leon.pdf)
7. Bohórquez, E; Pérez, M; Caiche, W. & Benavides, A. La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 2020; 12(3), 385-390. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&tlng=es).
8. Huicho L, Canseco FD, Lema C, Miranda JJ, Lescano AG. Incentivos para atraer y retener personal de salud de zonas rurales del Perú: un estudio cualitativo. *Cad Saude Publica*. Apr 2012; 28 (4): 729-39. Spanish. DOI: 10.1590/s0102-311x2012000400012.
9. Snell, S y Morris, S. *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning Editores, SA de CV, una compañía de Cengage Learning Inc. México 2020. P. 605. Disponible en: [http://opac.unelz.edu.ve/doc\\_num.php?explnum\\_id=1252](http://opac.unelz.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=1252)
10. Arias, F. y Heredia, V. *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. Editorial Trillas. México DF. 2015. p765. Disponible en: [https://www.academia.edu/41014404/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_para\\_el\\_alto\\_desempeno](https://www.academia.edu/41014404/administracion_de_recursos_humanos_para_el_alto_desempeno)
11. Arboleda, G. y Cardona, J. Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) del valle de Aburrá, 2011. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 2018; 17(35):222-234. DOI: <https://doi.org/10.11144/javeriana.rgps17-35.pslid>
12. Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. *Metodología de la investigación*. Sexta edición, editorial Mc Graw Hill. México. 2014. p 634. Disponible en: <https://www.academia.edu/32697156/>
13. Santos, M & González, J. Conflictos laborales y las relaciones interpersonales en el personal de enfermería de un hospital público del conurbano bonaerense. *Revista Científica Arbitrada de la Fundación Mente Clara*, 2022;7(274). DOI: <https://doi.org/10.32351/rca.v7.274>
14. Tamayo, R. Elementos potenciadores de conflictos como parte del proceso de negociación dentro de las organizaciones públicas del estado Zulia. *Revista Cicag*, 2018; 15(1). Disponible en: <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/321/250>
15. González, D & Morales, D. Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas. *Revista 593 Digital Publisher CEIT, V5-N5*, 2020: 79-93. DOI: <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.245>
16. Romero, J.; Mercado, A.; Días, S. & Valle, M. Satisfacción laboral y condiciones laborales en odontólogos de Cartagena de Indias-Colombia. *Revista Archivos de Medicina (Col)*. 2021;21(1):138-149. Universidad de Manizales. DOI: <https://doi.org/10.30554/archmed.21.1.3864.2021>
17. Gómez, D., Pelcastre, B. y Parada, I. Diseño de una intervención gerencial para la mejora organizacional en centros de salud de primer nivel de atención. *Revista Horizonte Sanitario*, 2016;15(2):69-76. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5567598>
18. Abarca, Y., Espinoza, T., Lleneran, S. y Berrios, N. Tipos de conflictos laborales y su manejo en el ejercicio de la enfermería. *Revista Enfermería Global*, 2019; 19(1): 460-478. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/eglobal.19.1.364491>
19. Parnov, B., Gama, L., Silva, P., Martins, T., Soares de Lima, S., & Giacomelli, A. Conflictos en las instituciones de salud: desafío necesario al trabajo del enfermero. *Revista Index de Enfermería*, 2012;21(1-2):58-61. DOI:



<https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962012000100013>

20. Mora, J., Fuentes, C., & Suarez, B. Manejo y resolución de conflictos en la gerencia de la enfermería. *Revista Cienciamatria*, 2021;7(1):487-497. DOI: <https://doi.org/10.35381/cm.v7i1.558>
21. Sánchez, A. y Obeid, C. Toma de decisiones y manejo de conflictos en instituciones promotoras de salud. Universidad de Córdoba, trabajo de grado para la especialización en Gerencia Administrativa en Salud. 2022. Disponible en: <https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstream/handle/ucordoba/6145/toma%20de%20decisiones%20y%20manejo%20de%20conflictos%20en%20instituciones%20promotoras%20de%20salud.pdf?sequence=4&isallowed=y>
22. Carballo, A. Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal operativo federal del programa Caravanas de la Salud en Tabasco, México. *Revista Hitos de Ciencia Económico Administrativas*, 2015;21(59), México. DOI: <https://doi.org/10.19136/hitos.a0n59.1011>
23. Sánchez, G., González, M., Carbajal, M., Alonso, M., Montila, V. y González, M. Gestión del conflicto en el ámbito laboral. *Revista Ocronos*, 2021; IV(11):164-168. Disponible en: <https://revistamedica.com/gestion-conflicto-laboral/>
24. Paredes, M., Hernández, H., Malaver, C., & Chung, A. Percepción del servicio del colaborador interno y actitudes hacia el conflicto organizacional en instituciones del sector público de Lima Metropolitana. *Revista Entre Ciencia e Ingeniería*, 2022; 15 (30):71-81. DOI: <https://doi.org/10.31908/19098367.1704>
25. Parra, D., Olivares, A. & Riesco, C. La mediación en el ámbito de la salud y su rol en la relación sanitaria. *Revista de derecho (Concepción)*, 2018; (243):121-144. DOI: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-591X2018000100121>