



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**Estilo de manejo de conflictos, relaciones
interpersonales en la toma de decisiones de
trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTOR:

Mg. Sandoval Melendres, Ilto Bacilio (ORCID: 0000-0002-8515-2059)

ASESORA:

Dra. Guzman Meza, Maritza Emperatriz (ORCID: 0000-0003-1514-5440)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas y del Territorio

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A Dios, a mis queridos padres que me enseñaron a ser perseverante para poder alcanzar mis metas. A mi pequeño hijo por ser mi fuente de inspiración y apoyo incondicional para seguir adelante.

Agradecimiento

A mí estimada Dra. Guzmán Meza, Maritza Emperatriz, por sus enseñanzas y su disponibilidad e interés para finalizar este trabajo. A los trabajadores del policlínico pablo Bermúdez por su valiosa colaboración y hacer posible esta investigación.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III.METODOLOGÍA	25
3.1 Tipo investigación y diseño	26
3.2 Variables y Operacionalización	26
3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis.	27
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	28
3.5. Procedimientos	30
3.6. Método de análisis de datos	31
3.7. Aspectos éticos	31
IV.RESULTADOS	32
V. DISCUSIÓN	55
VI.CONCLUSIONES	60
VII.RECOMENDACIONES	62
REFERENCIAS	64
ANEXOS	73

Índice de tablas

Tabla 7 <i>Pruebas de normalidad</i>	39
Tabla 8 <i>Determinación del ajuste de los datos para el modelo de estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden la toma de decisiones</i>	40
Tabla 9 <i>Pseudo coeficiente de determinación de las variables</i>	41
Tabla 10 <i>Presentación de los coeficientes estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la toma de decisiones</i>	41
Tabla 11 <i>Determinación del ajuste de los datos para el modelo estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones</i>	43
Tabla 12 <i>Pseudo coeficiente de determinación de las variables</i>	44
Tabla 13 <i>Presentación de los coeficientes estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones</i>	44
Tabla 14 <i>Determinación del ajuste de los datos para el modelo estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión vigilancia de la variable toma de decisiones</i>	46
Tabla 15 <i>Pseudo coeficiente de determinación de las variables</i>	47
Tabla 16 <i>La presentación de los coeficientes estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión vigilancia de la variable toma de decisiones</i>	47
Tabla 17 <i>La determinación del ajuste de los datos para el modelo estilos del manejo de Conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión Hipervigilancia de la variable toma de decisiones</i>	49
Tabla 18 <i>Pseudo coeficiente de determinación de las variables</i>	50
Tabla 19 <i>La presentación de los coeficientes de conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión Hipervigilancia de la variable toma de decisiones</i>	50
Tabla 20 <i>La determinación del ajuste de los datos para el modelo estilos del manejo de Conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión autoconfianza de la variable toma de decisiones</i>	52
Tabla 21 <i>Pseudo coeficiente de determinación de las variables</i>	52
Tabla 22 <i>Presentación de los coeficientes los estilos del manejo de Conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión autoconfianza</i>	52

Índice de gráficos y figuras

<i>Figura 1.</i> El conflicto y sus enfoques teóricos	13
<i>Figura 2.</i> Modelo de estilo de manejo de conflicto	17
<i>Figura 9.</i> Representación del área de la curva COR como incidencia de dos variables independientes sobre una dependiente	42
<i>Figura 10.</i> Representación del área de la curva COR como incidencia de dos variables independientes sobre una dependiente	45
<i>Figura 11.</i> Representación del área de la curva COR como la incidencia de dos variables independientes en una dependiente	48
<i>Figura 12.</i> Representación del área de la curva COR como incidencia de dos variables independientes sobre una dependiente	51
<i>Figura 13.</i> Representación del área de la curva COR como incidencia de dos variables independientes sobre una dependiente	54

Resumen

Los profesionales de la salud en instituciones públicas y privadas son especialmente vulnerables a desarrollar conflictos y malas relaciones interpersonales por su constante presión y responsabilidad. Sus consecuencias afectan su salud psicológica que se ven evidenciados en el comportamientos y actitudes diferentes, conductuales, existenciales y emocionales, y su repercusión negativa afecta la toma de decisiones a nivel personal y organizacional.

El objetivo de la presente investigación fue determinar la incidencia de los estilos del manejo de conflicto, relaciones interpersonales en la toma de decisiones de trabajadores del Policlínico pablo Bermúdez, Lima, 2020; teniendo como referencia algunos datos demográficos. Se realizó un estudio de tipo básico de diseño no experimental transeccional correlacional de causa y efecto. En una población de 200 trabajadores de la salud. Se empleo tres instrumentos confiables y debidamente validados a nivel internacional en diferentes idiomas; Conflict Mode Instrument - TKI de Thomas-Kilmann; el cuestionario relaciones interpersonales y el cuestionario de Melbourne (CDTD) toma de decisiones de Janis y Mann. Para el análisis estadístico descriptivo, correlacional se empleó el paquete estadístico SPSS versión 26, se comprobó la verdad o falsedad de la hipótesis planteada, mediante la técnica estadística de regresión logística ordinal (Prueba del pseudo R cuadrado para demostrar la dependencia de las dimensiones y el coeficiente de Nagalkerke para ver sus implicancias de sus variabilidades de sus dimensiones, la curva COR para demostrar los niveles de implicancia).

Concluyeron que los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden directamente en toma de decisiones del personal de salud en un 84.1% de dependencia y un alto nivel en implicancia de 58.3% y 53.5%. Recomiendan estudiarlas, conocerlas, gestionarlas, afrontarlas, asumirlas y darle resolución, a través de estrategias, implementar sistemas de control de calidad; deberían hacerse más investigaciones en más poblaciones de salud.

Palabras clave: Conflicto, relaciones, interpersonales, decisiones.

Abstract

Health professionals in public and private institutions are especially vulnerable to developing conflicts and bad interpersonal relationships due to their constant pressure and responsibility. Its consequences affect their psychological health, which are evidenced in different behaviors and attitudes, behavioral, existential and emotional, and its negative impact affects personal decision-making and work organization.

The objective of this research was to determine the incidence of conflict management styles, interpersonal relationships in the decision-making of workers at the Pablo Bermudez Polyclinic, Lima, 2020; taking as reference some demographic data. A basic type study of non-experimental transectional correlational cause and effect design was carried out. In a population of 200 health workers. Three reliable and duly validated instruments were used at the international level in different languages; Conflict Mode Instrument - Thomas-Kilmann TKI; Janis and Mann's Interpersonal Relations Questionnaire and Melbourne Questionnaire (CDTD) Decision Making. For the descriptive, correlational statistical analysis, the SPSS version 26 statistical package was used, the truth or falsehood of the hypothesis was verified, using the ordinal logistic regression statistical technique (Pseudo R squared test to demonstrate the dependence of the dimensions and the Nagalkerke coefficient to see its implications of its variability of its dimensions, the COR curve to demonstrate the levels of implication).

They concluded that conflict management styles and interpersonal relationships directly affect decision-making by health personnel in 84.1% dependency and a high level of involvement of 58.3% and 53.5%. They recommend studying them, knowing them, managing them, facing them, assuming them and solving them, through strategies, implementation of quality control systems; more research can be done in health populations

Keywords: Conflict, relationships, interpersonal, decisions.

Resumo

Os profissionais de saúde em instituições públicas e privadas são especialmente vulneráveis ao desenvolvimento de conflitos e más relações interpessoais devido à sua constante pressão e responsabilidade. Suas consequências afetam sua saúde psicológica, as quais se evidenciam em diferentes compartimentos e atitudes, comportamentais, existenciais e emocionais, e seu impacto negativo afeta a tomada de decisões pessoais e a organização do trabalho.

O objetivo desta pesquisa foi verificar a incidência dos estilos de gestão de conflitos, relações interpessoais na tomada de decisão dos trabalhadores da Policlínica Pablo Bermúdez, Lima, 2020; tomando como referência alguns dados demográficos. Foi realizado um estudo do tipo básico de projeto de causa e efeito correlacional transeccional não experimental. Em uma população de 200 profissionais de saúde. Três instrumentos confiáveis e devidamente validados foram utilizados em nível internacional em diferentes idiomas; Instrumento de modo de conflito - Thomas-Kilmann TKI; Questionário de Relações Interpessoais de Janis e Mann e Tomada de Decisão do Questionário de Melbourne (CDTD). Para a análise estatística descritiva, correlacional, foi utilizado o pacote estatístico SPSS versão 26, verificada a veracidade ou falsidade da hipótese, por meio da técnica estatística de regressão logística ordinal (teste Pseudo R-quadrado para demonstrar a dependência das dimensões e do Coeficiente de Nagalkerke para ver suas implicações de sua variabilidade de suas dimensões, a curva COR para demonstrar os níveis de implicação).

Concluíram que os estilos de gestão de conflitos e as relações interpessoais afetam diretamente a tomada de decisão do pessoal de saúde em 84,1% de dependência e um alto nível de envolvimento de 58,3% e 53,5%. Recomendam estudá-los, conhecê-los, gerenciá-los, enfrentá-los, assumi-los e solucioná-los, por meio de estratégias, implantação de sistemas de controle de qualidade; mais pesquisas podem ser feitas em populações de saúde.

Palavras-chave: Conflito, relacionamento, interpessoal, decisões.

I. INTRODUCCIÓN

En el mundo del trabajo, en el contexto de las organizaciones del sector salud, es muy común que surjan conflictos, ya sean constructivos o destructivos, de ocurrencia natural porque son de composición heterogénea de personas y de diferentes culturas de pensamientos, visiones, posiciones, actitudes y comportamientos internos, interacciones entre profesionales de la salud. Estos ocurren como resultado de constantes cambios y transformaciones en instituciones y organizaciones (Sardón, 2018).

Es inevitable en los equipos que surjan los estilos de manejo de conflictos, teniendo un fuerte impacto en la estabilidad y el desarrollo de la organización como un importante elemento de estrategia en la gestión de la toma de decisiones. A través de los conflictos, la organización tiene la capacidad de mejorar la toma de decisiones mediante la creatividad y el desempeño (Jehn, 1997; Leung y Tjosvold, 1998) citado por (Vesperi, Ventura, Cristofaro, 2020). El conflicto es una condición dinámica que está presente en todas las organizaciones y grupos y es un elemento importante en la vida diaria de un grupo humano (Sardón, 2018). La expresión estilo de manejo de conflictos (Luna, Valencia y Nava y Ureña, 2019) es la manera o forma en que se enfrentan los conflictos en el que un individuo tiende a asumir en su vida diaria. Moberg (2001) los estilos de manejo de conflictos (CMS) se han descrito como "patrones específicos de comportamiento que las personas prefieren emplear cuando enfrentan conflictos" (Shih, Susanto, 2010.p.3). Rahim (2001) el conflicto no siempre es negativo; en cambio, puede tener muchas ventajas, tales como un mejor rendimiento grupal o individual y la creatividad y el desarrollo, la promoción de la innovación, la clave para hacer que sea funcional. Sardón (2018) las relaciones interpersonales en la existencia de conflictos son una constante latente, son inevitables en el trabajo de las personas en conjunto, por lo que la organización debe conocerlas para afrontarlas

Estudios internacionales de la OMS en el año (2019) mencionaron que los riesgos que afectan tanto a la salud física como mental tenían una alta incidencia en ansiedad, depresión y problemas relacionados con conflictos y malas relaciones interpersonales. Asimismo, la OIT en el año (2018) señaló que, de

todas las fuerzas laborales, más del 65% pasa la vida trabajando. La OPS, (2010) promovió la prevención, mantenimiento de la integridad y resolución de conflictos y relaciones interpersonales precarias. Según MINSA, (2015), siempre hay un aumento de los conflictos laborales, especialmente los conflictos entre funciones, requerimientos laborales, trabajadores que no desean cumplir con sus obligaciones para numerosas tareas. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016), precisó que de la población económicamente activa (PEA) el 63,84% son alertas de conflictos laborales. La PCM (2019), específicamente la Secretaría de Gestión y Diálogo Social (SGSD), informó que al 31 de diciembre de 2019 se habían identificado 194 casos de conflicto social a nivel nacional.

Investigaciones de autores internacionales como Kriek (2019) enfatizaron en Alemania que las dificultades de las relaciones interpersonales son el resultado de malos conflictos. A su vez, Venturo (2019) mencionó que las relaciones interpersonales en los hospitales norteamericanos son desafíos permanentes y fundamentales para las bases de la atención al paciente. Flores y Terán (2018), un estudio sobre en personal de salud en Chilelas relaciones interpersonales genera conflictos laborales por malas comunicaciones, conviene estudiarlas y gestionarlas.

A nivel nacional, autores como Espinoza (2010), precisaron que las relaciones interpersonales siempre se dan durante las practicas clínicas, en diferentes instituciones de salud, a base de críticas negativas con sus colegas ausentes y que siempre son comentarios tales como: “debió hacerlo en su turno, es su problema, yo no tengo tiempo”, “la nueva no sabe hacer nada bien y se demora demasiado”. Patroni y Heredia (2017) mencionaron en Perú que los empleados, jefes o gerentes que aplican sus conocimientos para dirigir sus empresas, se basan en la toma de decisiones, esto llevará para mejores resultados.

En el Policlínico Pablo Bermúdez de EsSalud, Lima, existen muchos conflictos que traen malas relaciones interpersonales y están llevando a una mala toma de decisiones en los servicios, perjudicando psicológicamente al trabajador

y al usuario en su atención, por lo que es importante conocer estos constructos de la psicología organizacional de trabajo, para darles resolución de mejorar en aras de una buena gestión institucional, así como la escasez de investigaciones de esta naturaleza. Estas percepciones me llevaron a proponer la siguiente formulación del problema.

Se planteó el problema general: ¿Cómo incide los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la toma de decisiones de trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020? Los específicos fueron: (1) ¿Cómo inciden los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones de trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020? (2) ¿Cómo inciden los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la dimensión vigilancia de la variable toma de decisiones de trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020? (3) ¿Cómo inciden los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la dimensión Hipervigilancia de la variable toma de decisiones de trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020? (4) ¿Cómo inciden los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la dimensión autoconfianza de la variable toma de decisiones de trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020?

La justificación teórica por que tiene el propósito de generar reflexión y debate sobre estos constructos, confrontándolos y cuestionándolos todas sus teorías, buscando nuevos conocimientos epistemológico de las variables en estudio, mediante la recopilación de información, contrastando resultados o hacer epistemología del conocimiento de la investigación, para entenderlo y poder darles resolución, también constituyó valiosos aportes teóricos, ya que actualmente existe poca literatura en el campo de la salud sobre estos constructos. Esta investigación presentó justificación practica, dado que aportará soluciones o recomendaciones de como se puede mejorar los estilos de manejo de conflicto, relaciones interpersonales y toma de decisiones en el personal de salud, ayuda en las mejoras en la atención de los servicios fortaleciendo la calidad y calidez de sus prestaciones, a través del diseño de

estrategias, para fomentar las habilidades. También tubo justificación metodológica propone la búsqueda de nuevos métodos o técnicas para generar conocimientos de relación de las dimensiones de cada variable.

El objetivo general fue determinar la incidencia de los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la toma de decisiones de trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020. Los específicos fueron: (1) Identificar la incidencia de los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones de trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020. (2) Identificar la incidencia de los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la dimensión vigilancia de la variable toma de decisiones de trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020. (3) Identificar la incidencia de los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la dimensión hipervigilancia de la variable toma de decisiones de trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020. (4) Identificar la incidencia de los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la dimensión autoconfianza de la variable toma de decisiones de trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.

La hipótesis general fue: Los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden significativamente en la toma de decisiones de trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020. Los específicos fueron: (1) Los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden significativamente en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones de trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020. (2) Los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden significativamente en la dimensión vigilancia de la variable toma de decisiones de trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020. (3) Los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden significativamente en la dimensión Hipervigilancia de la variable toma de decisiones de trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020. (4) Los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden significativamente en la dimensión autoconfianza de la variable toma de decisiones de trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.

II. MARCO TEÓRICO

Respecto a los antecedentes Nacionales:

Sardón (2018), estudió los EMC en el desempeño docente de la Universidad del Altiplano Puno, Perú. El objetivo era encontrar la influencia. Fue un estudio correlacional causal, básico, transeccional no experimental. En 20 directores y 405 docentes. Respondieron el instrumento Conflict Mode Instrument - TKI de Thomas-Kilmann y el cuestionario de desempeño del docente. Como resultado del estudio, se concluyó que los cinco estilos *inciden* significativamente en el desempeño docente, además que el estilo compulsivo, la evitación y el estilo de servicio influyen negativamente en el desempeño del docente, el autor menciona que se debe a la El hecho de que el estilo de evitación y ayuda correspondería a un enfoque de perder-perder, también mencioné que un estilo compulsivo correspondería a un enfoque de ganar- perder. Finalmente, menciono que el estilo de colaboración conduce a un enfoque ganar-ganar del estilo de compromiso, ambos influyen positivamente en el desempeño del docente porque muchos son responsables en sus acuerdos de resolver un conflicto siempre dentro del ámbito de las buenas relaciones interpersonales inculcadas o promovido por su director. Por último, recomiendan trabajar en estilos de conflicto, gestionarlos, darles resolución.

Arapa (2018) estudió la resolución del problema matemático, toma decisiones de estudiantes de Cusco, Perú. Tuvieron como objetivo determinar la incidencia. Fue una investigación correlacional causal no experimental. Para 108 estudiantes. Respondieron una prueba escrita con problemas matemáticos (PERP) y el cuestionario de Melbourne (CDTD) de Janis y Mann. Mostraron resultados positivos directos toma de decisiones y solución, lo cual incidían en cada una de ellas, una depende de la otra.

Sebastián (2017), estudió inteligencia emocional en los EMC de docentes, de la UGEL 06, vitarte, Lima. Su objetivo era encontrar esa relación e influencia. Una población de 105 profesores. Aplicaron el cuestionario TMMS-24 y el cuestionario TKI. Con metodología descriptiva, correlación causal, no experimental. Mostraron una relación y dependencia positiva entre IE y los 5 estilos del CMS. Además, cuanto mayor es inteligente la persona mejor resolverá sus conflictos, especialmente el colaborativo y el comprometido y predominante,

frente al evasivo que no ayuda en nada. Recomiendan realizar programas, talleres, actividades como solución y, en futuras investigaciones, profundizar en otros campos.

López (2017), estudió TD en la resolución de conflictos una comunidad de Ventanilla Callao. El propósito era determinar la incidencia y cómo una influye en la otra. Una población de 1.334 habitantes. Respondieron el cuestionario de resolución de conflictos y el cuestionario de Melbourne (CDTD) de Janis y Mann. Fue un estudio correlacional causal básico, no experimental. Como resultado del estudio, concluyeron, en primer lugar, que ambos inciden significativamente principalmente la negociación, mediación, conciliación y arbitraje, mejorando las buenas decisiones. Recomiendan ofrecer formación, desarrollar habilidades de negociación.

Muñoz (2017) estudió RI en el desempeño laboral en enfermeras del H. Loayza. El propósito era determinar la incidencia y la dependencia. Un diseño descriptivo, correlacional causal, no experimental. En 68 trabajadores. Respondieron el cuestionario de RI y una hoja de DL. Concluyeron que las RI inciden en el DL en sus dimensiones comunicación, actitud y trato; además estas relaciones son imprescindibles en un clima laboral basada en la resolución del conflicto ocasionado por mal entendidos pugnas entre poder, recomiendan hacer capacitaciones referentes a la comunicación, desarrollo de actitudes respecto a comprensión, empatía etc., y el buen trato.

Respecto a los antecedentes internacionales:

Yin, Jia, Ma y Liao (2020) estudiaron los estilos de manejo de conflictos (CMS) desempeño de innovación en equipo (TIP), en la TD. Un artículo en la revista internacional de gestión de conflictos. El objetivo era encontrar la incidencia y la relación. Con una metodología de correlación causal, no experimental. En una población de 411 miembros. Aplicaron dos cuestionarios estilo de gestión de conflictos (CMS) independiente y el desempeño innovación (TIP) como independiente y el Melbourne (CDTD) toma de decisiones. Los resultados

mostraron que el CMS índice positivamente con el (TPI) y en cada una de las dimensiones de la toma de decisiones, principalmente la autoconfianza.

Parayitam, Papenhausen (2019) estudió "Toma de decisiones estratégicas: los efectos de la gestión cooperativa de conflictos, el comportamiento de búsqueda de acuerdos y la confianza basada en la competencia en los resultados de las decisiones". Un trabajo original de investigación en gestión. Este artículo tiene como objetivo investigar el efecto de cada variable y su influencia y relación. Estaba en una población de 348 estudiantes graduados en el noroeste de Estados Unidos. Una investigación descriptiva, correlacional, no experimental, causal. Aplicaron el manejo cooperativo de inventarios de conflictos de 5 ítems de Tjosvold (2006), midieron la búsqueda de comportamiento de la escala Likert de Knight (1999), la confianza basada en competencias se mide con el instrumento McAllister (1995) y la escala de calidad de decisión de 6 ítems por (Diehl y Stoebe, 1987; Amason, 1996). Los resultados concluyeron que el manejo cooperativo de conflictos se relaciona positivamente con el comportamiento de búsqueda de decisiones y la confianza basada en competencias, mencionando la importancia de un enfoque cooperativo para el manejo de conflictos y el impacto que los mecanismos de manejo de conflictos tienen en los resultados de decisiones.

Luna Bernal (2017) estudió la empatía multidimensional y los EMC en la TD en adolescentes, artículo original de la revista Iberoamericana, Universidad de Guadalajara, México. El propósito era evaluar la incidencia en cada una de sus dimensiones. Una investigación correlacional causal básica no experimental. Una población de 194 estudiantes de 15 a 18 años. Respondió al inventario de Rahim y al índice de reactividad interpersonal de la empatía y el Melbourne (CDTD) toma de decisiones. Concluyeron un vínculo positivo entre la empatía y los cinco estilos de conflicto frente a la toma de decisiones especialmente el complaciente y el integrador se relaciona con la autoconfianza. Mencionan que para resolver un conflicto tengo que ser empático. Los autores recomendaron en futuros estudios considerar la empatía con otras variables e incluir estilos de conflicto.

Nailah, Ayub, Suzan M. AlQurashi, Wafa A. Al-Yafi, Karen Jehn (2017). Estudiaron rasgos de personalidad (extroversión, escrupulosidad, franqueza, amabilidad y neuroticismo), conflictos solos y estilos de gestión de conflictos en el desempeño laboral. Un artículo en la revista internacional de conflictos de gestión. El objetivo era explorar o predecir la influencia. En una muestra de 153 empleados. Aplicaron los cuestionarios de rasgos de personalidad del Mini-Marker Personality Inventory (Saucier 1994) y una escala de Jehn (1977), que mide tareas, relaciones y procesos similares es de tipo Likert de conflictos y 5 estilos de gestión de conflictos de 28 ítems ROCI- II de Rahim. Los resultados concluyeron relación moderada entre la personalidad y los estilos de conflicto, las personas agradables perciben menos conflictos, los extrovertidos utilizan la integración, la complacencia, el compromiso o la evitación; los neuróticos son dominantes. En general, existe un efecto directo de los rasgos de personalidad sobre el desempeño y los efectos de la interacción de conflictos y los EMC.

Zhang, Chen y Sun (2015), estudiaron inteligencia emocional (IE), el (CMS) en el desempeño, innovación y la toma de decisiones. Artículo científico de la Facultad de Economía de la Gestión de la Universidad de Tianjin, China. Su objetivo era encontrar las relaciones e incidencia de estas variables, así como probar los efectos mediadores de varios tipos de CMS. Respondieron tres escalas de autoevaluación relacionadas con IE, las escalas CMS y las escalas para el desempeño de la innovación y el Melbourne (CDTD) toma de decisiones se enviaron por correo electrónico a 159 empleados de una industria de la construcción en China. Fue una investigación causal correlacional descriptiva, no experimental. Los resultados mostraron que IE se asocia positivamente con los estilos de manejo de conflicto y esta a la vez depende del desempeño innovación y la toma de decisiones, principalmente los estilos integradores, envolventes y dominantes. Las personas con altos niveles de IE son más efectivas para resolver conflictos y toma las decisiones. Los estilos integradores y comprometedores ayudan resolver mejor el conflicto. En general se encontró relación entre estilos de manejo conflicto en todas sus dimensiones con el desempeño innovación y la inteligencia emocional en la toma de decisiones. Recomiendan programas de

capacitación que enfatizan la importancia de las estrategias de gestión de conflictos.

Villamedina, Donado y Zerpa (2015), estudiaron los EMC, inteligencia emocional en el desarrollo moral. Artículo original Universidad de Simón Bolívar Caracas y revista dimensión Empresarial. Sus objetivos fueron encontrar la relación e incidencia de estas variables. En 208 personas. Respondieron a tres inventarios de manejo de conflictos (ROCI-II), la IE (IIESS-R) y la prueba de criterios morales (DIT). Concluyeron que la (IE) y el desarrollo moral dependen de estilos de manejo de conflictos, presentando una relación positiva, siendo los estilos más utilizados el predominante y el integrador, complaciente y comprometido. Las mujeres controlan y conocen sus propias emociones mejor que los hombres; recomendar más investigación.

Alzate, Laca y Valencia (2014) estudiaron patrones de toma de decisiones en el conflicto y autoestima y las RI. Un artículo de investigación de la Universidad de España. Su objetivo era estudiar la incidencia y la relación. Fue una investigación no experimental correlacional descriptiva causal. En una población de 609 estudiantes. El Melbourne MDQ (1997) Janis y Man y el cuestionario MODE Thomas Kilman Conflict respondieron y un cuestionario de relaciones interpersonales, en tres inventarios. Los resultados fueron relación positiva directa entre la autoestima y los estilos de conflicto y patrones de decisión y las relaciones interpersonales. La autoestima tiende a debilitar la relación estilo- patrón, o, dicho de otra manera, un sujeto con alta autoestima sería más capaz de separar sus estilos de conflicto de su decisión llenándolo a unas buenas relaciones interpersonales. Recomiendan trabajar en diferentes culturas, edades y variables ambientales

Shih y Susanto (2010) estudiaron estilos de gestión de conflictos (CMS), inteligencia emocional (IE) en el desempeño laboral (DL) en organizaciones públicas en Indonesia. Artículo original en la Revista Internacional de Conflictos Universidad Cheng Kung, Taiwán. El propósito era investigar la influencia y relación entre las variables mencionadas. Una investigación descriptiva básica, correlación causal. En una muestra de 228 encuestados indonesios.

Respondieron tres cuestionarios en la escala de inteligencia emocional (WLEIS; Wong & Law, 2002), el CMS utilizó la escala de 11 ítems del Inventario de Conflictos Organizacionales II de Rahim (ROCI-II) y la escala de desempeño de 5 ítems de Pearce y Porter (1986). Concluyeron que el desempeño laboral está relacionado positivamente con los EMC y la IE que dependen de ella. Para un mejor desempeño en la organización pública, el individuo utiliza la inteligencia emocional para resolver sus. La IE en las organizaciones públicas tiene un impacto en el desempeño laboral, el conflicto perturba el desempeño organizacional, pero al mismo tiempo se dice que el conflicto es funcional si se maneja adecuadamente. Recomiendan estudiarlos y capacitarlos, ya que tiene implicaciones prácticas en la prestación de servicios para su mejora.

Teorías y enfoques de investigación del estilo de manejo de conflictos:

Para comprender las teorías del conflicto, era necesario tomar al ser humano como punto de partida. Siendo sociedad un reflejo del conflicto humano vivido cotidianamente, presente en el universo y la sociedad. Son muchas las teorías que hablan del inicio y desarrollo del conflicto: la etología con orientación biológica en el ser humano, acepta la agresión y, así, transforma el conflicto en una situación social natural (Konrad Lorenz, 1903 y 1989, p 105). El conflicto surge según enfoques psicosociales, por discrepancias entre (impulsiones, motivaciones psicológicas y demandas en el otro). Una sociedad que permanece cohesionada se basa en el consenso, en la coacción del conflicto. El marxismo se refiere a los conflictos sobre las relaciones de propiedad (Ralf Dahrendorf, 1929, p 106).

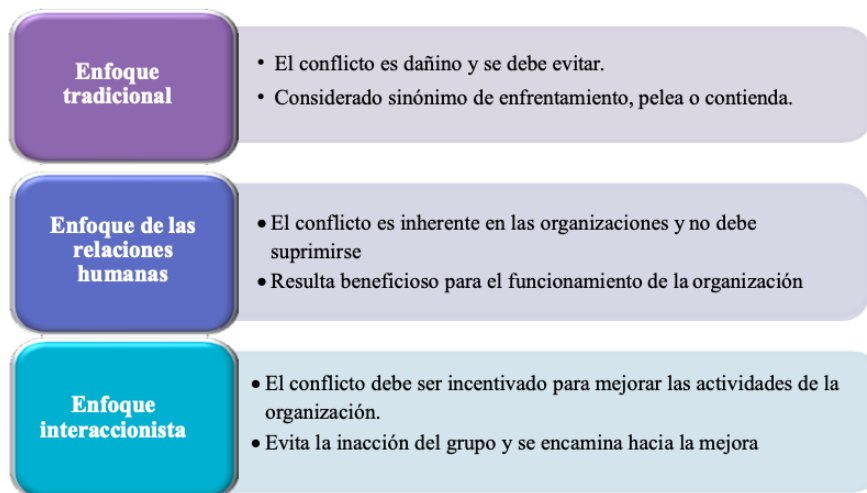
Así, también existen enfoques teóricos del conflicto que *afectan* su gestión dentro de las organizaciones que fueron:

Enfoque tradicional: estudiado a mediados de los años treinta y cuarenta, se decía que todo conflicto era malo o negativo, se lo consideraba destrucción, irracionalidad, violencia, recomendaba y evitarlo ya que afecta negativamente.

Enfoque de las Relaciones Humanas: Tuvo un valor importante a finales del cuarenta, extendiéndose hasta la mitad de la década del setenta, aquí el conflicto se da naturalmente en el ser humano con solo aceptarlo, puede ser beneficioso o malo, es a partir de aquí que se estudia como para tratarlos y manejarlos.

Enfoque Interaccionista: Para que el individuo tenga un desempeño eficiente, el conflicto necesita estar presente como una fuerza positiva en el grupo, además el grupo tiende a ser estático cuando es pacífico, tranquilo, armonioso y cooperativo. No todos los conflictos son buenos, en el grupo a veces el conflicto mejora el desempeño, actúan de forma constructiva y funcional, también existen conflictos que impiden la consecución de los llamados objetivos disfuncionales (Marcelino Rodríguez, 2012. p.21).

Figura 1 : El conflicto y sus enfoques teóricos



Fuente: Robbins y Judge, 2009.

Sebastián (2017) mencionó que el proceso de conflicto según Robbins y Judge (2009) tiene cinco periodos: incompatibilidad u oposición, personalización o cognición, destinado a gestionar el conflicto, conducir el conflicto abierto, finalmente etapas y resultados (p.53)

En este trabajo nos basamos en la teoría de Blake y Mouton (1964), en este “Modelo de doble preocupación” en el que Thomas y Kilmann se apoyaron para

estudiarlo y conceptualizarlo (1974) en el que elaboraron el Instrumento MODE, se refieren las personas que se enfrentan a una situación de conflicto tienen un doble interés: interés en los resultados personales del conflicto o asertividad; e interés en su relación con las otras personas involucradas o cooperación. Por tanto, el modelo es bidimensional: asertividad / cooperación para estudiarlos aplico los cinco estilos.

Conceptualización de estilos de gestión de conflictos:

Fierro (2009) explica: la palabra "conflicto" deriva del latín *conflictus* y significa "choque" o "colisión", que implica confrontación o problema, que significa combate o lucha, pelea. (pág.1).

Este trabajo se basó en la conceptualización de Thomas y Kilmann en (1974), el conflicto es "un proceso que comienza cuando una parte se da cuenta de que la otra ha frustrado, o está a punto de frustrar, algunas de sus preocupaciones" (p. 517).

Rahim (1992, 2002) amplió la definición de conflicto "el proceso interactivo manifestado en incompatibilidad, desacuerdo o falta de armonía dentro o entre entidades sociales" (es decir, individuo, grupo, organización, etc.). Según esta definición, el conflicto no solo se relaciona con actividades, sino también con preferencias, actitudes y objetivos incompatibles. El conflicto suele dividirse en dos dimensiones: una formada por desacuerdos relacionados con problemas de deberes y la otra relacionada con problemas emocionales o interpersonales. Estas dos dimensiones tienen varias etiquetas: conflicto sustantivo y afectivo, conflicto de tareas y relaciones (Jehn, 1997), conflicto cognitivo y afectivo y conflicto de tareas y emocional (Rahim, 2002). Los niveles moderados de conflicto de tareas contribuyen a generar ideas, mejorar las cualidades de toma de decisiones y promover la creatividad (Jehn & Mannix, 2001), que puede ser funcional para el desempeño de la organización, mientras que el conflicto de relación puede ser perjudicial. Wall y Callister (1995, p. 517) el conflicto "es el proceso en el que una de las partes se da cuenta de que sus intereses son opuestos o afectados

negativamente por la otra parte". Kriek (2019) el conflicto está presente en diferentes formas, se han identificado cuatro tipos diferentes de conflicto de procesos en los equipos: conflicto de tareas, relaciones, procesos y estatus (p. 253). Flores (2018) Un conflicto es importante para mejorar el clima laboral, identificando y eliminando las causas raíz, hay que estudiarlo de donde viene y gestionarlo (p.31). Para hacer que el conflicto sea más productivo, Jordán y Troth (2002) sugieren además que el estilo utilizado para lidiar con el conflicto interpersonal es un factor crucial en la resolución exitosa del conflicto.

Los términos EMC, estilos de gestión de conflictos o estilos de resolución de conflictos y enfoques de manejo de conflictos han sido propuestos por varios investigadores (Blake y Mouton, 1964; Thomas, 1974; Rahim, 1983) comprenden cinco formas diferentes: competir, colaborar, compartir, descuido y complacencia.

Luna, Valencia, Nava y Ureña (2019) Según Thomas y Kilmann 1974, la expresión estilo de manejo de conflictos se refiere a “una determinada forma de afrontar los conflictos que un individuo tiende a asumir en su vida diaria. “es decir el uso de estrategias o técnicas de resolución y estímulos para alcanzar los grados de conflicto deseados” (p. 517).

(p. 158).

Robbins (2002) “Son el uso de estrategias o técnicas de resolución y estímulos para alcanzar los grados de conflicto deseados” (p.56).

Ahora bien, este modelo de doble interés que menciona Tomas y Kilmann 1974 se refieren a cuando las personas se enfrentan a una situación de conflicto va presentar un doble interés: **asertividad** (satisfacer sus propios intereses personales ósea preocupación por uno mismo) **Cooperación** (satisfacer los intereses de los demás ósea preocupación por otros). El deseo de satisfacer las preocupaciones propias depende del grado en que uno sea asertivo o no asertivo en la búsqueda de las metas propias. Su deseo de satisfacer las preocupaciones de otros depende de la medida en que uno sea cooperativo o no cooperativo. Por tanto, el modelo es bidimensional: asertividad / cooperación para estudiarlos aplico los cinco estilos que son las dimensiones (Thomas, 1974.p.296). Los cinco estilos o modos de resolver un conflicto (competidor, colaborador, compromiso,

evasivo y complaciente) y que es aplicado a través del instrumento (TKI) Mode Instrument.

Estilo competidor o compulsivo: Thomas y Kilman (1977) presenta conductas asertivas y no cooperativas, puede ganar o perder, tratan de alcanzar sus propias metas sin preocuparse de los demás, utiliza cualquier poder que parezca apropiado para ganar una posición (sardón 2018 p.446).

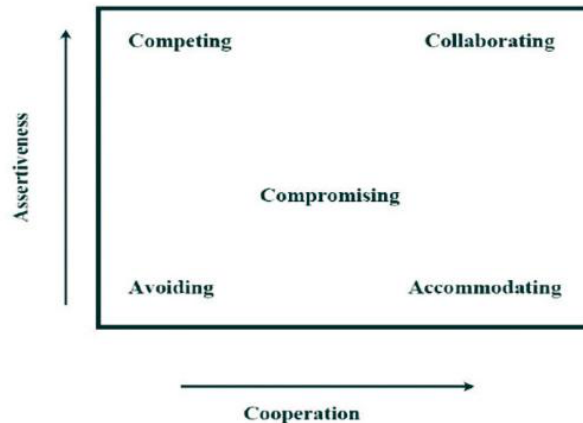
Estilo colaborativo: Thomas y Kilman (1977) es la conducta firme de cooperación y asertividad, este estilo significa enfrentar el conflicto de manera directa hay que trabajarlo para una solución satisfactoria (sardón 2018 p.446).

Estilo compromiso: Thomas y Kilman (1977) esta en intermedio entre cooperación y asertividad, busca el termino medio, se dispone a renunciar algo a cambio de obtener algo más esto refleja en a la persona poco interés por uno mismo y los demás, sin definir algún resultado. Abecés este estilo se usa como aceptación para la solución de conflicto (sardón 2018 p.446).

Estilo evasivo: Thomas y Kilman (1977) conducta no asertiva, no cooperan, la persona usa este estilo para alejarse del conflicto, pone a un lado los desacuerdos y permanece neutral, se genera una situación de perder siempre, a veces este es bueno evade el estrés y frustración deja que el conflicto se resuelva solo (sardón 2018 p.446).

Estilo complaciente: Thomas y Kilman (1977) presenta un comportamiento cooperativo y no asertivo, cuando se usa este estilo significa adaptarse a la otra persona, da una mayor importancia a los intereses de los demás, abecés perjudicándose el mismo lo cual general pierdes o ganas, el individuo en este estilo es evaluado de forma favorable, aunque se perciba débil y sumiso (sardón 2018 p.446).

Figura 2: Modelo de estilo de manejo de conflicto



Fuente: Thoman y Kilmann, 1976.

La figura 2 muestra una situación de conflicto, que puede ser cooperativa o no, que se ve en el eje horizontal. En el eje vertical, representan el nivel de asertividad que se puede adoptar, de mayor a menor. La combinación de estos permite que surjan cinco estilos diferentes de manejo de conflictos.

Vesperi, Ventura, Cristofaro (2020), Los conflictos en las organizaciones de salud a menudo son causados por presiones de tiempo y grandes cargas de trabajo. Por esta razón, el ambiente laboral en salud es impredecible, complejo e implica una ambigüedad de trabajo, lo que genera estrés y un alto nivel de conflicto a nivel macro (Haraway y Haraway, 2005). En organizaciones grandes como hospitales, los conflictos tienden a ocurrir a diario debido a la falta de cooperación de prestación de encargados de salud (Roussou y Pavlakis, 2011). La mayoría de los conflictos de salud surgen de "dificultades en la comunicación interpersonal o profesional" (Shin, 2009). La comunicación ineficiente puede ser el resultado de diferentes percepciones, niveles de educación, lenguaje técnico y malas condiciones de trabajo. Schmid y Svarstad (2002) apoyaron la idea de que la comunicación eficiente en el cuidado de la salud mejora los resultados clínicos, aumenta la satisfacción del paciente y contribuye a reducir el gasto en recursos humanos y materiales. El efecto del conflicto en la atención de la salud y la actividad de la organización en su conjunto ha sido estudiado en varios estudios

(Greer et al., 2012; Nelson, 2012). En algunos de estos estudios, el conflicto se consideró un incentivo necesario para el desarrollo funcional de los grupos de trabajo (Henry, 2009; Desivilya et al., 2010). Sin embargo, otros estudios afirman que las consecuencias de un conflicto son diferentes según su resultado (Oxenstierna et al., 2011). Las consecuencias negativas del conflicto pueden ser bastante dramáticas para las personas, pero también pueden tener efectos directos e indirectos en la organización que afectan la rotación de empleados, la eficiencia, los costos y la gestión médica (Rosenstein, 2011). Además, los conflictos dentro del área de salud han mostrado un impacto negativo en la gestión hospitalaria y la economía y conllevan a mayores responsabilidades para la organización (Forte, 1997; Rosenstein, 2011). Aberese, Ako y col. (2015) encontraron que los conflictos dentro de la atención médica pueden afectar la calidad de la atención de dos maneras: directa (demoras en brindar atención médica, no brindar “atención esencial” a los pacientes) e indirectamente (profesionales de la salud). Sentirse desmotivado y mostrar actitudes negativas hacia los pacientes). Sin embargo, el conflicto no es intrínsecamente negativo; de hecho, para las personas con la formación o la experiencia adecuadas, el conflicto a menudo se puede gestionar para evitar consecuencias negativas, y el conflicto también se puede utilizar como agente de cambio si se canaliza correctamente (Farh et al., 2010). La visión positiva del conflicto es que ayuda a las personas a conocerse, aumenta su conciencia de los demás, fomenta el cambio, aumenta la energía y las motiva a resolver mejor los problemas (Stevahn, 2004). Independientemente de la fuente, el conflicto tiene valor para promover el cambio organizacional y la resolución del conflicto es fundamental para la eficiencia de cualquier organización (p.5).

Asimismo, de acuerdo con Thomas y Kilmann (1974) las personas no tienen un estilo de gestión de conflictos fijo, es decir, se pueden decantar por uno, pero no siempre tienen porque regirse a elegir el mismo. Por ello, una persona es capaz de utilizar el estilo que vea más adecuado como podría ser el caso de nuestra muestra.

Sobre las teorías y enfoques de las relaciones interpersonales:

Vásquez (2015) dijo que se basan principalmente en el estudio de cómo informa la gente, cómo o por qué elegimos determinadas oportunidades de relación y no otras, estudió las siguientes teorías: Teoría de la penetración social: de Altman y Taylor (1973), teoría de la reducción la incertidumbre, teoría de intercambio social (Thibaut y Harold Kelly), Teoría dialéctica relacional (Baxter y Montgomery), Teoría de la Visión Interaccional.

Con base en las diversas teorías presentadas, la más aceptada y correcta en esta investigación por los estudiosos de la comunicación es Altman y Taylor (1973), quienes utilizaron este trabajo para conceptualizarlo en el que menciona que los niveles de las relaciones humanas evolucionan desde las relaciones íntimas hasta sentimientos, pensamientos y comportamientos no íntimos, en el cual es la base la comunicación, las actitudes y los tratos.

Conceptualización de relaciones interpersonales:

El Ministerio de Salud MINSA (2012) mencionó: son el intercambio de actitudes, información, percepción de conductas, sentimientos, acciones y trato entre las personas, igualmente son las capacidades para resolver problemas en algunas relaciones que puedan surgir, están presentes en neutro día a día, en toda la familia, amigos, etc. (pág.23).

Varios autores sobre relaciones interpersonales, Espinoza (2010) "son las habilidades para resolver problemas que estas relaciones pueden presentar". Incluso el intercambio de información, sentimientos, percepción de comportamientos y actitudes, trato entre individuos. Monjas (2000), "son importantes en la vida de las personas, actuando como fin o medio en cada individuo para lograr sus propias metas" (p. 3). Troncoso (2009) "que nacimos con habilidades interpersonales, que a lo largo de nuestro día a día debemos desarrollarlas y mejorarlas, con el fin de lograr mejoras" (p.34). Galván (2018) son relaciones sociales en las que dos o más personas interactúan entre sí e interviene

la comunicación, lo que nos facilita la obtención de información sobre el entorno en el que nos encontramos. Guillén (2015), nos ayudan a lograr metas importantes en el desarrollo social, estas metas están presentes en el establecimiento de vínculos con otras personas (p. 1). Finalmente, Moreno y Salinas (2019) es la explicación y predicción del conocimiento humano dentro de las organizaciones, a través de las necesidades de contacto social y comunicacional.

Dimensiones según el (Ministerio de Salud, 2012, p.45) son:

Comunicación: Es la forma inteligente de interacción humana, es decir ese entendimiento, conocimiento y transferencia entre las personas, intercambiando significados, es una necesidad social (Ministerio de Salud MINSAL, 2012, p.45).

Actitud: acciones y actitudes provenientes de la relación entre individuos y grupos, una forma concreta de percibir algo o de opinar sobre algo, una reacción afectiva o una forma de reaccionar ante algo (Ministerio de Salud MINSAL, 2012, p.45)

Trato: es todo cumplimiento del objetivo que se da en las relaciones interpersonales (Ministerio de Salud MINSAL, 2012, p.45).

Vásquez (2015) Relaciones interpersonales en el lugar de trabajo: influencia de varios factores como externos e internos:

Externo: niveles socioeconómicos, condiciones laborales, tipo de líder, tiempo libre, precariedad laboral, burocratización.

Interna: Valores, personalidad, actitudes, estilos de comunicación, edad, cultura, estado civil, género, cooperación, esfuerzo, habilidad y motivación.

Importancia: la comunicación tiene lugar en todas las relaciones interpersonales, como la capacidad de las personas para conocer su entorno y compartirlo con los demás (p. 21).

Minsa (2018) Los tipos de relaciones interpersonales son:

Positivos: ocurren cuando es posible armonizar los conflictos en el trabajo, existe una confianza entre las personas de la organización de manera informal y formal a medida que se obtiene el producto final: iniciativa del empleado, lealtad a la organización, alta moral grupal, adaptación y estabilidad en el trabajo, buen humor, equidad en el comportamiento de los miembros, participación de los miembros, autodisciplina de los empleados.

Negativo: ocurre cuando predominan los celos, el descontento, el malestar, la relajación moral, la disciplina, la inseguridad, el enfado, la irritabilidad, los errores, el ausentismo, la alta rotación de personal (p. 45).

Sobre teorías y enfoques de toma de decisiones:

López (2017), mencionó que existen teorías que son las siguientes:

Teoría descriptiva: La persona ve y analiza ciertos factores importantes que uno tiene más que el otro, es decir, es responsable de comprender e identificar los factores que ocurren en los procesos y cómo las personas toman decisiones.

Teoría Prescriptiva: Aquí quien toma buenas y mejores decisiones es quien capacita y brinda los mejores mecanismos de ayuda, es decir, establecen aportes metodológicos al traer mejoras a los procesos de los mismos.

Teoría decisional: la persona ante la incertidumbre toma decisiones.

Teoría Normativa: las personas pueden decidir mediante procedimientos de decisión, son los superan mejor.

Teoría de elección social: aquí las decisiones tomadas de forma racional el individuo no las observa, corre la suerte de simplificar su prioridad.

Teoría del costo y beneficio: se basa en las premisas alternativas de ventajas, beneficios y desventajas de costos.

Este estudio se basó en la teoría de Irving Janis, León Mann en 1977, para Luna, Laca y Cadillo (2012), sobre las teorías del conflicto decisivo de Janis y

Mann (1977-1979) en las que se menciona que son el proceso de elección de una determinada acción entre una serie de alternativas que se nos presentan, para lo cual debemos elegir la alternativa que más nos convenga. Para evaluar esta capacidad de decisión y resolver conflictos en las personas de la organización, lo hacen en base a estándares de toma de decisiones, lo que él denominó dimensiones como vigilancia, hipervigilancia, evitación y autoconfianza; este concepto lo llevó a construir el Melbourne (CDTD).

Concepto de toma de decisiones:

La real academia define la decisión como una determinación, una resolución que se toma o se da en duda. Del mismo modo, el diccionario de psicología de HC Warren define la decisión como el enunciado de un curso de acción con la firme intención de llevarlo a cabo (Rodríguez, 1988, p.4).

Janis y Mann (1979), Toma de decisiones “Son procesos que representan acciones que tienen como objetivo elegir entre varias alternativas posibles, sobre las cuales existe un cierto grado de incertidumbre” (Luna, Laca y Cadillo, 2012, p. 34).

Varios autores sobre toda de decisiones: Chiavenato (2017) mencionó que “es un proceso de escogencia o elección y análisis entre múltiples alternativas; diversas en el que se determina un curso a seguir y constituir la planeación” (p.45). Robbins (1995), es la forma en que la persona utiliza los pensamientos y la razón para optar a un resultado a un problema, además que si no existe un problema no se podría tomar una decisión. Galván en el año (2018) resalto que es una actividad humana intelectual que está dirigida a la búsqueda de los caminos para logara un objetivo dado, puede presentarse en los negocios como en la vida.

Existen niveles de toma de decisiones, Patroni (2017), citado por Hoch, Kunreuther y Gunther (2001) mencionaron que para poder tomar buenas decisiones es importante entender bien de qué modo toman sus disposiciones las personas y que deberían hacer para optimizarlas, mencionaron que existen 4 niveles: Individual, gerente, negociaciones, social. Estos niveles a la organización puede que la toma de decisiones llevarlo al triunfo o a la ruina o fracaso.

Rodríguez (1988), los tipos de toma de decisiones son: cuando la persona decide (individuales, grupales), según contenido y enfoques (programables y no programables), repercutibles (decisiones de uno mismo y los demás), según conocimientos y circunstancias (acertadas y no acertadas), autoritarias (técnicas y ejecutivas), según jerarquía (operativas, estratégicas y tácticas), según intereses (autoritarios y por votación), efectividad (decisiones buenas)

Procesos de toma de decisiones: Cuando se habla de procesos en toma de decisiones son (momentos, pasos, planes o estrategias a seguir para facilitar el entorno de decisiones). Hay ocho procesos: Identificar la necesidad de una decisión, tener información, hacer diagnósticos, definir objetivos, generar opciones, seleccionar opciones, implementar decisiones, controlar y evaluar (Arapa, 2018).

Patrones de toma de decisiones:

Modelo de Janis y Mann (1977), se refiere al hecho de que la TD ocurre a través de procesos que pueden conducir a un conflicto en la toma de decisiones, generando estrés en el individuo. En este estrés mencionado interviene lo siguiente: preocupación por pérdidas objetivas y preocupación por pérdidas subjetivas.

La relación entre conflicto y toma de decisiones (Luna, Laca & Cedillo, 2012) es habitual ver en estudios de Pinkley (1990), lo cual, afirma que el conflicto debe verse como un proceso cognitivo de toma de decisiones que genera estrés. Esta preocupación produce cierta resistencia en a la persona entonces decidirá si lo resuelve o lo deja seguir, si empeora accidentalmente, la persona entra a un conflicto que lo resolverá adaptando algunos patrones. La gente quiere acabar con el problema lo más rápido posible tomando una decisión apresurada, lo que se llama (cierre prematuro del problema), por el contrario, cuando el individuo evita o pospone el deseo menos intenso, se le llama (estancamiento del problema). Inicialmente el individuo cuando presenta la preocupación y la pérdida objetiva y

subjetiva genera resistencias para tomar sus decisiones, preocupado por el riesgo de dejar las cosas como están (patrón de inercia no conflictivo); Si el individuo se da cuenta de que las cosas empeorarán, si nada cambia, se le preguntará si existe el riesgo de tomarlo, el curso de acción es empeorar (patrón de cambio no conflictivo); ahora, si la situación empeora al no realizar ningún cambio, el individuo entra en un conflicto de decisiones. Janis y Mann (1977) propusieron el Cuestionario DMQ de Flinders (Cuestionario de TD) de 31 ítems define seis escalas, mediante las cuales se evalúan los patrones de comportamiento de decisión. Para evaluar la capacidad para tomar decisiones y resolver el conflicto de decisiones en las personas en las organizaciones según Janis y Mann (1977) en su teoría, se adoptan unos estándares de toma de decisiones, dimensionándolos como son (p.34):

Vigilancia: De acuerdo con Janis y Mann (1977), es cuando uno se muestra optimista en la búsqueda de una solución, uno siente que tiene tiempo de buscar sistemáticamente para evaluarla de manera relevante y significativa (Luna, Laca es Cedillo, 2012, p. 34).

Hipervigilancia: Janis y Mann (1977) es cuando una persona cree que se puede encontrar una solución, piensa que el tiempo disponible no es suficiente para cerrar la información en un estado cercano al pánico, en el caso de altos niveles de estrés (Luna, Laca y Cedillo, 2012, p. 34).

Evitación defensiva: Según Janis y Mann (1977), cuando uno es pesimista en la búsqueda de una solución, está tratando de escapar del conflicto evitando tomar una decisión, o el más disponible, posponiendo, racionalizando lo más accesible (Luna, Laca y Cedillo, 2012, p. 34).

Autoconfianza: Según Janis y Mann (1977), es cuando uno adopta una actitud, apoyándose en las propias habilidades para tomar decisiones, independientemente de la ubicación del conflicto (Luna, Laca y Cedillo., 2012, 34).

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo investigación y diseño

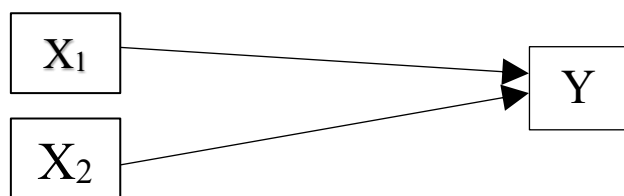
Básica, correlacional causal transaccional, de diseño no experimental.

Básica también llamado puro o fundamental, porque nos permite buscar nuevos conocimientos de modo sistemático, con el único propósito incrementar el conocimiento de una realidad concreta (Sampieri, Mendoza, 2018, p. 132)

No es experimental las variables no son manipuladas por parte del investigador (Sampieri, Mendoza, 2018, p. 134).

Es correlacional causal transeccional, en un único tiempo, en un momento solo se recolectan datos, describen sus variables como propósito y analiza su interrelación e incidencia (Sampieri, Mendoza, 2018, p. 135).

El grafico siguiente los describe:



Dónde:

X1: Estilo de manejo de conflicto

X2: Relaciones interpersonales

Y: Toma de Decisiones

3.2 Variables y Operacionalización

Una variable es una característica o cualidad que fluctúa a variación de cambios, se puede medir, manipular y controlar (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.105).

Definiciones conceptuales:

Variable independiente: estilo de manejo de conflictos

Luna, Valencia, Nava y Ureña (2019) Según Thomas y Kilmann, la expresión estilo de manejo de conflictos se refiere a “una determinada forma de afrontar los conflictos que un individuo tiende a asumir en su vida diaria”, así como “las diversas actitudes y pautas de comportamiento que asumen los individuos ante los conflictos interpersonales que se presentan” (p. 158).

Variable independiente: relaciones interpersonales

El Ministerio de Salud MINSA (2012) mencionó: son el intercambio de actitudes, información, percepción de conductas, sentimientos, acciones y trato entre las personas, igualmente son las capacidades para resolver problemas en algunas relaciones que puedan surgir, están presentes en neutro día a día, en toda la familia, amigos, etc. (p.23).

Variable dependiente: toma de decisiones

Janis y Mann (1979), Toma de decisiones “Son procesos que representan acciones que tienen como objetivo elegir entre varias alternativas posibles, sobre las cuales existe un cierto grado de incertidumbre” (Luna, Laca y Cadillo, 2012, p. 34).

Definición operativa: La Operacionalización de las variables del estilo de manejo de conflictos, relaciones interpersonales en la toma de decisiones se adjunta en el **(Anexo 4)**.

3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis.

Población: Bernal (2018) “es el universo de estudio de la investigación, en el que se pretende generalizar los resultados, constituidos por características o estratos que le permitan distinguir a los sujetos, entre sí” (p. 160). Para la

investigación fue de 200 trabajadores de salud del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020; **ver Anexo: 12**.

Muestra: subgrupo o subconjunto de la población, Para este estudio, se consideró la muestra de los 200 trabajadores la misma de toda la población (**ver Anexo: 12**) técnicas aleatorias, muestreo por conveniencia, fueron todos los elementos de la población tuvieron la misma probabilidad a ser seleccionados por que sus características de contenido, lugar y tiempo permitió realizarlo junto al total de la población.

Criterios de inclusión:

- ✓ Empleados con contrato vigente
- ✓ Personal que no está de vacaciones
- ✓ Profesionales del centro sin sanciones continuas.
- ✓ Trabajadores solo del Policlínico pablo Bermúdez
- ✓ Con más de 20 años de edad.

Criterios de Exclusión:

- ✓ Trabajadores que no forman parte del Policlínico.
- ✓ Trabajadores que no tengan edades superiores establecidos
- ✓ Profesionales con sanciones.

Elección de Unidad de Análisis: Trabajadores de la Salud del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los datos recopilados fueron realizados a través del uso de técnicas e instrumentos que a continuación se mencionan:

Técnicas: La investigación es una de las técnicas que nos permitió recolectar datos, que capturan expectativas, actitudes, opiniones, etc., de los individuos para relevar el universo establecido (Peñaloza y Osorio, 2005, p. 11). Además, Hernández (2014) mencionó “Es el conjunto de procedimientos que

conducen a la valoración cuantitativa de los fenómenos psicológicos, datos que están determinados por el número de ítems que se relacionan con las variables necesarias para la información” (p.32).

Para medir las variables de estilo de manejo de conflictos, relación interpersonal y toma de decisiones con técnica encuesta.

Instrumento: Técnica de investigación denominada cuestionario que se puede completar por escrito como un formulario o formato y que contiene una batería de elementos, declaraciones, proposiciones y preguntas, es auto aplicable y el entrevistado debe completarlo sin la intervención del investigador (Peñaloza y Osorio, 2019. P.56).

La investigación utilizó como instrumento tres cuestionarios físicos de recolección de datos; **ver Anexo 5**; que luego fueron transcritos digitalmente en Google docs., que medirá las tres variables con sus respectivas dimensiones; Fueron remitidos vía link vía correo electrónico con copia de confirmación y vía WhatsApp a los teléfonos móviles de todos los encuestados, que acompaña la captura el cual se adjunta en el **anexo: 8**.

Validez: Según Ramos (2018), la validez de un constructo de las variables siempre se realiza a través de un análisis factorial, que permite verificar la medición y su validez de contenido, a través del criterio de los jueces. Asimismo, un análisis factorial permitió conocer la estructura del instrumento y la construcción de lo que se debe medir en el proceso a examinar, aquí es posible eliminar ítems o mejorarlos (p. 44). Para el instrumento se adjunta las fichas técnicas en el **Anexo: 9** y el certificado de validez ver **Anexo 6**

Para este trabajo se ha recurrió a tres expertos, ver **Anexo 10**; quienes han analizado la validación y confiabilidad de los inventarios EMC -TKI (Thomas-Kilmann MODE Conflict Instrument), relaciones interpersonales, y el cuestionario de Melbourne (CDTD) de toma decisiones de Janis y Mann (1977), estos tres instrumentos de evaluación tienen una validez internacional ya sometidos a cargas factoriales en sus ítems, están en diferentes idiomas traducidos sometidos en diferentes estudios, fueron utilizados en sus versiones originales sin ninguna modificación, Siendo estandarizados, llegando a tener una sólida validez y confiabilidad a nivel global en su forma original, a pesar de ello se le dio la

validación y confiabilidad. Teniendo en cuenta las variables con sus dimensiones (se les envió la matriz de Operacionalización de las variables a evaluar) experto vía correo electrónico para sus respectivas firmas digital y algún cambio que existiera en relación en contenido y orden de los ítems.

Confiabilidad: consistencia de las puntuaciones o de la información conseguida con un instrumento aplicado en varias ocasiones (Hernández et al. 2014).

En este estudio se aplicó una prueba digital desarrollada en google docs., de los mismos 200 trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.

Para validar la consistencia de los tres instrumentos (estilo de manejo de conflictos, toma de decisiones y relaciones interpersonales), se calculó el coeficiente alfa de Cronbach a partir de los datos recolectados, utilizando un cuestionario con opciones de respuestas politómicas utilizando la escala Likert. Para su cálculo se utilizó la herramienta informática SPSS versión 26. Finalmente, se determinó como resultado un Alfa de Cronbach de las tres variables, el cual se muestra en la tabla de intervalos, **Ver Anexo 11** Base de datos (prueba piloto y muestra total).

Confiabilidad estilo de manejo de conflicto, relaciones interpersonales y toma de decisiones.

Variable	Alfa de Cronbach	No. de elementos
Toma de decisiones	.969	25
Estilos de manejo de conflictos	.812	30
Relaciones interpersonales	.956	27

Fuente: Elaboración propia (2020)

*Nota: La confiabilidad de las tres pruebas es: Estilo de manejo de conflictos (Bueno), Relaciones interpersonales (Muy bueno), Toma de decisiones (Muy bueno) con altos niveles de consistencia y precisión, ver Rango de referencia **Anexo: 7***

3.5. Procedimientos

En primer lugar, las cartas de presentación se enviaron a la institución (ver Anexo 10) para el permiso respectivo. Los cuestionarios digitales transcritos de

los originales en Google docs. Fueron elaborados y enviados a la población, Luego se aplicaron las estadísticas para la prueba piloto, dando confiabilidad a los instrumentos. Inmediatamente, se envía a todos los encuestados un enlace que contiene los tres cuestionarios a sus respectivos correos electrónicos, que me fue facilitado por el jefe de personal de dicho Policlínico y el número de teléfono del personal por mensaje de WhatsApp.

3.6. Método de análisis de datos

Aplicado a toda la población, recibida las respuestas se hizo una base de datos en Excel de Google docs., **ver Anexo 13**. Se realizó la hoja de cálculo, la información se vació en la lista de datos de la versión del programa SPSS 26. El análisis utilizado fue el método estadístico de niveles descriptivo e inferencial, teniendo la siguiente secuencia:

- ✓ En una matriz organizada se tabularon los datos a partir de la cual se registraron los resultados en figuras y tablas, pudiendo leerse las porcentajes y frecuencias de las tres variables en estudio.
- ✓ Los resultados descriptivos se describen en tablas y figuras, luego los resultados inferenciales con la prueba de Kolmogorov-Smirnov de normalidad, prueba de Chi-cuadrado, Pearson y desviación (ajuste de datos, significancia y bondad), se comprobó la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas mediante la técnica estadística de regresión logística ordinal (prueba de pseudo-R cuadrado de Cox y Snell, Nagalkerke y McFadden) para demostrar la dependencia de las dimensiones y sus implicaciones de las mismas, la curva COR para demostrar la niveles de incidencia).

3.7. Aspectos éticos

La encuesta se realizó con el consentimiento previo de los participantes, la encuesta contó con la correspondiente autorización del director del policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020. Asimismo, todos los trabajadores. Asimismo, se respetó el anonimato de los participantes, salvaguardando sus datos, en definitiva, un tratamiento de las fuentes bibliográficas utilizando los estándares APA.

IV. RESULTADOS

4.1 Resultados Descriptivos

Tabla 1

Estilos del manejo de conflictos en trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
No adecuado	22	11,0
Regular	6	3,0
Adecuado	172	86,0
Total	200	100,0

Fuente: Cuestionario de estilos de manejo de conflictos

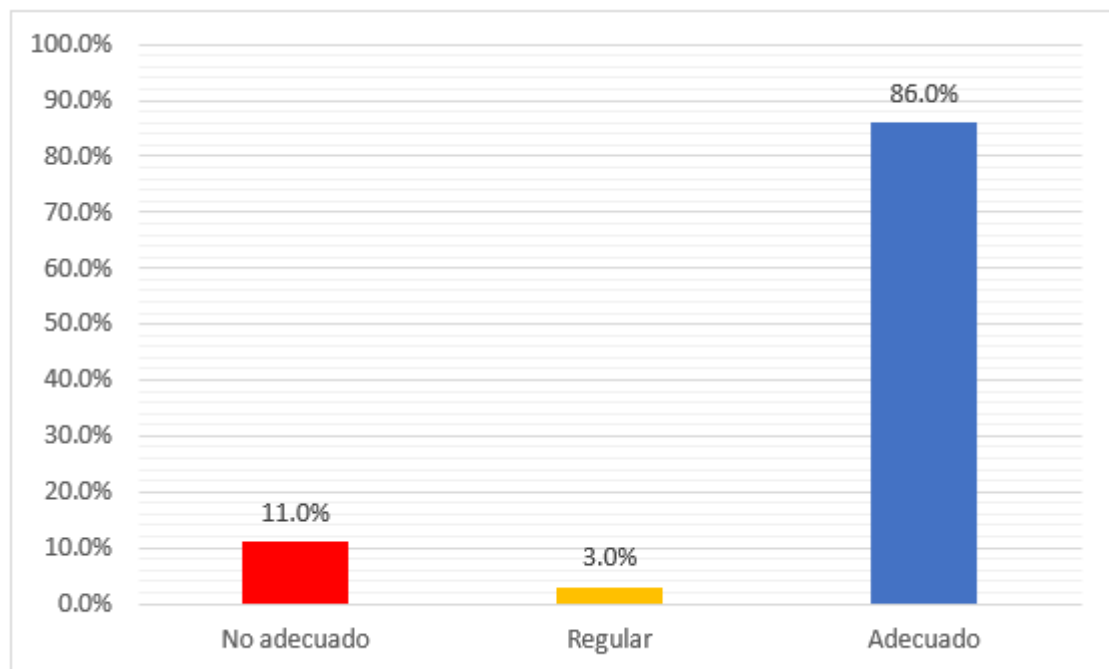


Figura 3. Gráfico de barras de los Estilos de Manejo de Conflictos

Interpretación:

En la tabla y la figura; los EMC en la muestra estudiada a nivel no adecuado representan 11%, regular el 3% y adecuado el 86%.

Tabla 2

Dimensiones de los EMC en trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020

	Complaciente		Competidor		Comprometido		Colaborador		Evasivo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
No adecuado	22	11%	20	10%	29	15%	25	13%	18	9%
Regular	6	3%	8	4%	10	5%	7	4%	12	6%
Adecuado	172	86%	17	86%	161	81%	16	84%	17	85%
Total	200	100%	20	100.0%	200	100.0%	20	100.0%	20	100.0%

Fuente: Cuestionario de EMC

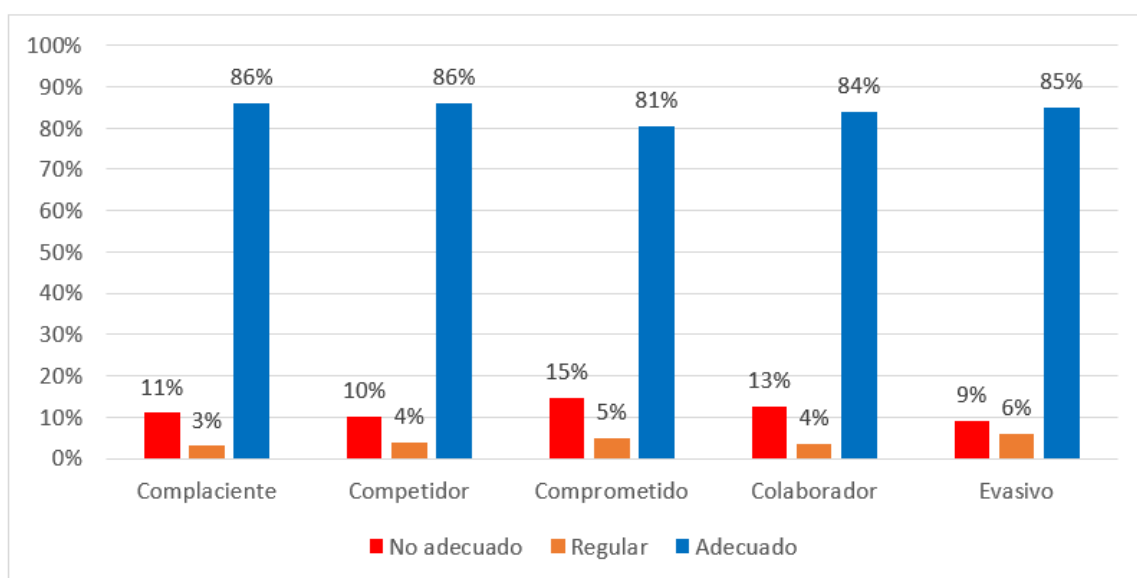


Figura 4. Gráfico barras agrupadas de dimensiones de los EMC

Interpretación:

En la tabla y figura; En las cinco dimensiones, el nivel de adecuación superior prevalece en más del 50% de la muestra estudiada.

Tabla 3

Relaciones interpersonales en trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorables	20	10,0
Regulares	107	53,5
Favorables	73	36,5
Total	200	100,0

Fuente: Cuestionario de RI

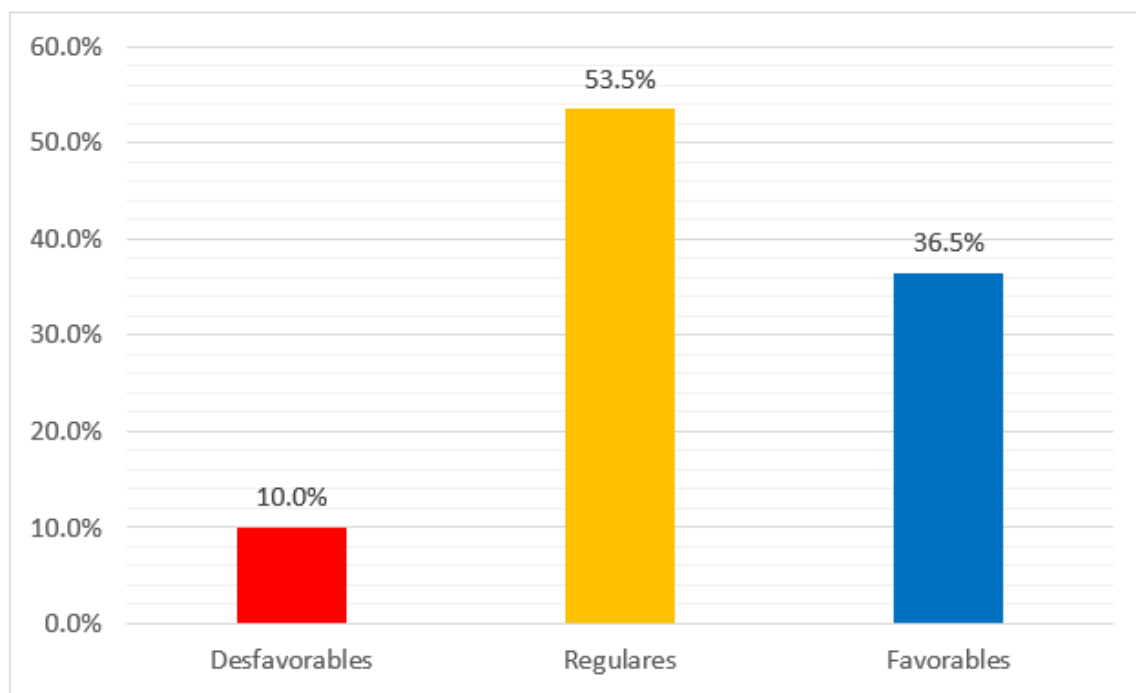


Figura 5. Gráfico de barras de las RI

Interpretación:

En la tabla y figura; las RI de la muestra estudiada a nivel desfavorable representan el 10%, regulares el 53.5% y favorables el 36.5%.

Tabla 4

Dimensiones de las relaciones interpersonales en trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020

	Comunicación		Actitud		Trato	
	N	%	N	%	N	%
Desfavorables	20	10%	24	12%	18	9%
Regulares	107	54%	112	56%	120	60%
Favorables	73	37%	64	32%	62	31%
Total	200	100%	200	100.0%	200	100.0%

Fuente: Cuestionario de RI

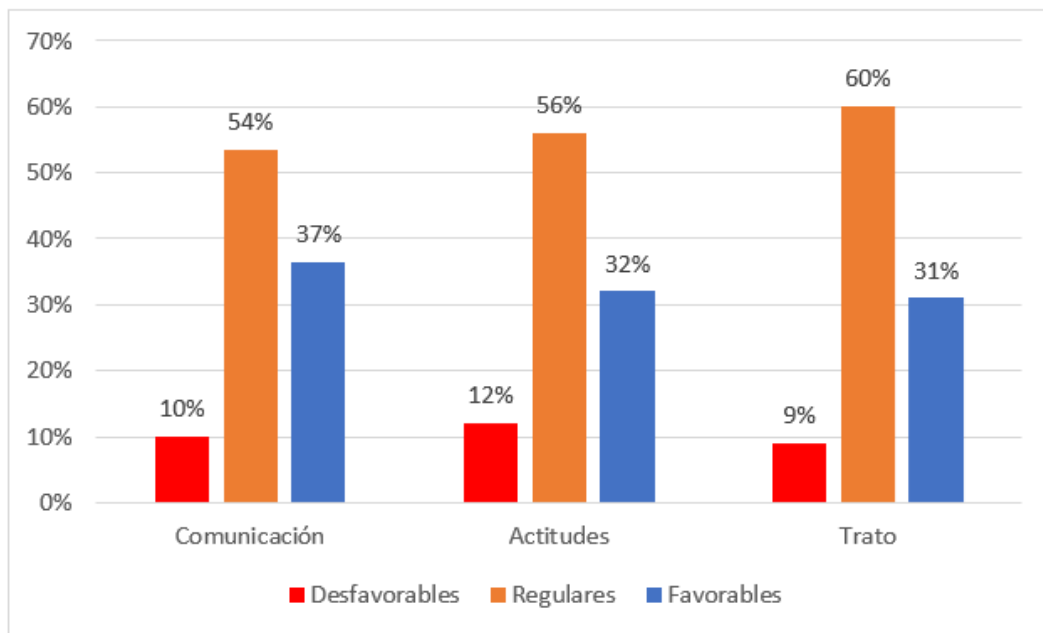


Figura 6. Gráfico de barras agrupadas de las dimensiones de las RI

Interpretación:

En la tabla y figura; de las tres dimensiones prevalece un nivel regular superior al 50% en la muestra estudiada.

Tabla 5

Toma de decisiones en trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
No óptima	20	10,0
Regular	102	51,0
Óptima	78	39,0
Total	200	100,0

Fuente: Cuestionario de TD

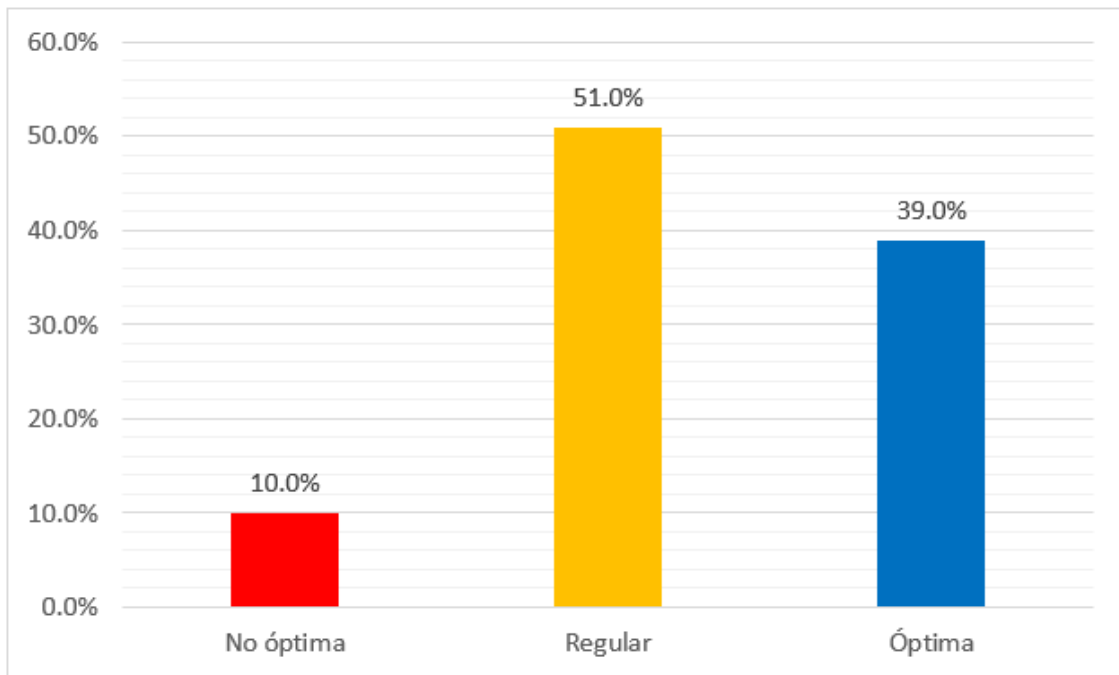


Figura 7. Gráfico de barras para la TD

Interpretación:

En la tabla y figura; la toma de decisiones en la muestra estudiada en un nivel de no óptima representa el 10%, regular un 51% y óptima un 39%.

Tabla 6

Dimensiones de la TD en trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020

	Dimensión de evitación defensiva		Dimensión de vigilancia		Dimensión de hipervigilancia		Dimensión de autoconfianza	
	N	%	N	N	N	N	N	N
No óptima	20	8.6%	24	17.1%	18	17.1%	27	17.1%
Regular	102	57.1%	84	40.0%	108	40.0%	95	40.0%
Óptima	78	34.3%	92	42.9%	74	42.9%	78	42.9%
Total	200	100.0%	200	100.0%	200	100.0%	200	100.0%

Fuente: Cuestionario de TD

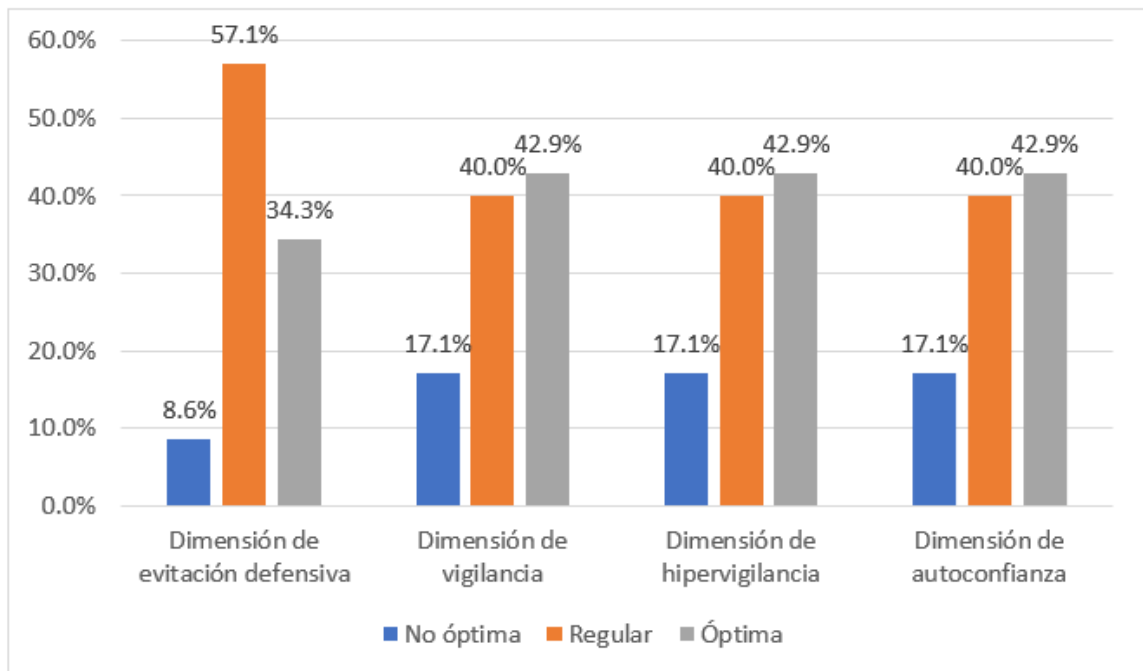


Figura 8. Gráfico de barras que agrupa las dimensiones de la TD

Interpretación:

En la tabla y la figura; de las cuatro dimensiones de vigilancia, hipervigilancia y autoconfianza prevalece un nivel óptimo; en la dimensión evitación defensiva prevalece un nivel regular.

3.2 Resultados inferenciales

Prueba de normalidad

Hipótesis de normalidad

Ho: La distribución de la variable de estudio no difiere de la distribución normal.

Ha: La distribución de la variable de estudio difiere de la distribución normal.

Regla de decisión;

Si Valor $p > 0.05$, se acepta la Hipótesis Nula (Ho)

Si Valor $p < 0.05$, se rechaza la Hipótesis Nula (Ho). Y, se acepta Ha

Tabla 1

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Estilos del manejo de conflictos	,485	200	,000
Complaciente	,457	200	,000
Competidor	,473	200	,000
Comprometido	,482	200	,000
Colaborador	,417	200	,000
Evasivo	,424	200	,000
Relaciones interpersonales	,208	200	,000
Comunicación	,200	200	,000
Actitudes	,221	200	,000
Trato	,198	200	,000
Toma de decisiones	,229	200	,000
Evitación defensiva	,225	200	,000
Vigilancia	,214	200	,000
Hipervigilancia	,245	200	,000
Autoconfianza	,243	200	,000

La prueba de normalidad de las variables arrojó un valor de $p = 0.000 < 0.05$ (Kolmogorov-Smirnov $n \Rightarrow 50$). Entonces, en todos los casos, el valor $p < \alpha$ cuando $\alpha = 0.05$. Con base en la evidencia aportada, se rechaza la Ho y concluyó que los datos de la variable no provenían de una distribución normal, por lo que se justifica el empleo de la estadística no paramétrica (regresión logística ordinal).

3.2.2. Prueba de hipótesis general y específica

Hipótesis General

HG: Los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden la toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.

H0: Los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales no inciden la toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.

Tabla 2

Determinación del ajuste de los datos para el modelo de estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden la toma de decisiones.

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud - 2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	249,628			
Final	,000	249,628	4	,000

Función de enlace: Logit.

Interpretación

En cuanto a los resultados, hemos obtenido los siguientes datos, que explicarán la dependencia de la toma de decisiones en función de los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales. De manera similar, el valor de chi-cuadrado es 249.628, p_valor (valor de significancia) es igual a 0.000, frente a la significancia estadística α es igual a 0.05 ($p_valor < \alpha$), lo que significa que la hipótesis nula se rechaza y los datos de las variables no son independientes, lo que significa las dos variables dependen una de la otra. Aceptándose la hipótesis general planteada.

Tabla 3

Pseudo coeficiente de determinación de las variables

<i>Pseudo R cuadrado</i>	
Cox y Snell	,713
Nagelkerke	,841
McFadden	,663

Función de enlace: Logit.

En relación a la prueba de pseudo R cuadrado, lo que se presenta es la dependencia de la toma de decisiones, en el cual se tuvo el coeficiente de Nagelkerke, lo que implica que la variabilidad de la toma de decisiones depende del 84.1% del manejo de conflictos y relaciones interpersonales.

Tabla 4

Presentación de los coeficientes estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la toma de decisiones

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Y_Toma_de_decisiones = 1]	-24,655	301,124	,007	1	,935	-614,848	565,538
	[Y_Toma_de_decisiones = 2]	-1,808	,341	28,094	1	,000	-2,477	-1,140
Ubicación	[Z_Estilos_de_manejode_conflictos=1]	-13,232	213,406	,004	1	,951	-431,501	405,037
	[Z_Estilos_de_manejode_conflictos=2]	3,613	1,138	10,084	1	,001	1,383	5,843
	[Z_Estilos_de_manejode_conflictos=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[X_Relaciones_interpersonales=1]	-26,968	572,097	,002	1	,962	-1148,258	1094,323
	[X_Relaciones_interpersonales=2]	-3,812	,459	68,882	1	,000	-4,712	-2,912
	[X_Relaciones_interpersonales=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla muestra la estimación de los parámetros del modelo, la prueba de significancia de cada variable predictoras y el intervalo de confianza de cada parámetro. Se observa que no todas las variables son válidas en el modelo, debido a que su valor p de la prueba de significancia no es menor a 0.05, por lo que se eliminarán algunas variables. En resumen, los resultados generales de la tabla muestran que el riesgo de tener de un nivel regular en Relaciones Interpersonales (Relaciones interpersonales=2) y el riesgo de tener de un nivel regular en Estilos de Manejo de Conflictos (Z_Estilos_de_manejo_de_conflictos=2) está asociado al nivel regular toma de decisiones (Y_Toma_de_decisiones = 2).

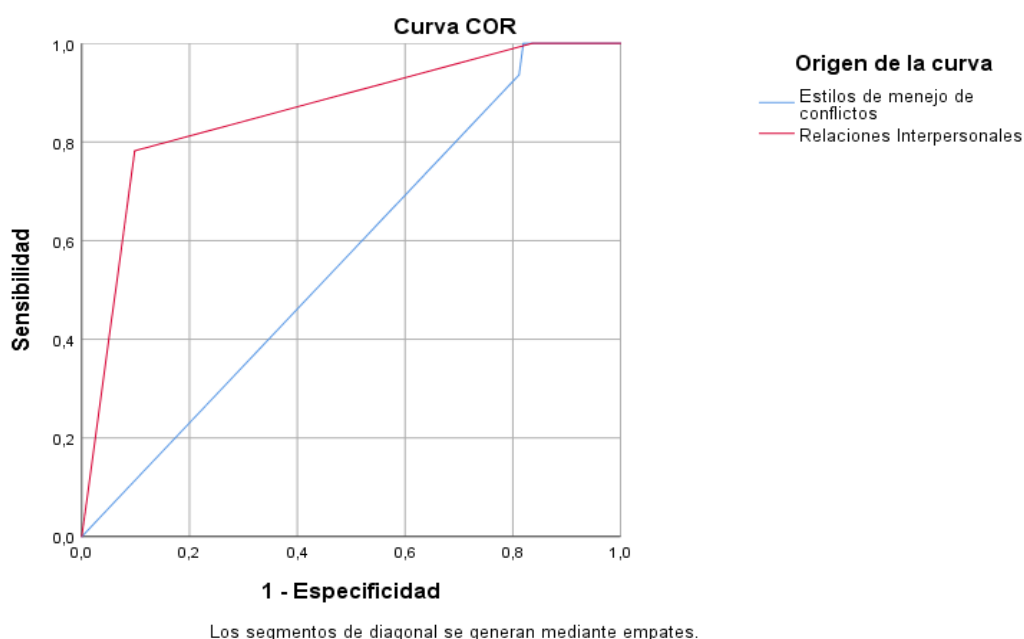


Figura 3. Representación del área de la curva COR como incidencia de dos variables independientes sobre una dependiente

En cuanto al resultado de la curva COR, se destaca el área que representa la capacidad de clasificación de un 56.8% y 86.0% lo que representa un nivel alto de implicación; siendo que los estilos del manejo de conflictos y relaciones interpersonales inciden en la toma de decisiones.

Hipótesis específicas

H1: Los Estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.

H0: Los Estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales no inciden en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.

Tabla 5

Determinación del ajuste de los datos para el modelo estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones.

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	254,728			
Final	,000	254,728	4	,000

Función de enlace: Logit.

Interpretación

En cuanto a los resultados, se tienen los siguientes datos obtenidos que explicarían la dependencia de la dimensión de evitación defensiva de la variable de toma de decisiones en función de los estilos en de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales. Así mismo se tiene el valor de chi-cuadrado es 254.728, p_valor (valor significativo) es igual a 0.000 frente a la significancia estadística α es igual a 0.05 ($p_valor < \alpha$), lo que significa rechazar la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de dos variables sobre la otra; Aceptándose la hipótesis propuesta (HE1).

Tabla 6

Pseudo coeficiente de determinación de las variables.

<i>Pseudo R cuadrado</i>	
Cox y Snell	,720
Nagelkerke	,849
McFadden	,674

Función de enlace: Logit.

En cuanto a la prueba del pseudo R cuadrado, lo que se presentó es la dependencia de la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones, en el cual se tiene al coeficiente de Nagelkerke, lo que implica que la variabilidad de la dimensión evitación dependa de la variable toma de decisiones en el 84.9% de los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales.

Tabla 7

Presentación de los coeficientes estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones.

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Y4_Evitación_defensiva = 1]	-24,880	298,910	,007	1	,934	-610,731	560,972
	[Y4_Evitación_defensiva = 2]	-2,064	,375	30,232	1	,000	-2,799	-1,328
Ubicación	[Z_Estilos_de_manejo_de_conflictos=1]	-13,472	211,804	,004	1	,949	-428,601	401,657
	[Z_Estilos_de_manejo_de_conflictos=2]	3,522	1,135	9,628	1	,002	1,297	5,746
	[Z_Estilos_de_manejo_de_conflictos=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[X_Relaciones_interpersonales=1]	-26,938	568,065	,002	1	,962	-1140,325	1086,448
	[X_Relaciones_interpersonales=2]	-3,976	,479	68,988	1	,000	-4,914	-3,038
	[X_Relaciones_interpersonales=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla muestra la estimación de los parámetros del modelo, la prueba de significancia de cada variable predictoras y el intervalo de confianza de cada

parámetro entre otros. Se puede observar que no todas las variables son válidas en el modelo, debido a que su valor de p de la prueba de significancia no es menor a 0.05, por lo que se eliminarán algunas variables. En resumen, los resultados generales de la tabla muestran que el riesgo de tener un nivel regular en Relaciones Interpersonales (relación interpersonal = 2) y el riesgo de tener un nivel regular en Estilos de Manejo de Conflictos ($Z_{\text{Estilos de manejo de conflictos}} = 2$) está asociado con el nivel regular Evitación defensiva ($Y4_{\text{Evitación defensiva}} = 2$).

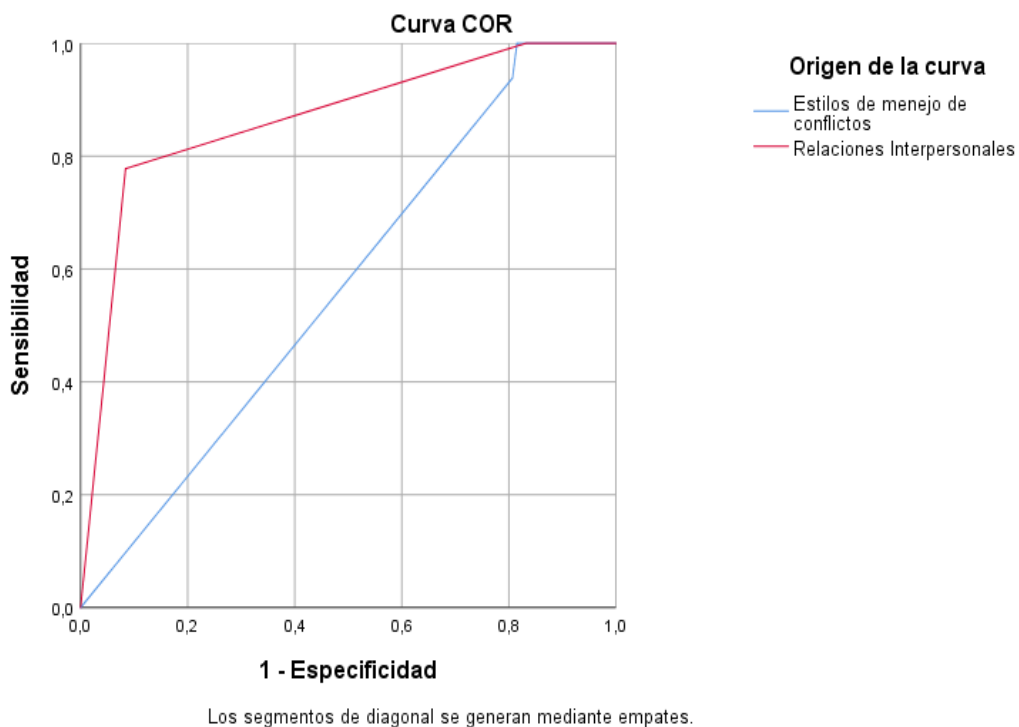


Figura 4. Representación del área de la curva COR como incidencia de dos variables independientes sobre una dependiente

En cuanto a los resultados de la curva COR, el área que representa la capacidad de clasificación es 57,1% y e 86,6%, lo que indica un alto grado de implicancia; siendo que los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones.

H2: Los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión vigilancia de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.

H0: Los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales no inciden en la dimensión vigilancia de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.

Tabla 8

Determinación del ajuste de los datos para el modelo estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión vigilancia de la variable toma de decisiones.

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	253,725			
Final	,000	253,725	4	,000

Función de enlace: Logit.

Interpretación

En cuanto a los resultados, se tiene los siguientes datos, que explicarán la dependencia de la dimensión vigilancia de la variable toma de decisiones en función de los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales. De manera similar, el valor de chi-cuadrado es 253.725, p_valor (valor de la significación) es igual a 0.000 frente a la significancia estadística α es igual a 0.05 ($p_valor < \alpha$), lo que significa que el rechazo de la hipótesis nula y los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de dos variables sobre la otra; Aceptándose la hipótesis propuesta (H2).

Tabla 9

Pseudo coeficiente de determinación de las variables.

<i>Pseudo R cuadrado</i>	
Cox y Snell	,719
Nagelkerke	,848
McFadden	,673

Función de enlace: Logit.

En cuanto a la prueba de pseudo R-cuadrado, lo que se propone es la dependencia de la dimensión vigilancia de la variable toma de decisiones, en la que tenemos el coeficiente de Nagelkerke, que indica la variabilidad de la dimensión vigilancia de la variable toma de decisiones depende del 84.8% de los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales.

Tabla 10

La presentación de los coeficientes estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión vigilancia de la variable toma de decisiones.

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Y3_Vigilancia = 1]	-24,630	299,27 1	,007	1	,93 4	- 611,190	561,929
	[Y3_Vigilancia = 2]	-1,808	,341	28,094	1	,00 0	-2,477	-1,140
Ubicación	[Z_Estilos_de_men ejo_de_conflictos= 1]	-13,220	212,09 8	,004	1	,95 0	- 428,923	402,484
	[Z_Estilos_de_men ejo_de_conflictos= 2]	18,039	1238,7 42	,000	1	,98 8	- 2409,85 1	2445,92 9
	[Z_Estilos_de_men ejo_de_conflictos= 3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[X_Relaciones_inte rpersonales=1]	-26,950	570,30 8	,002	1	,96 2	- 1144,73 4	1090,83 3
	[X_Relaciones_inte rpersonales=2]	-3,812	,459	68,882	1	,00 0	-4,712	-2,912
	[X_Relaciones_inte rpersonales=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla muestra la estimación de los parámetros del modelo, la prueba de significancia de cada variable predictoras y el intervalo de confianza de cada parámetro entre otros. Se observa que no todas las variables muestran significación en el modelo, debido a que su valor p de la prueba de significancia no es menor a 0.05, por lo que se eliminarán algunas variables. En resumen, los resultados generales de la tabla indican que el nivel normal de riesgo en las relaciones interpersonales (relación interpersonal = 2) está relacionado con el nivel regular de vigilancia (Y3_Vigilance = 2).

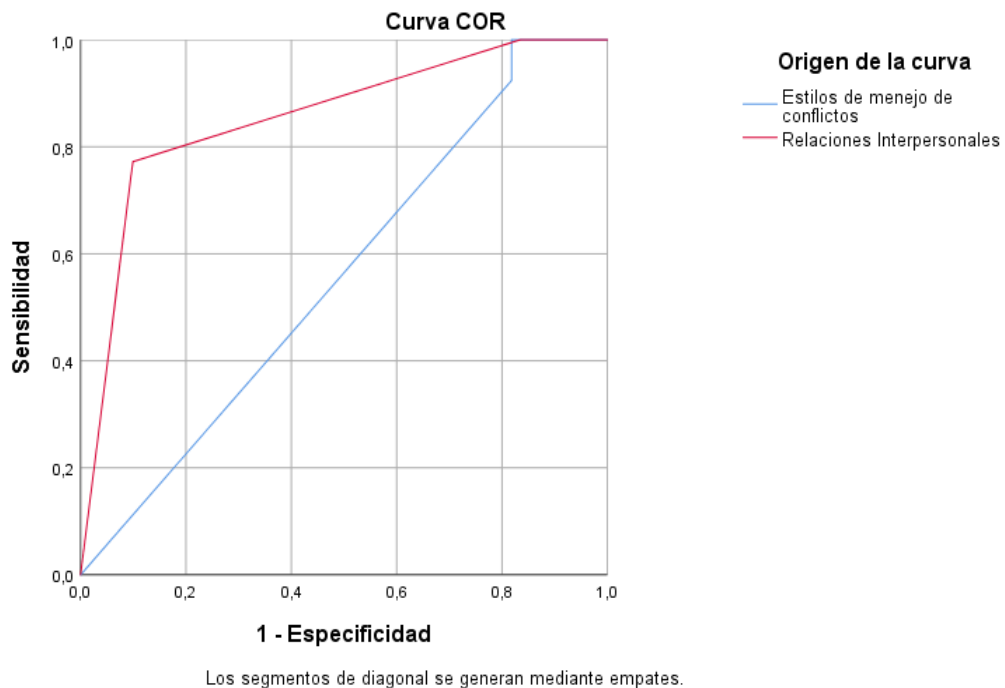


Figura 5. Representación del área de la curva COR como la incidencia de dos variables independientes en una dependiente

En cuanto a los resultados de la curva COR, destacan las áreas que representan el 56.0% y el 85.5% de capacidad de clasificación, lo que indica un alto grado de implicancia; siendo que los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión vigilancia de la variable toma de decisiones.

H3: Los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión de hipervigilancia de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.

H0: Los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales no inciden la dimensión de hipervigilancia de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.

Tabla 11

La determinación del ajuste de los datos para el modelo estilos del manejo de Conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión Hipervigilancia de la variable toma de decisiones.

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	258,690			
Final	,000	258,690	4	,000

Función de enlace: Logit.

Interpretación

En cuanto a los resultados, hemos obtenido los siguientes datos, que estarían explicando la dependencia de la dimensión hipervigilancia de la variable toma de decisiones del trabajador en función del estilo de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales. De manera similar, el valor de chi-cuadrado es 258.690, p_valor (valor de la significación) es igual a 0.000, frente a la significación estadística α es igual a 0.05 ($p_valor < \alpha$), lo que significa que la hipótesis nula es rechazada y los datos de la variable no son independientes; implica la dependencia de dos variables sobre la otra; aceptándose la hipótesis plantada (H3).

Tabla 12

Pseudo coeficiente de determinación de las variables.

<i>Pseudo R cuadrado</i>	
Cox y Snell	,726
Nagelkerke	,855
McFadden	,684

Función de enlace: Logit.

En cuanto a la prueba de pseudo R cuadrado, lo que se estaría presentando es la dependencia de la dimensión Hipervigilancia de la variable toma de decisiones, en la que tenemos el coeficiente de Nagelkerke, lo que implica que la variabilidad de la dimensión hipervigilancia de la variable toma de decisiones depende de 85,5% de los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales.

Tabla 13

La presentación de los coeficientes de conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión Hipervigilancia de la variable toma de decisiones

Estimaciones de parámetro

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Y2_Hipervigilancia = 1]	-24,855	297,091	,007	1	,933	-607,144	557,433
	[Y2_Hipervigilancia = 2]	-2,064	,375	30,232	1	,000	-2,799	-1,328
Ubicación	[Z_Estilos_de_manejo_de_conflictos=1]	-13,460	210,521	,004	1	,949	-426,073	399,153
	[Z_Estilos_de_manejo_de_conflictos=2]	17,944	1236,219	,000	1	,988	-2405,000	2440,888
	[Z_Estilos_de_manejo_de_conflictos=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[X_Relaciones_interpersonales=1]	-26,922	566,560	,002	1	,962	-1137,358	1083,514
	[X_Relaciones_interpersonales=2]	-3,976	,479	68,988	1	,000	-4,914	-3,038
	[X_Relaciones_interpersonales=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla muestra la estimación de los parámetros del modelo, la prueba de significancia de cada variable predictoras y el intervalo de confianza de cada

parámetro entre otros. Se observa que no todas las variables son válidas en el modelo, debido a que su valor p de la prueba de significancia no es menor a 0.05, por lo que se eliminarán algunas variables. En resumen, los resultados generales de la tabla muestran que el riesgo de tener un nivel regular en Relaciones Interpersonales (relación interpersonal = 2) está asociado con el nivel regular de hipervigilancia (Y2_Hipervigilancia = 2).

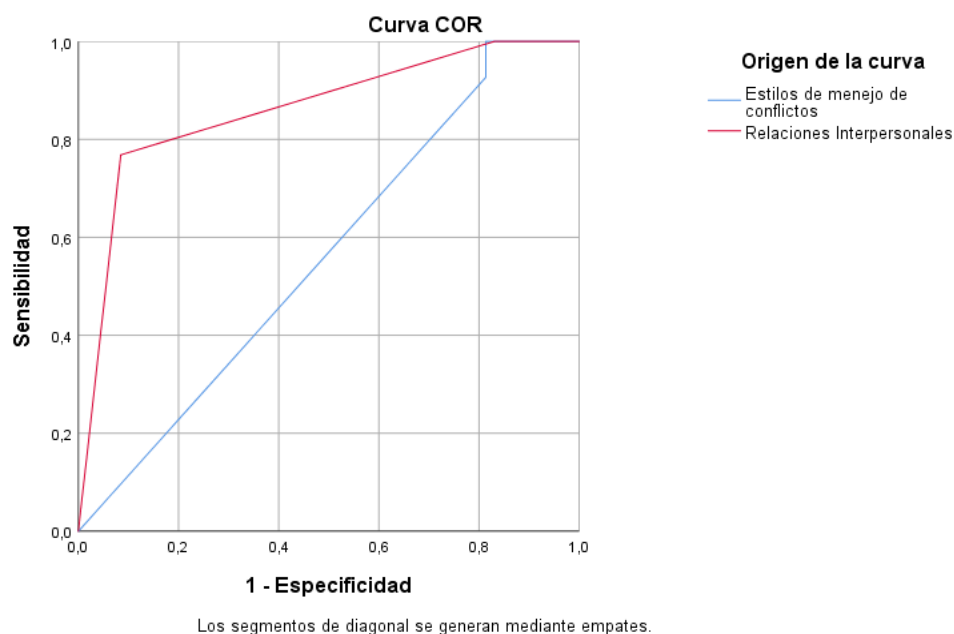


Figura 6. Representación del área de la curva COR como incidencia de dos variables independientes sobre una dependiente

En relación al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de 56,3% y 86,1%, lo que representa un alto nivel de implicación; siendo que los estilos de manejo de conflictos y relaciones interpersonales inciden en la dimensión de hipervigilancia de la variable de toma de decisiones.

H4: Los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión autoconfianza de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.

H0: Los estilos de manejo de Conflictos y las relaciones interpersonales no inciden en la dimensión autoconfianza de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.

Tabla 14

La determinación del ajuste de los datos para el modelo estilos del manejo de Conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión autoconfianza de la variable toma de decisiones.

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	130,033			
Final	,000	130,033	4	,000

Función de enlace: Logit.

Interpretación

En cuanto a los resultados, obtuvimos los siguientes datos, que explicarán la dependencia de la dimensión de autoconfianza de la variable toma de decisiones del trabajador en función de los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales. De manera similar, se tiene el valor de chi-cuadrado es 130.033, p_valor (valor de la significación) es igual a 0.000 frente a la significación estadística α es igual a 0.05 ($p_valor < \alpha$), lo que significa que la hipótesis nula es rechazada, y los datos de las variables no son independientes de ellas, lo que significa que las dos variables dependen unas de otras. Aceptándose la hipótesis propuesta (H1)

Tabla 15

Pseudo coeficiente de determinación de las variables

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,478
Nagelkerke	,574
McFadden	,502

Función de enlace: Logit.

En cuanto a la prueba de pseudo R cuadrado, lo que se estaría presentando es la dependencia de la dimensión autoconfianza de las variables toma de decisiones, en la que tenemos el coeficiente de Nagelkerke, lo que significa que la dimensión autoconfianza de las variables toma de decisiones depende del 57.4% de los estilos de manejo de conflictos y relaciones interpersonales.

Tabla 16

Presentación de los coeficientes los estilos del manejo de Conflictos y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión autoconfianza

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Y1_Autoconfianza = 2]	-17,365	700,169	,001	1	,030	-1389,67	1354,940
Ubicación	[Z_Estilos_de_manej o_de_conflictos=1]	-4,441E-16	4006,771	,000	1	1,000	-7853,128	7853,128
	[Z_Estilos_de_manej o_de_conflictos=2]	6,661E-16	2479,063	,000	1	1,000	-4858,874	4858,874
	[Z_Estilos_de_manej o_de_conflictos=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[X_Relaciones_inter personales=1]	-39,169	,000	.	1	.	-39,169	-39,169
	[X_Relaciones_inter personales=2]	-4,441E-16	913,706	,000	1	1,000	-1790,830	1790,830
	[X_Relaciones_inter personales=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla muestra la estimación de los parámetros del modelo, la prueba de significancia de cada variable predictoras y el intervalo de confianza de cada parámetro entre otros. Se observa que no todas las variables muestran significación en el modelo, debido a que su valor p de la prueba de significancia no es menor a 0.05, por lo que se eliminarán algunas variables. En resumen, los resultados generales de la tabla muestran que el riesgo de tener un nivel regular en Relaciones Interpersonales (relación interpersonal = 2) está asociado con el nivel regular de autoconfianza (Y1_Autoconfianza = 2).

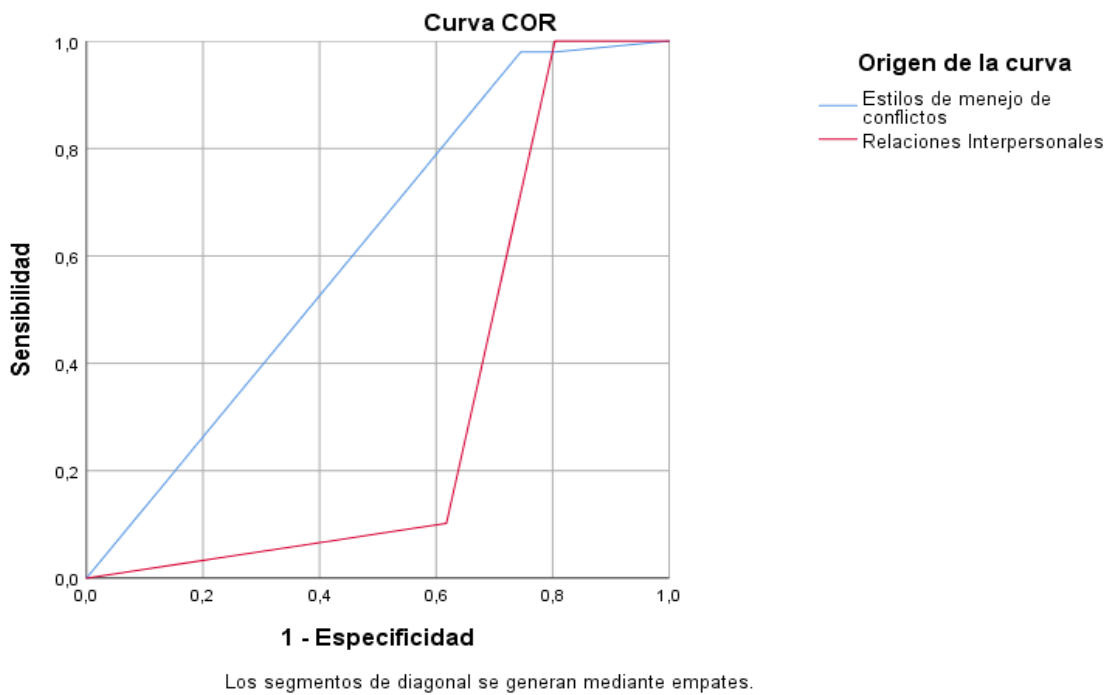


Figura 7. Representación del área de la curva COR como incidencia de dos variables independientes sobre una dependiente

En relación al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de 58,3% y 53,5%, lo que representa un alto nivel de implicación; siendo los estilos de manejo de conflictos y relaciones interpersonales inciden en la dimensión de autoconfianza en la variable toma de decisiones.

V. DISCUSIÓN

4.1. Discusión

Con base a datos encontrados en el análisis de los resultados relacionados con el objetivo específico 1, se identificó en cuanto a la prueba pseudo R cuadrado, lo que se estaría demostrando es la dependencia de la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones, en la que tenemos el coeficiente de Nagalkerke, lo que significa que la dimensión evitación defensiva de las variables toma de decisiones depende del 84.9% de los estilos de manejo de conflictos y relaciones interpersonales. En cuanto a los resultados de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 57,1% y el 86,6% demostrando un alto nivel de implicancia; siendo en general que los estilos de manejo de conflicto y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones; lo que corrobora con lo planteado por, Sardón (2018) y Arapa (2018), en todos estos estudios los conflictos y las relaciones interpersonales son dos variables importantes que se tratan en el ámbito administrativo como psicológico y ambos se manejan adecuadamente como se describe. En estos estudios también se demostró que tienen un impacto en otras variables del campo de las ciencias sociales, como la toma de decisiones, y otros que se muestra en todos estos estudios.

Igualmente, de los hallazgos encontrados en el análisis de los resultados relacionados con el objetivo específico 2, se identificó en cuanto a la prueba pseudo R cuadrado, lo que se estaría demostrando es la dependencia de la dimensión vigilancia de la variable toma de decisiones, en la que tenemos el coeficiente de Nagalkerke, lo que significa que la dimensión vigilancia de la variable toma de decisiones depende del 84.8% de los estilos de manejo de conflictos y relaciones interpersonales. En cuanto a los resultados de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 56,0% y el 85,5% demostrando un alto nivel de implicancia; siendo en general que los estilos de manejo de conflicto y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión vigilancia de la variable toma de decisiones; lo que corrobora con lo planteado por, Sebastián (2017) López (2017) y Muñoz (2017), en todos estos estudios los conflictos y las relaciones interpersonales son dos variables

importantes que se tratan tanto en el ámbito administrativo como en el de campo psicológicos y ambos bien administrados, como se ha demostrado en estos estudios, inciden en otras variables del campo de las ciencias sociales, como la dimensión de vigilancia de la variable de toma de decisiones y lo que se ha demostrado en todos estos estudios, especialmente López (2017) encontró una relación positiva entre conflictos y toma de decisiones.

Así mismo, de los hallazgos encontrados en el análisis de los resultados relacionados con el objetivo específico 3, en cuanto a la prueba pseudo R cuadrado, lo que se estaría demostrando es la dependencia de la dimensión Hipervigilancia de la variable toma de decisiones, en la que tenemos el coeficiente de Nagalkerke, lo que significa que la dimensión hipervigilancia de la variable toma de decisiones depende del 85.5% de los estilos de manejo de conflictos y relaciones interpersonales. En cuanto a los resultados de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 56,3% y el 86,1% demostrando un alto nivel de implicancia; siendo en general que los estilos de manejo de conflicto y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión hipervigilancia de la variable toma de decisiones; lo que corrobora con lo planteado por Yin, Jia, Ma y Liao (2020), Parayitam, Papenhausen (2018) , Luna Bernal (2017), Zhang, Chen y Sun (2015), en todos estos estudios hay presencia de conflictos, las relaciones interpersonales son dos variables importantes que se tratan tanto en el ámbito administrativo como en el psicológico, y ambas bien gestionadas, como se muestra en estos estudios, tienen efectos sobre otras variables del ámbito de las ciencias sociales, como la dimensión de hipervigilancia de la variable toma de decisiones y lo que se ha demostrado en todos estos estudios.

Por otro lado, de los hallazgos encontrados en el análisis de los resultados relacionados con el objetivo específico 4, en cuanto a la prueba pseudo R cuadrado, lo que se estaría demostrando es la dependencia de la dimensión autoconfianza de la variable toma de decisiones, en la que tenemos el coeficiente de Nagalkerke, lo que significa que la dimensión autoconfianza de la variable toma de decisiones depende del 57.4% de los estilos de manejo de conflictos y

relaciones interpersonales. En cuanto a los resultados de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 68,3% y el 63,5% demostrando un alto nivel de implicancia; siendo en general que los estilos de manejo de conflicto y las relaciones interpersonales inciden en la dimensión autoconfianza de la variable toma de decisiones; lo que corrobora con lo planteado por, Alzate, Laca y Valencia (2014), Luna Bernal, Laca y Cedillo (2012), Garaigordobil (2011); en todos estos estudios los conflictos y las relaciones interpersonales son dos variables importantes que se abordan tanto en el ámbito administrativo como psicológico y ambos adecuadamente manejados, como se muestra en estos estudios, tienen efectos sobre otras variables en el campo de las ciencias sociales como la dimensión autoconfianza de la variable toma de decisiones y lo que se ha demostrado en todos estos estudios, especialmente Muñoz (2017) las relaciones interpersonales inciden en la dimensión autoconfianza de la variable toma de decisiones.

Finalmente, de los hallazgos encontrados en el análisis de los resultados relacionados con el objetivo general, se determinó en cuanto a la prueba pseudo R cuadrado, lo que se estaría demostrando es la dependencia de la toma de decisiones, en la que tenemos el coeficiente de Nagalkerke, lo que significa que la variable toma de decisiones depende del 84.1% de los estilos de manejo de conflictos y relaciones interpersonales. En cuanto a los resultados de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 58,3% y el 53,5% demostrando un alto nivel de implicancia; siendo en general que los estilos de manejo de conflicto y las relaciones interpersonales inciden en la variable toma de decisiones; es decir la mejora en los estilos de manejo de conflicto y buenas relaciones interpersonales conllevan a tomar buena toma de decisiones, que corrobora con lo planteado principalmente por, Yin, Jia, Ma y Liao (2020), Parayitam, Papenhausen (2019), Luna Bernal (2017), Zhang, Chen y Sun (2015) y Alzate, Laca y Valencia (2014) así mismo la incidencia con otras variables de investigadores como Villamedina, Donado y Zerpa (2015), Shebeeb, Ajmi (2007), Mejía, Laca (2006), Wong & Law, 2002), pues en todos estos estudios los conflictos y las relaciones interpersonales son dos variables importantes que se tratan, tanto en el ámbito administrativo como en el psicológico y ambos

adecuadamente gestionados, como se ha demostrado en estos estudios. Además Sardón (2018), Muñoz (2017), los conflictos se relacionan con las relaciones interpersonales, la comunicación juega un rol importante en resolver los conflictos Arapa (2018), López (2017), con sus resultados positivos entre conflicto y toma de decisiones, así mismo los resultados de Vesperi, Ventura, Cristofaro (2020) la toma de decisiones dependen de una relación interpersonales y que afectarían la toma de decisiones y esto se debería por presiones de tiempo y exigencias que tiene el trabajador de salud, finalmente Thomas y Kilmann (1974) la relación estilos de manejo de conflicto y los patrones de toma de decisiones son positivas las personas no tienen un estilo de gestión de conflictos fijo, Por ello, una persona es capaz de utilizar el estilo que vea más adecuado como podría ser el caso de nuestra muestra, Arías (2013) una comunicación defectuosa puede llevar a malas en las relaciones interpersonales, esta última es imprescindible en personal de salud, para Vásquez (2015) se coincide que para tener una buenas relaciones interpersonales y tomar buenas decisiones tiene que existir la comunicación actitud y trato.

VI. CONCLUSIONES

Primero: Esta investigación muestra que en relación al objetivo específico 1, que los estilos de manejo de conflictos y relaciones interpersonales inciden en la dimensión de evitación defensiva de la variable de toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020, lo que implica que la variabilidad de la dimensión de evitación defensiva de la variable de toma de decisiones del trabajador depende del 84,9% de los estilos de manejo de conflictos y relaciones interpersonales.

Segundo: Esta investigación muestra que respecto al objetivo específico 2, que los estilos de manejo de conflictos y relaciones interpersonales inciden en la dimensión de vigilancia de la variable de toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020, que Implica que la variabilidad de la variable La dimensión de vigilancia de la toma de decisiones del trabajador depende del 84,8% de los estilos de manejo de conflictos y relaciones interpersonales.

Tercero: Esta investigación muestra que en relación al objetivo específico 3, que los estilos de manejo de conflictos y relaciones interpersonales inciden en la dimensión de hipervigilancia de la variable de toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020, lo que implica que la variabilidad de la dimensión Hipervigilancia de la variable de toma de decisiones del trabajador depende del 85,5% de los estilos de manejo de conflictos y relaciones interpersonales.

Cuarto: Esta investigación muestra que con respecto al objetivo específico 4, que los estilos de manejo de conflictos y relaciones interpersonales inciden en la dimensión de autoconfianza de la variable de toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020, lo que implica La variabilidad de la dimensión de autoconfianza de la variable de toma de decisiones del trabajador depende del 57,4% de los estilos de manejo de conflictos y relaciones interpersonales.

Quinto: En cuanto al objetivo general, se muestra que los estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales influyen en la toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020, lo que implica que la variabilidad de la toma de decisiones en los trabajadores depende 84,1% de estilos de manejo de conflictos y relaciones interpersonales.

VII. RECOMENDACIONES

- Primero:** Establecer estrategias y nuevas habilidades organizacionales para enfrentar situaciones conflictivas, relaciones interpersonales precarias en la institución a nivel gerencial y liderazgo quirúrgico para mejorar la toma de decisiones.
- Segundo:** Implementar un sistema de control de calidad permanente, monitoreo permanente de la gestión de RRHH de cada servicio para poder identificar estos problemas, brindar soluciones para los activos de los clientes externos, internos y trabajadores, mejorando así la eficiencia profesional y el prestigio de la institución.
- Tercero:** Promover relaciones laborales interpersonales positivas, manejar estilos de manejo de conflictos en el contexto de salud, realizar micro intervenciones para desarrollar técnicas de control de impulsos de carácter, relaciones interpersonales, ya que en el campo de la salud los trabajadores están predispuestos a incrementar los conflictos sobre estar en constante Al interactuar con las personas, ya sean pacientes o compañeros, distribuyendo mejor su trabajo, las personas reaccionan conductual, emocional y cognitivamente en respuesta a estos constructos.
- Cuarto:** Los líderes de grupo deben reconocer estos constructos en sus trabajadores, si son identificados, tratados y controlados, proponer la creación de los llamados círculos de calidad en el Policlínico Pablo Bermúdez para monitorear estos constructos en la institución, desarrollando prácticas basadas en fortalezas, teniendo el trabajador como su punto de construcción de la organización, motivando sus tareas haciéndoles evocar más de sus quehaceres diarios, una buena toma de decisiones dará como resultado una buena relación interpersonal y una buena resolución de estilos de manejo de conflictos.
- Quinto:** En estudios futuros se deberían realizar más investigaciones sobre estos temas en poblaciones más grandes del sector salud, siendo la primera investigación de este tipo.

REFERENCIAS

- Arapa, L. (2018). La resolución de problemas matemáticos y su relación con la toma de decisiones en los estudiantes de segundo grado de educación secundaria de las instituciones educativas del distrito de Santo Tomás - Cusco 2018. (Tesis De Grado). Universidad Nacional San Agustín de Arequipa Escuela Post Grado. Perú.
- Alzate, R. (1998). Análisis y Resolución de Conflictos. Una perspectiva psicológica. Bilbao. Servicio Editorial Universidad del País Vasco.
- Alzate, R.; Laca, F. y Valencia, J. (2004). "Decision-making Patterns, conflict styles, and self-esteem", *Psicothema*, 16, pp. 110-116.
<http://www.psychothema.com/pdf/1169.pdf>
- Arias, C. (2013). Las relaciones interpersonales en Enfermería Quirúrgica: Conflictos laborales y estrategias de mejora. Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2012. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Tesis de Licenciatura.
- Blake, R.R. and Mouton, J.S (1964) *The Managerial Grid*. Houston, TX. Gulf.
- Barbero, I, Vila, E., Maciá, A, Pérez, C., Navas, M^a J. (1993). Adaptación española del cuestionario DMQ-II de León Mann. *Revista de Psicología - guía General y Aplicada* 46(3), 333-338.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- De Vellis, G. (2018). *La medición en ciencias sociales y en la psicología, en estadística con SPSS y metodología de la investigación*. México: Trillas.
- Dalton, M., Hoyle, D. y Watb, M. (2009). *Relaciones humanas*. México: International Thomson Editores.
- Espinoza M. (2010). *Relaciones interpersonales entre profesionales de enfermería del Servicio de Medicina del Hospital Arzobispo Loayza, 2010*. (Tesis de Grado) Universidad de San Marcos Lima-Perú 2010.
- EsSalud página institucional. <http://www.essalud.gob.pe/centro-de-prevencion-de-riesgo-del-trabajo/>
- Flores. I.C, Terán. R.M. (2018). Manejo de conflictos laborales para mejorar las relaciones interpersonales en enfermeros de UCI-UCIN del Hospital Regional

- Docente de Cajamarca-2018. (Tesis Doctoral). Universidad Cesar Vallejo. Lima Perú.
- Flores, F. (2018). Relaciones interpersonales y el nivel de asertividad en los alumnos del VII ciclo de la Especialidad de Agropecuaria de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle, Lima-Perú.
- Fierro, A Elena (2009) Manejo de conflictos y mediación, Oxford, México, 2010. pp. 9 y 10. Libro digital disponible en [https://www.academia.edu/30167415/Manejo de Conflictos y Mediacion](https://www.academia.edu/30167415/Manejo_de_Conflictos_y_Mediacion)
- Follett, M.P. (1940), "Constructive conflict", in Metcalf, H.C. and Urwick, L. (Eds), Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, Harper & Row, New York, NY, pp. 30-49 (originally published in 1926).
- Galván C.V. (2018). Relaciones interpersonales y el Nivel de asertividad de los alumnos del VII ciclo de la especialidad de agropecuaria de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. (Tesis Doctoral) Universidad Enrique Guzmán y Valle. Lima Perú.
- Guillen, R. (2015). Las relaciones humanas en las docentes de las instituciones educativas de educación inicial del distrito de santa Ana provincia de la convención región cuzco, 2017. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Puno-Perú.
- Gómez, J. (1999). Recursos humanos, fundamentos del comportamiento humano en la empresa. Madrid: Encuentro.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (6a. Ed). México D.F.: McGraw-Hill.
- Jordán, P.J. and Troth, A.C. (2002), "Emotional intelligence and conflict resolution: implications for human resource development", Advances in Developing Human Resources, Vol. 4 No. 1, pp. 62-79.

- Janis, I. L. y Mann, L. (1977). Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment. Free Press.
- Konrad Lorenz (1903-1989). Revista Latinoamericana de Psicología, 21 (2), 279-287. [Fecha de Consulta 5 de diciembre de 2020]. ISSN: 0120-0534.
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=805/80521210>
- Kriek, D. (2019). Team Leadership: Theories, Tools and Techniques. KR Publishing.
- Kilman, R.H. & Thomas, K.W. (1975). Interpersonal Conflict-Handling Behaviour as Reflections of Jungian Personality Dimensions. Psychological Reports, 37(3), 971–980.
- Luna, A. C., Valencia, A. C., y Nava, J. M. (2019). Propiedades psicométricas del Inventario de Rahim en una muestra de adolescentes estudiantes de bachillerato. Revista Evaluar, 18(2), 75-90. Recuperado de:
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/revaluar>.
- Luna, A.C., Laca A.F. y Cadillo L.I. (2012). Toma de decisiones, estilos de comunicación en el conflicto y comunicación familiar en adolescentes bachilleres. Enseñanza e investigación en psicología, 17 (2), 295-311. [Fecha de consulta 1 de julio de 2020].issn:0185-1594.Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29224159014>.
- Luna Bernal, A. (2017). Relación entre estilos de manejo de conflictos y empatía multidimensional en adolescentes bachilleres. Revista, ISSN-2395-7972, Vol. 6, N°. 12, 2017. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6096452>
- López, R. (2017). Resolución de conflicto y Toma de Decisiones en la comunidad beneficiaria del proyecto Pachacutec ventanilla callao, 2017. (Tesis de Grado Maestría). Universidad Cesar vallejo. Lima. Perú.
- MINSA, (2005). Manual de salud ocupacional 2005. Perú. Recuperado de
http://www.digesa.minsa.gob.pe/publicaciones/descargas/manual_deso.PDF

- Ministerio de Salud, MINSA (2015). "Manual de relaciones interpersonales". Consultado el 19 de marzo del 2017. Disponible en <http://repositorio.minsa.gob.pe:8080/jspui/handle/MINSA/78749>.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2016). Informe anual. Conflictos Laborales 2012. Perú. Recuperado de http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/dnrt/DOCUMENTOS_GESTION/2012/INFORME_ANUAL_CONFLICTOS_LABORALES_2012.pdf.
- Muñoz, M.E (2017). Relaciones interpersonales y desempeño laboral del personal de enfermería de neonatología Hospital Arzobispo Loayza Lima 2015. (Tesis de Doctoral) Escuela de posgrado Universidad cesar vallejo, Lima, Perú.
- Marcelino. R. I. (2012). Adaptación Psicométrica del inventario de estilo de manejo de conflictos (TKI) en profesionales de la salud del cono norte de Lima Metropolitana. (Tesis Doctoral). Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Monjas. C. (2000). Programa de Enseñanza de Habilidades de Interacciones Social (PEHIS) para niños y niñas en edad escolar: 5ta. Edición. Madrid.
- Moreno, S. I. Relaciones interpersonal en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. Revista CES Derecho, (9), 1, enero-junio 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.21615/cesder.9.1.2>
- Ayub, N., AlQurashi, S.M., Al-Yafi, W.A. and Jehn, K. (2017), "Personality traits and conflict management styles in predicting job performance and conflict", International Journal of Conflict Management, Vol. 28 No. 5, pp. 671-694. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2016-0105>
- OMS (2012). Informe sobre situación mundial de depresión 2012. Ginebra, Washington. Recuperado de https://www.who.int/mediacentre/news/notes/2012/mental_health_day_20121009/es/
- OMS (2019). Informe sobre la situación mundial de la prevención de la violencia 2019. Washington, D.C. Recuperado de: http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/status_report/2014/es.

- OIT y OMS (2018). Informe sobre Salud de los trabajadores y recursos 2010. Washington. Recuperado de https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=1527:workers-health-resources&Itemid=1349&limitstart=2&lang=es
- PCM Presidencia del Consejo de Ministros (2019). Reporte Mensual, Secretaría de Gestión Social y Diálogo (SGSD). Perú. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/Willaqniki-N-01-2019.pdf>
- Patroni Fernández. M.A. (2017). Toma de Decisiones y clima organizacional en la Agencia Efe S.A. de Pedro Ruiz, Chiclayo 2017. (Tesis Doctoral) Lima Perú.
- Parayitam, S. and Papenhausen, C. (2018), "Strategic decision-making: The effects of cooperative conflict management, agreement-seeking behavior and competence-based trust on decision outcomes", *Management Research Review*, Vol. 41 No. 1, pp. 2-28. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2016-0285>
- Peñaloza, A. y Osorio, M. (2005) "Elaboración de instrumentos de investigación", Departamento de investigación del CUAM, Caracas.
- Pinkley, R. (1990). Dimensions of conflict frame. Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 117-126.
- Rahim, (2001). Hacia una teoría de manejo de conflictos organizacionales. *Revista internacional de gestión de conflictos*, 13 (3), 206-235. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/eb022874>
- Rahim, M.A. (200a). *Managing conflict in organizations*. Libro Digital. Editorial transacciones, 2010. ISBN: 1412844258, 9781412844253. Tomado de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=qauUIGypkhEC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Rahim,+M.+A.+\(2001\).+Managing+conflict+in+organizations&ots=2^a8tuwX6lb&sig=MPKgyfJZeillJM8SqzWpg0Cfw7E#v=twopage&q=Rahim%2C%20M.%20^a.\(2001\).%20Managing%20conflict%20in%20organizations&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=qauUIGypkhEC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Rahim,+M.+A.+(2001).+Managing+conflict+in+organizations&ots=2^a8tuwX6lb&sig=MPKgyfJZeillJM8SqzWpg0Cfw7E#v=twopage&q=Rahim%2C%20M.%20^a.(2001).%20Managing%20conflict%20in%20organizations&f=false)
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376. Doi: 10.5465/255985.

- Rahim, M.A. (1985), "A strategy for conflict management in complex organizations", Human relations, Vol. 38 No. 1, pp. 81-89.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013) Comportamiento Organizacional. (15 Ed.) México: Pearson.
- Robbins, S. y DeCenzo, D. (2002). Fundamentos de Administración. (3ª ed.) México: Pearson Educación.
- Ralf Dahrendorf, (1029): Crítica e implicancias de su teoría ecléctica de las clases. Trabajo y Sociedad, XIII (14), 1-17. [Fecha de Consulta 5 de diciembre de 2020]. ISSN:. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3873/387334686006>
- Rodríguez Estrada, M y Márquez, M. (1988). Manejo de problemas y toma de decisiones. Vol. 8 (2a. ed.). Editorial El Manual Moderno, 2013. Documento, Recurso en Internet. ISBN: 9786074482102 6074482101.
https://books.google.com.pe/books?id=ycr6CAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Real Academia Española, <http://www.rae.es/rae.html>.
- Ramos V, C.M. (2018). Estilos en el manejo de conflictos en los profesionales de salud del Centro Clínico SANNA, 2017. (Tesis Doctoral). Universidad Inca Garcilaso De La Vega. Lima Perú.
- Ramírez, J. J., y BorgesGrü, T. (2011). Adaptación y validación de un cuestionario de estilos de manejo de conflicto organizacional en una muestra de trabajadores brasileños. Revista Psicología: Organizaciones e Trabalho, 11(1), 66-74. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot>
- Rodríguez, M. (2015) Psicología y toma de decisiones. Barcelona.
- Sardón, (2018). Estilos de manejo de conflictos y desempeño docente en instituciones educativas de nivel primaria. Revista de investigaciones. Vol.7. pp. 443-453. DOI: <http://dx.doi.org/10.26788/riepg.2018.1.69>
- Sebastián, G. (2017). La inteligencia emocional y el estilo de manejo de conflictos en los docentes de la institución Pública de la red 9, UGEL 06, Vitarte, Lima.

(Tesis Maestría). Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima. Perú.

Shih, H. and Susanto, E.(2010), "Conflict management styles, Emotional intelligence, and job performance in public organizations", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 147-168.
<https://doi.org/10.1108/10444061011037387>

Sandeep, K. Luxmi, M. (2013). Manejo de conflictos Estilos de la escuela docentes: un estudio empírico de Ludhiana. *IPE Journal of Management*, vol. 3, N ° 1
IPE Journal of Management, vol. 3, N °. 2013, Instituto de empresa Publica.

Stockwell, RG (1997). Comunicación efectiva en la gestión de conflictos: la revista de contabilidad de gestión la revista de contabilidad de gestión. *Cma*, 71 (3), 6. Recuperado de
<https://search.proquest.com/docview/197800230?accountid=37408>

Stoner, A. y Wankel, C. (2006). *Administración*. México. Prentice Hall Hispanoamérica.

Stoner, A. y Freeman, E. (1994). *Administración*. 5ta Edición. México: Prentice Hall.

Sánchez, H. Reyes, C. y Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Edición Universidad Ricardo Palma. ISBN N° 978-612-47351-4-1. Biblioteca Nacional del Perú N° 2018-07914.

Sampieri, R. H. y Mendoza Torres C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México.

Thomas, K. y Kilmann, R. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.

Thomas, Kenneth & Thomas, Gail & Schaubhut, Nancy. (2008). Conflict styles of men and women at six organization levels. *International Journal of Conflict Management*. 14. 10.1108/10444060810856085.

Troncoso, G. y Burgos, X. (2002). Desarrollo de habilidades sociales en niños, niñas y jóvenes internos en hogares de menores en protección simple. Chile. Recuperado de <http://paicabi.cl/publicacion/desarrollo-de-habilidades->

[sociales-en-ninos-ninas-y-jovenesinternos-en-hogares-de-menores-en-proteccion-simple/](#)

- Vesperi, W., Ventura, M. and Cristofaro, C.L. (2020), "Conflict management as an organizational capacity: survey of hospital managers in healthcare organizations", *Measuring Business Excellence*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2020-0008>
- Venturo López, D.I. (2019). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en profesionales de enfermería de la clínica Good Hope, Miraflores 2019. (Tesis Doctoral). Universidad Peruana Unión. Lima Perú.
- Villamedina, J. Donado, A. Enrique, C. (2015). Estilos de Manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral. *Revista Dimensión Empresarial*, vol.13, num.1, p.73-94. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.339>.
- Vásquez, L. (2015). Relaciones interpersonales y Desempeño laboral en los trabajadores den centro de salud Morales, 2015. (Tesis de Grado Maestría). Universidad Cesar vallejo, Lima. Perú.
- Yin, J., Jia, M., Ma, Z. and Liao, G. (2020), "Team leader's conflict management styles and innovación performance in entrepreneurial teams", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 373-392. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2019-0168>
- Zhang, S.J., Chen, Y.Q. and Sun, H. (2015), "Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance: An empirical study of Chinese employees", *international Journal of Conflict Management*, Vol. 26 No. 4, pp. 450-478. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2014-0039>
- Wall, J. and Callister, R. (1995), "Conflict and its management", *Journal of Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 515-58.
- Hoch, S. J., Kunreuther, H., Gunther, R. E., & Wharton School. (2001). Wharton on making decisions. New York: Wiley.

ANEXOS

Anexo: 1

Matriz de Consistencia

Titulo: Estilo de manejo de conflictos, relaciones interpersonales en la toma de decisiones de trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020

Autor: CD. Mg. Ito Bacilio Sandoval Melendres

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
			Variable Independiente (X): Estilos de Manejo de Conflictos				
			Dimensiones	Indicadores	Item	Escala y Valores	Nivel y Rango
<p>Problema General:</p> <p>¿Cómo incide los estilos del manejo de Conflictos y las relaciones interpersonales en la toma de decisiones de trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>¿Cómo incide los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020?</p> <p>¿Cómo incide los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020?</p> <p>¿Cómo incide los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020?</p> <p>¿Cómo incide los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020?</p> <p>¿Cómo incide los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la incidencia de los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la toma de decisiones en trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Identificar la incidencia de los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020</p> <p>Identificar la incidencia de los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020</p> <p>Identificar la incidencia de los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020</p> <p>Identificar la incidencia de los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>Los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden significativamente en la toma de decisiones en trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020</p> <p>Hipótesis Específica</p> <p>Los Estilos de manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden significativamente en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020</p> <p>Los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden significativamente en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020</p> <p>Los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden significativamente en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020</p> <p>Los estilos del manejo de conflictos y las relaciones interpersonales inciden significativamente en la dimensión evitación defensiva de la variable toma de decisiones de los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020</p>	Complaciente	<ul style="list-style-type: none"> • Generosidad desinteresada • Acepta instrucciones, aunque no este de acuerdo • Cede al punto de vista de otro 	1,2,3,4,5, 6,7	Ordinal Likert de 4 opciones Nunca(1) Algunas Veces(2) Frecuentemente(3) Siempre(4)	Adecuado (92-120) Regular (61-91) No adecuado (30-60)
			Compelidor	<ul style="list-style-type: none"> • Persuade para que su posición prevalezca • Defiende una posición que considera correcta • Trata de ganar 	8,9,10 11,12, 13		
			Comprometido	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de concesiones • Establecer negociaciones • Realiza concesiones mutuas 	14,15,16, 17,18,19		
			Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Examina los puntos de discordia para aprender del otro • Resuelve un problema de manera colaborativa • Enfrenta y encuentra una solución creativa para un problema interpersonal 	20,21,22,2 3,24,25		
			Evasivo	<ul style="list-style-type: none"> • Evita un asunto diplomáticamente • Aplaza un asunto hasta que se presente una mejor oportunidad 	26,27,28, 29,30		
			Variable Independiente (Y): Relaciones Interpersonales				
			Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y Valores	Nivel y Rango
			Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad Agudeza Receptividad Estimulo Asertividad Uso del Silencio Preparación Cuidadosa 	1,2,3,4,5, 6,7,8	Likert S: Siempre (5) CS: Casi siempre (4) CN: Casi nunca(3) A: A veces(2) N: Nunca (1)	Favorables (101-135) Regulares (64-100) Desfavorables (27-63)
			Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Comprension • Empatía • Solidaridad • Lealtad • Responsabilidad • Cooperación • compañerismo 	9,10,11,12, 13,14,15,16, 17,18,19, 20,21	Likert S: Siempre (5) CS: Casi siempre (4) CN: Casi nunca(3) A: A veces(2) N: Nunca (1)	
			Trato	<ul style="list-style-type: none"> • Buenos modales • Amabilidad • Cortesia 	22,23,24, 25,26,27	Likert S: Siempre (5) CS: Casi siempre (4) CN: Casi nunca(3) A: A veces(2) N: Nunca (1)	
			Variable Dependiente (Z): Toma de Decisiones				
			Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Niveles
			Evitación defensiva	<ul style="list-style-type: none"> Actitud pasiva Transferencia de roles 	1,2,3,4,4,6	Ordinal	Optima (93-125) Regular (59-92)
			Vigilancia	<ul style="list-style-type: none"> Actitud Activa Optimista 	7,8,9,10,11		
			Hipervigilancia	<ul style="list-style-type: none"> Cree resolver Tiempo insuficiente Decisión apresurada 	12,13,14,15,16,17,18 ,19	Nunca (1) A veces (2) Siempre (3)	No óptima (25-58)
			Autoconfianza	<ul style="list-style-type: none"> Es responsable Confía en sus capacidades 	20,21,22,23,24,25		

ANEXO: 2 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escale de Medición	Niveles y Rango
Estilo de Manejo de Conflictos	Kilmann y Thomas (1975) son "las acciones que una persona toma en respuesta a dicho conflicto para lograr la meta deseada" además mencionó que la expresión estilo de manejo de conflicto hace referencia a una cierta manera de afrontar los conflictos es decir técnicas o estrategias de resolución la cual un individuo tiende a asumir habitualmente en su vida cotidiana. Teniendo como dimensiones, complaciente, competidor, comprometido, colaborador y evasivo (Luna, Valencia y Nava en el año 2018 Pg.75.90).	Es el reconocimiento, descriptivo, la forma de pensar que tiene la persona frente al estilo de manejo de conflicto de los profesionales de la salud de trabajadores del Policlínico pablo Bermúdez, Lima, 2020. Este reconocimiento se basa en estilos como son complaciente, competidor, comprometido, colaborador y evasivo. En un inventario de 30 ítems, en función a una escala ordinal tipo Likert de 5 Niveles.	Complaciente Competidor Comprometido Colaborador Evasivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generosidad desinteresada ✓ Acepta instrucciones, aunque no este de acuerdo ✓ Cede al punto de vista de otro ✓ Persuade para que su posición prevalezca ✓ Defiende una posición que considera correcta ✓ Trata de ganar ✓ Intercambio de concesiones ✓ Establece negociaciones ✓ Realiza concesiones mutuas ✓ Examina los puntos de discordia para aprender del otro ✓ Resuelve un problema de manera colaborativa ✓ Enfrenta y encuentra una solución creativa para un problema interpersonal. ✓ Evita un asunto diplomáticamente ✓ Aplaza un asunto hasta que se presente una mejor oportunidad. 	Ordinal tipo Likert de 4 opciones Nunca (1) Algunas Veces(2) Frecuentemente(3) Siempre(4)	Adecuado (92-120) Regular (61-91) No adecuado (30-60)
Relaciones Interpersonales	Las relaciones interpersonales son el intercambio de actitudes, información, percepción de conductas, sentimientos, acciones y trato entre individuos, estas relaciones interpersonales son expresiones creadas de persona a persona que permiten definir factores internos y externos de la relación con el entorno. (MINSAs, 2011)	La manera de operacionalizar la variable de relaciones interpersonales es a través de sus dimensiones comunicación, actitud y trato; entre los profesionales de la salud, trabajadores del Policlínico pablo Bermúdez de EsSalud, Lima, 2020. Se aplica el método encuesta como técnica cuestionario con escalas de relaciones interpersonales, que consta de 27 ítems, agrupados en tres dimensiones. Para su calificación se utiliza la escala ordinal tipo Likert con 5 categorías: Siempre (S), casi siempre (CS), a veces (AV) casi nunca (CN y nunca (N), enumeradas de mayor a menor de 5 al 1. Medidas mediante escalas de rango de favorables, regular y desfavorables.	Comunicación Actitud Trato	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilidad. ✓ Agudeza ✓ Receptividad ✓ Estimulo ✓ Asertividad ✓ Uso del silencio ✓ Preparación cuidadosa ✓ Respeto ✓ Comprensión empática ✓ Solidaridad ✓ Lealtad ✓ Responsabilidad ✓ Cooperación ✓ Compañerismo ✓ Buenos modales ✓ Amabilidad ✓ Cortesía 	Ordinal Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1) *Enumerado de mayor a menor	Favorables (101-135) Regulares (64-100) Desfavorables (27-63)
Toma de decisiones	Para Luna, Laca y Cadillo en el año (2012). Mencionó basándose en la teoría de conflicto decisional de Janis y Mann (1979) "Son proceso de elección de una acción en particular entre una serie de alternativas que se nos presenta, por la cual se debe de elegir la alternativa que crea más conveniente". Teniendo evitación Defensiva, vigilancia, hipervigilancia, autoconfianza.	El acto de evaluar las capacidades para la toma de decisiones según Jannis y Mann (1977) adopta algunos patrones dimensionándolos como son: Vigilancia, Hipervigilancia, Evitación, autoconfianza y lo hace a través de un cuestionario de Melbourne (CDTD de 25 ítems en 3 alternativas del 1 al 3 nunca a veces y siempre en profesionales de la salud del Policlínico pablo Bermúdez, Lima, 2020.	Evitación defensiva Vigilancia Hipervigilancia Autoconfianza	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud pasiva • Transferencia de roles • Actitud Activa • Optimista • Cree resolver • Tiempo insuficiente • Decisión apresurada • Es responsable • Confía en sus capacidades 	Ordinal Tipo Likert: Nunca (1) A veces (2) Siempre (3)	Optima (93-125) Regular (59-92) No optima (25-58)

ANEXO: 3

Instrumentos de recolección de datos

Estimados Trabajadores:

Los siguientes cuestionarios acerca de los ítems indicados los cuales han sido elaborados con fines de investigación científica, en ellos se pretende recoger de manera anónima información muy importante, por lo que le agradeceré se sirva dar respuesta a cada uno de los ítems de manera anónima, con sinceridad y de manera personal, marcando con una (X) la respuesta que crea conveniente de las siguientes escalas Likert, recuerde no hay respuestas correctas o incorrectas, todas son valederas, le agradeceré mucho marcar todos cada uno de los ítems a fin de evitar los valores perdidos.

A continuación, recogeremos algunos datos para caracterizar a la muestra:

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: _____

Tiempo de servicios en el sector público: _____ años

Condición laboral: Nombrado (), Contratado (), Otro _____

¡Muchas gracias por su tiempo!

Cuestionario Estilos de manejo de conflictos – TKI

Thomas-Kilmann MODE Conflict Instrument

Instrucciones

A continuación, encontrará algunas afirmaciones, por favor lea cuidadosamente cada enunciado y decida que escala describe mejor su forma de pensar o actuar cuando sus ideas difieren de la otra persona, como responde usted a esta situación en su centro laboral.

No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas.

No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

Información Específica: Marque con una “X”, solo una de las opciones

Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre						
1	2	3	4						
Nº	ITEMS					1	2	3	4
COMPLACIENTE									
1	Antes de abordar los puntos en los que estamos en desacuerdo, pongo énfasis en los que si estamos de acuerdo.								
2	Sacrifico mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona.								
3	Trato de no herir los sentimientos del otro.								
4	Si la posición de la otra persona es muy importante para ella, le doy la razón.								
5	A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona.								
6	Procuro no herir los sentimientos de la otra persona.								
7	Evito de tomar posiciones que puedan generar controversias.								
COMPETIDOR									
8	Soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo.								
9	Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón.								
10	Soy una persona que se mantiene firme con sus ideas.								
11	Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca.								
12	Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición.								

13	Utilizo todo lo que puedo para convencer a los demás.				
COMPROMETIDO					
14	Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos				
15	Cedo en algún punto de conflicto a cambio de otros.				
16	Le permitiré al otro mantener algunas de sus posiciones si el me respeta y permite mantener en alguna de las mías.				
17	Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.				
18	Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía.				
19	Entre mi punto de vista y el de los demás propongo una solución intermedia.				
COLABORADOR					
20	Busco intensamente ayuda de la otra persona, para encontrar una solución.				
10	Le digo mis ideas y le pregunto las suyas				
22	Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata.				
23	Prefiero una discusión directa y abierta del problema.				
24	Suelo buscar la ayuda de otro para solucionar el problema				
25	Expreso mis ideas y pregunto a los demás sus opiniones.				
EVASIVO					
26	Trato de evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables.				
27	Busco proponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.				
28	Trato de hacer lo necesario para evitar las tensiones o conflictos con otros.				
29	Soy de las personas que piensa que los problemas se solucionan con el tiempo.				
30	Soy de las personas que no le gusta entrar en situaciones de conflictos.				

Cuestionario de Relaciones Interpersonales

A continuación, se presenta una serie de enunciados, deberá leer y responder en la medida que se identifica con las situaciones planteadas.

No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas.

No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

Lo importante es que responda con la máxima sinceridad posible.

Como responde usted a esta situación en su centro laboral.

Información Específica: Marque con una "X", solo una de las opciones

S (5)	CS (4)	A (3)	CN (2)	N (1)
siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

	Nº	ITEMS	S	CS	A	CN	N
C O M U N I C A C I O N	1	Cuando tengo algo que decir mi (s) colega (s) me escucha sin mostrar incomodidad, aunque ella este apresurada.					
	2	Mis colegas comprenden rápidamente cuando verbalizo un mensaje.					
	3	Cuando tengo un problema y converso con una colega al respecto, ella demuestra interés en el tema.					
	4	Cuando he discutido con una colega, ella muestra buena disposición para resolver el desacuerdo a la brevedad posible y sin rencor.					
	5	Cuando converso con mis colegas sobre algo que me preocupa me siento reconfortada (o) porque ellas (os) me dan fuerza para resolver el problema.					
	6	Las colegas de mi servicio saben guardar silencio y escuchar cuando uno lo necesita.					
	7	Cuando un (a) colega de mi servicio no está de acuerdo en algo conmigo me lo dice de tal forma que no me siento ofendida.					
	8	En el caso de una discusión, algunas (os) colegas del servicio suelen responder con frases irónicas y sarcasmos.					

A C T I V I D A D E S	9	Se evidencia conflictos por las ideologías o modos de pensar distintos entre las colegas del servicio.					
	10	Aun cuando ocurren desacuerdos, prima el respeto entre colegas.					
	11	Ante un problema mis colegas se ponen en mi lugar e intentan comprender como me siento.					
	12	Me resulta fácil ponerme en el lugar de mi colega y comprender su comportamiento aun cuando este me haga sentir incómodo.					
	13	Cuando mi compañera(o) del servicio comete un error, las (os) demás colegas le ayudan para que no vuelva a ocurrir.					
	14	Cuando mi compañero(a) del servicio tiene algún problema, se observa poco interés de las demás colegas(os) por ayudarla					
	15	Algunas(os) compañeros del servicio realizan críticas negativas a sus colegas en ausencia de las mismas.					
	16	Las(os) colegas del servicio cumplen con todas las actividades asistenciales programadas para su turno.					
	17	El momento del reporte es asumido con responsabilidad por la mayoría de las (os) colegas del servicio.					
	18	Las(os) compañeros de mi servicio ayudan voluntariamente a su colega cuando está sobrecargada de trabajo					
	19	Cuando se solicita un favor todos dicen estar ocupados.					
T R A T O	20	Las(os) compañeros de mi servicio felicitan a sus colegas en su onomástico y eventos especiales.					
	21	Existe celo profesional entre las colegas.					
	22	Se observa antipatía entre las colegas del servicio.					
	23	Las(os) compañeros de mi servicio saludan amablemente a sus colegas al ingresar al servicio.					
	24	Las (os) colegas del servicio olvidan agradecer cuando uno les ha hecho un favor.					
	25	Las(os) colegas, al solicitar algo lo hacen diciendo “por favor”.					
	26	Las (os) colegas actúan con sencillez					
27	Algunas(os) colegas suelen hacer alarde de sus méritos						

Cuestionario de Melbourne (CDTD) Toma decisiones.

A continuación, te presentamos una serie de preguntas relacionadas con el acto de la toma de decisiones que realizamos a diario; le agradecería leer atentamente y marcar con un (X) la opción que le identifique mas con tu forma de actuar en estos momentos, es totalmente anónimo y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos sinceridad en su respuesta, en beneficio de la mejora de la institución.

No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas.

No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

Se presenta una columna de cinco categorías:

Nunca(N)	A veces (AN)	Siempre (S)
1	2	3

N°	ITEMS	1	2	3
1	Prefiero no dejar las decisiones para otros			
2	No le temo a tomar decisiones			
3	Me gusta la responsabilidad de tomar decisiones			
4	Si una decisión podemos tomarla entre otra persona o yo, no dejo que la otra persona la tome			
5	Prefiero que la gente no decida por mi			
6	Cuando se debe tomar una decisión no la dejo de lado			
7	Me gusta considerar todas las alternativas			
8	Considero como sacar adelante lo mejor posible la decisión que voy a tomar			
9	Cuando tomo decisiones, me gusta reunir gran cantidad de información			
10	Intento aclarar mis objetivos antes de elegir			
11	Pongo mucho cuidado antes de elegir			
12	No siento que estuviera bajo una tremenda presión de tiempo cuando tomo decisiones			
13	No Pierdo tiempo en asuntos que son evidentes antes de tomar la decisión final			
14	Cuando tengo que tomar una decisión, no dejo pasar tiempo antes de comenzar a pensar en ello			
15	La posibilidad de que algo de poca importancia podría salir mal, no me hace cambiar mis preferencias			

16	Siempre que afronto una decisión difícil no me siento desanimado respecto a hallar una buena solución			
17	Postergo la toma de decisiones, pero no hasta que sea demasiado tarde			
18	Después de tomar una decisión, estoy convencido de que era la correcta			
19	Si tengo que tomar decisiones de prisa trato de pensar correctamente			
20	Me siento confiado en mis habilidades para tomar decisiones			
21	Pienso que soy bueno tomando decisiones			
22	Las decisiones que tomo salen bien y me hacen sentir mejor			
23	Me siento más capaz de tomar decisiones que la mayoría de la gente			
24	A veces, me siento tan desanimado, pero no renuncio a tomar decisiones			
25	No es fácil para otras personas convencerme de que su decisión es más correcta que la mía			

ANEXO: 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: COMPLACIENTE								
1	Antes de abordar los puntos en los que estamos en desacuerdo, pongo énfasis en los que si estamos de acuerdo.	V	v	V		V		
2	Sacrifico mis deseos por satisfacer los deseos de la otra persona.	V		V		V		
3	Trato de no herir los sentimientos del otro.	V		V		V		
4	Si la posición de la otra persona es muy importante para ella, le doy la razón.	V		V		V		
5	A la hora de resolver el problema trato de ser considerado con los puntos de vista y deseos de la otra persona.	V		V		V		
6	Evito tomar posiciones que puedan generar controversias.	V		V		V		
7	Procuero de no herir los sentimientos de la otra persona.	V		V		V		
DIMENSIÓN 2: COMPETIDOR								
8	Soy firme en lo que pienso y trato de que se cumpla lo que yo planteo.	V		V		V		No
9	Trato de hacer que mi posición prevalezca cuando pienso que tengo la razón.	V		V		V		
10	Soy una persona que se mantiene firme con sus ideas.	V		V		V		
11	Suelo ser muy decidido en lograr que mi posición prevalezca.	V		V		V		
12	Argumento y trato de convencer a la otra persona acerca de los beneficios de mi posición.	V		V		V		
13	Utilizo todo lo que puedo para convencer a los demás.	V		V		V		
DIMENSIÓN 3: COMPROMISO								
14	Trato de encontrar una solución que de algún modo sea conveniente para ambos.	V		V		V		
15	Cedo en algunos puntos de conflicto a cambio de otros.	V		V		V		
16	Le permitiré al otro mantener algunas de sus posiciones si el me respeta y permite mantener en algunas de las mías.	V		V		V		
17	Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.	V		V		V		
18	Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía.	V		V		V		
19	Entre mi punto de vista y el de los demás propongo una solución intermedia.	V		V		V		
DIMENSIÓN 4: COLABORADOR								
20	Busco insistentemente ayuda de la otra persona, para encontrar una solución.	V		V		V		
21	Le digo mis ideas y le pregunto las suyas.	V		V		V		
22	Trato de resolver nuestras diferencias de forma inmediata.	V		V		V		
23	Prefiero una discusión directa y abierta del problema.	V		V		V		
24	Suelo buscar la ayuda del otro para solucionar el problema.	V		V		V		
25	Expreso mis ideas y pregunto a los demás sus opiniones.	V		V		V		
DIMENSIÓN 5: EVASIVO								
26	Trato de Evitar situaciones conflictivas que me resulten desagradables.	V		V		V		
27	Busco posponer la solución del problema hasta que haya tenido tiempo para pensarlo bien.	V		V		V		
28	Trato de hacer lo necesario para evitar las tensiones o conflictos con otros.	V		V		V		
29	Soy de las personas que piensa de los problemas se solucionan con el tiempo.	V		V		V		
30	Soy de las personas que no le gusta entrar en situaciones de conflicto.	V		V		V		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador :

Dra. Guzmán Meza, Maritza Emperatriz. DNI; 06035574/ Metodólogo/Doctorado en Educación.

Dr. Johnny Félix Farfán Pimentel. DNI; 06269132/

Metodólogo /Doctorado en Educación.

Lima 15 de septiembre .del 2020.

Firma

Firma

Dra. Guzmán Meza, Maritza Emperatriz.
Porras

Dr. Johnny Félix Farfán Pimentel

¹ pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: RELACIONES INTERPERSONALES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: COMUNICACION								
1	Cuando tengo algo que decir mi (s) colega (s) me escuchan sin mostrar incomodidad, aunque ella este apresurada.	✓		✓		✓		
2	Mis colegas comprenden rápidamente cuando verbalizo un mensaje.	✓		✓		✓		
3	Cuando tengo un problema , converso con una colega al respecto, ella demuestra interés en el tema.	✓		✓		✓		
4	Cuando he discutido con una colega, ella muestra buena disposición para resolver el desacuerdo a la brevedad posible y sin rencor.	✓		✓		✓		
5	Cuando converso con mis colegas sobre algo que me preocupa me siento reconfortada (o) porque ellas (os) me dan fuerza para resolver el problema.	✓		✓		✓		
6	Las colegas de mi servicio saben guardar silencio y escuchar cuando uno lo necesita.	✓		✓		✓		
7	Cuando un (a) colega de mi servicio no está de acuerdo en algo conmigo me lo dice de tal forma que no me siento ofendida.	✓		✓		✓		
8	En el caso de una discusión, algunas (os) colegas del servicio suelen responder con frases irónicas y sarcasmos.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2 : ACTITUDES								
9	Se evidencia conflictos por las ideologías o modos de pensar distintos entre las colegas del servicio.	✓		✓		✓		
10	Aun cuando ocurren desacuerdos, prima el respeto entre colegas.	✓		✓		✓		
11	Ante un problema mis colegas se ponen en mi lugar e intentan comprender como me siento.	✓		✓		✓		
12	Me resulta fácil ponerme en el lugar de mi colega y comprender su comportamiento aun cuando este me haga sentir incomodo.	✓		✓		✓		
13	Cuando mi compañera(o) del servicio comete un error, las (os) demás colegas le ayudan para que no vuelva a ocurrir.	✓		✓		✓		
14	Cuando mi compañero(a) del servicio tiene algún problema, se observa poco interés de las demás colegas(os) por ayudarla.	✓		✓		✓		
15	Algunas(os) compañeros del servicio realizan criticas negativas a sus colegas en ausencia de las mismas.	✓		✓		✓		
16	Las(os) colegas del servicio cumplen con todas las actividades asistenciales programadas para su turno.	✓		✓		✓		
17	El momento del reporte es asumido con responsabilidad por la mayoría de las (os) colegas del servicio.	✓		✓		✓		
18	Las(os) compañeros de mi servicio ayudan voluntariamente a su colega cuando está sobrecargada de trabajo	✓		✓		✓		
19	Cuando se solicita un favor todos dicen estar ocupados.	✓		✓		✓		
20	Las(os)compañeros de mi servicio felicitan a sus colegas en su onomástico y eventos especiales.	✓		✓		✓		
21	Existe celo profesional entre las colegas.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: TRATO								
22	Se observa antipatía entre las colegas del servicio.	✓		✓		✓		
23	Las(os) compañeros de mi servicio saludan amablemente a sus colegas al ingresar al servicio.	✓		✓		✓		
24	Las (os) colegas del servicio olvidan agradecer cuando uno les ha hecho un favor.	✓		✓		✓		
25	Las(os)colegas, al solicitar algo lo hacen diciendo “por favor”.	✓		✓		✓		
26	Las (os) colegas actúan con sencillez	✓		✓		✓		
27	Algunas(os) colegas suelen hacer alarde de sus méritos	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []


Apellidos y nombres del juez evaluador :

Dra. Guzmán Meza, Maritza Emperatriz. DNI; 06035574/ Metodólogo/Doctorado en Educación.

Dr. Johnny Félix Farfán Pimentel. DNI; 06269132/ Metodólogo /Doctorado en Educación.

Lima 15 de septiembre .del 2020.


Firma


Firma

Dra. Guzmán Meza, Maritza Emperatriz.
Porras

Dr. Johnny Félix Farfán Pimentel

¹ pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CUESTIONARIO DE MELBOURNE (CMTD) TOMA DECISIONES.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Evitación defensiva								
1	Prefiero no dejar las decisiones para otros	✓		✓		✓		
2	No le temo a tomar decisiones	✓		✓		✓		
3	Me gusta la responsabilidad de tomar decisiones	✓		✓		✓		
4	Si una decisión podemos tomarla entre otra persona o yo, no dejo que la otra persona la tome	✓		✓		✓		
5	Prefiero que la gente no decida por mí	✓		✓		✓		
6	Cuando se debe tomar una decisión no la dejo de lado	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2 : Vigilancia								
7	Me gusta considerar todas las alternativas	✓		✓		✓		
8	Considero como sacar adelante lo mejor posible la decisión que voy a tomar	✓		✓		✓		
9	Cuando tomo decisiones, me gusta reunir gran cantidad de información	✓		✓		✓		
10	Intento aclarar mis objetivos antes de elegir	✓		✓		✓		
11	Pongo mucho cuidado antes de elegir	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3 : Hipervigilancia								
12	No siento que estuviera bajo una tremenda presión de tiempo cuando tomo decisiones	✓		✓		✓		
13	No Pierdo tiempo en asuntos que son evidentes antes de tomar la decisión final	✓		✓		✓		
14	Cuando tengo que tomar una decisión, no dejo pasar tiempo antes de comenzar a pensar en ello	✓		✓		✓		
15	La posibilidad de que algo de poca importancia podría salir mal, no me hace cambiar mis preferencias	✓		✓		✓		
16	Siempre que afronto una decisión difícil no me siento desanimado respecto a hallar una buena solución	✓		✓		✓		
17	Postergo la toma de decisiones, pero no hasta que sea demasiado tarde.	✓		✓		✓		
18	Después de tomar una decisión, estoy convencido de que era la correcta	✓		✓		✓		
19	Si tengo que tomar decisiones de prisa trato de pensar correctamente.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4 : Autoconfianza								
20	Me siento confiado en mis habilidades para tomar decisiones.	✓		✓		✓		
21	Pienso que soy bueno tomando decisiones.	✓		✓		✓		
22	Las decisiones que tomo salen bien y me hacen sentir mejor	✓		✓		✓		
23	Me siento más capaz de tomar decisiones que la mayoría de la gente	✓		✓		✓		
24	A veces, me siento tan desanimado, pero no renuncio a tomar decisiones	✓		✓		✓		
25	No es fácil para otras personas convencerme de que su decisión es más correcta que la mía	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

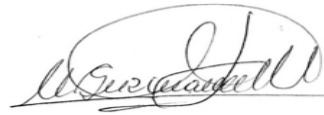
Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador :

Dra. Guzmán Meza, Maritza Emperatriz. DNI; 06035574/ Metodólogo/Doctorado en Educación.

Dr. Johnny Félix Farfán Pimentel. DNI; 06269132/ Metodólogo /Doctorado en Educación.

Lima 15 de septiembre .del 2020.



Firma



Firma

Dra. Guzmán Meza, Maritza Emperatriz.
Porras

Dr. Johnny Félix Farfán Pimentel

¹ pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

ANEXO: 5

Rango de Referencia del valor Alfa de Cronbach

Criterio	Rango o valores estimados
indeseable	0,60 hasta 0,65
mínimamente aceptable	Entre 0,65 y 0,70
Respetable	0,70 hasta 0,80
Bueno	De 0,80 a 0,90
Muy bien	De 0,90 a 1,00

Nota: La fuente se obtuvo de la escala (De Vellis, 2018, p.8)

ANEXO: 6

Captura de pantallazos de encuesta digital

En Google docs. /Link de envíos.

Cuestionario Estilos de manejo de conflictos – TKI
*Obligatorio

Cuestionario Estilos de manejo de conflictos – TKI

A continuación, se presentan unas afirmaciones que describen, según su opinión personal, la mejor forma de pensar o actuar cuando sus ideas difieren de la otra persona, como responde usted a esta situación en su centro laboral.

Información Específica:
Marque una de las opciones (De cada Pregunta).

Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4

1-Antes de abordar los puntos en los que estamos en desacuerdo, pongo énfasis en los que si estamos de acuerdo. *

- Opción 1: Nunca
- Opción 2: Algunas Veces
- Opción 3: Frecuentemente
- Opción 4: Siempre.

Nota: enviado via WhatsApp

Buenas tardes amigos Compañeros de Trabajo Policlínico Pablo Bermudez EsSalud, Les pido por favor, llenar la siguiente encuesta, no les tomará más de tres minutos. La finalidad es obtener mi Grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Muchas Gracias.

<https://forms.gle/o3wsWU3JYPEoQUUo7>

C.D.Mg. ilto B. sandoval M.
Policlínico Pablo Bermúdez- EsSalud
Tel.: 945953169
Jr. Pablo Bermúdez 266.
Jesús María

4:42 a. m. ✓

ismdent@gmail.com
para mí ▾

Google Forms

Te he invitado a que rellenes un formulario:

Cuestionario Estilos de manejo de conflictos – TKI

Instrucciones:

Buenas tardes amigos, Por favor dediquen unos minutos para responder esta pequeña encuesta, no les tomará más de tres minutos. La información que nos proporcione será tratada con total confidencialidad y en ningún momento será revelada a terceras personas. Los datos serán utilizados únicamente para fines de investigación. Muchas Gracias.

RELLENAR FORMULARIO

[Crea tu propio formulario de Google](#)

Nota: enviado via email

ANEXO: 7

Fichas técnicas de los instrumentos Validados

Nombre del instrumento/Título Original	Conflict Mode Instrument (TKI).
Autor	Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann.
Procedencia	EEUU (1974)
Adaptación traducido idioma castellano Perú	Marcelino Rodríguez (2012); Ampuero (2017); Caro Iquise (2018).
Adaptación/confiabilidad	Sandoval M. ilto (2020)
Objetivo	Determinar la influencia de estilos de manejo de conflicto en los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.
Significación	Evaluar los 5 estilos de manejo de conflicto (complaciente, competidor, colaborador, compromiso y evasivo). El cual se le pide decida que escala describe mejor su forma de pensar o actuar cuando sus ideas difieren de la otra persona, como responde usted a esta situación en su centro laboral.
Aplicación	Ámbito para su aplicación 200 trabajadores del mencionado Policlínico.
Administración	Auto reporte, inventario con respuestas, individual
Numero de Ítems	30
Puntuación	5 dimensiones: complaciente (7), competidor (6), colaborador (6), compromiso (6) y evasivo (5); con una escala tipo Likert ordinal constituida de cuatro opciones de respuesta Nunca, Algunas veces, Frecuentemente y Siempre; enumerado de uno al cuatro.
Margen de error	5%
Confiabilidad	(r = .812) Muy buena.
Baremo	De 92 hasta 120 puntos = Adecuado. De 61 hasta 91 puntos = Regular. De 30 hasta 60 puntos = No adecuado

Nombre del instrumento/Título Original	Cuestionario relaciones interpersonales
Autor	Minsa (2011)
Adaptado	Sandoval M. ilto (2020)
Validado	Dra. Guzmán Meza, Maritza Emperatriz. Dr. Johnny Félix Farfán Pimentel (Metodólogos y Doctorados en educación)
objetivo	Determinar las relaciones interpersonales de los trabajadores del Policlínico pablo Bermúdez, Lima, 2020
Significancia	Cuestionario de enunciados que contiene tres dimensiones comunicación, actitud y trato; en el cual se le pide al trabajador que responda a la que se identifica con la situación de conducta de las personas lo cual lo perciben y resuelven cada problema de relaciones interpersonales en el campo laboral
Administración	inventario con respuestas individuales
Ámbito de su aplicación	30 (numero de la Muestra) trabajadores del Policlínico mencionado
Certificado de validez de contenido/ ítems	27 ítems
Puntuación	3 dimensiones, Comunicación (1-8 ítems), actitudes (9-21 ítems) y trato (22-27 ítems). Todas sus escalas de respuestas corresponden a una escala Likert: Nunca: 1, casi nunca: 2, A veces: 3, Casi siempre: 4 y Siempre: 5. Enumerado de mayo a menor
Margen de error	5%
Confiabilidad	($r = .956$) Muy buena.
Baremo	Favorables (101-135), Regulares. (64-100), Desfavorables (27-63)

Nombre del instrumento/Título Original	Cuestionario de Melbourne (CDTD) Toma decisiones.
Autor	Janis y Mann (1977).
Procedencia	EEUU
Adaptación traducido idioma castellano México	Luna y Laca (2014)
Adaptación/confiabilidad	Sandoval M. ilto (2020)
Objetivo	Evaluación de los patrones de toma de decisiones y autoconfianza en los trabajadores del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.
Significación	El cuestionario es medido a través de tres dimensiones centrales y una complementaria que es la autoconfianza para tomar decisiones (evitación defensiva, vigilancia, hipervigilancia y autoconfianza)
Aplicación	Ámbito para su aplicación 200 trabajadores del mencionado Policlínico.
Administración	inventario con respuestas individuales
Numero de Ítems	25
Puntuación	5 dimensiones: Evitación defensiva (6), Vigilancia (5), hipervigilancia (8), autoconfianza (6) Dichos Ítems son contestados mediante una escala de tipo Likert ordinal de 3 respuestas, Nunca (1), A veces (2), Siempre (3).
Margen de error	5%
Confiabilidad	(r = .969) Muy buena.
Baremo	De 93 hasta 125 puntos = optima. De 59 hasta 92 puntos = Regular. De 25 hasta 58 puntos = No optima

ANEXO: 8

Expertos que evaluaron los instrumentos de recolección de datos.

Experto	Situación
Dra. Guzmán Meza, Maritza Emperatriz.	Aplicable
Dr. Johnny Félix Farfán Pimentel	Aplicable

Nota: Obtenido de las matrices de validación UCV.

Anexo 10

Población de estudio (Muestra total y prueba piloto)

Población de Estudio: Profesionales de la salud del Policlínico Pablo Bermúdez, Lima, 2020.

Trabajadores	Frecuencia	Porcentaje
Médicos	35	20,8
Enfermeras	38	18,3
Asistentes sociales	4	3,3
Tecnólogo Médico de terapia física	10	1,7
Odontólogos	8	3,3
Tecnólogo Médico de laboratorio	10	5,8
Tecnólogo Médico de Rx	4	3,3
Técnicos de enfermería	66	26,7
Administrativos	25	16,7
Total, de profesionales	200	10,0

Fuente: Elaborado por el responsable de la investigación.

Anexo 11: Base de datos general

Sujeto	Toma de Decisiones																								
	Evitación defensiva					Vigilancia					Hipervigilancia					Autoconfianza									
	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
1	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
2	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
3	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
4	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
5	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
6	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
7	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
8	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
9	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
10	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
11	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
12	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
13	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
14	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
15	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
16	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
17	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
18	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
19	5	2	2	2	5	2	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
20	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
21	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
22	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
23	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
24	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
25	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
26	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
27	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
28	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
29	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
30	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
31	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
34	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
35	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
36	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
37	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
38	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2

87	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
88	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
89	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
90	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
91	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
92	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
93	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
94	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
95	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
96	5	3	3	4	5	4	5	2	2	2	2	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
97	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
98	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
99	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
100	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
101	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
102	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
103	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
104	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
105	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
106	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
107	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
108	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
109	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
110	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
111	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
112	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
113	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
114	5	3	3	4	5	4	5	2	2	2	2	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
115	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
116	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
117	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
118	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
119	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
120	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
121	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
122	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
123	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
124	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
125	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
126	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
127	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
128	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
129	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
130	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
131	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
132	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
133	5	3	3	4	5	4	5	2	2	2	2	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
134	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

183	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
184	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
185	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
186	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
187	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
188	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
189	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
190	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
191	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
192	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
193	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
194	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
195	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
196	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
197	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
198	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
199	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
200	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2

Sujetos	Estilos de Manejo de Conflictos PILOTO																														
	Complaciente						Competidor						Comprometido						Colaborador						Evasivo						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	#	#	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4
2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
3	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	
5	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
6	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
7	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
8	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
9	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	
10	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
11	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
12	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	
13	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
14	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
15	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
16	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
17	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
18	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	
19	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	2	1	1	1	4	1	4	3	4	3	4	2	1	1	1	4	3	
20	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
21	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	
22	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
23	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
24	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	
25	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
26	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
27	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
28	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
29	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	
30	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	
31	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	
32	4	2	3	3	1	1	1	1	4	1	1	1	2	3	1	1	1	4	1	4	1	1	1	2	3	1	1	1	4	1	
33	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
34	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
35	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
36	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
37	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
38	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
39	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
40	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
41	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	
42	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	

187	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	
188	4	2	3	3	1	1	1	1	4	1	1	1	2	3	1	1	1	4	1	4	1	1	1	2	3	1	1	1	4	1
189	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4
190	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	2	1	1	1	4	1	4	3	4	3	4	2	1	1	1	4	3
191	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4
192	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	
193	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4
194	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4
195	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4
196	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4
197	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4
198	4	2	3	3	1	1	1	1	4	1	1	1	2	3	1	1	1	4	1	4	1	1	1	2	3	1	1	1	4	1
199	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4
200	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	

Sujetos	Relaciones Interpersonales PILOTO																										
	Comunicación							Actitudes														Trato					
	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
1	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
2	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4
3	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
4	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
5	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
6	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
7	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
8	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
9	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
10	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
11	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
12	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
13	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
14	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
15	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
16	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
17	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	1	4	4	
18	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
19	5	5	1	1	4	1	1	1	4	3	4	1	1	4	1	1	1	1	1	4	3	4	3	4	4	5	4
20	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	1	4	4	
21	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
22	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
23	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
24	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
25	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
26	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
27	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
28	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
29	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
30	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
31	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
32	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1	
33	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	1	4	4	
34	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	1	4	4	
35	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	1	4	4	
36	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	1	4	4	
37	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	1	4	4	
38	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
39	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
40	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
41	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
42	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3

43	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
44	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1	
45	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
46	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
47	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
48	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4
49	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
50	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
51	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
52	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
53	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
54	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1	
55	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
56	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
57	5	5	1	1	4	1	1	1	4	3	4	1	1	4	1	1	1	1	1	4	3	4	3	4	4	5	4
58	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
59	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
60	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
61	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
62	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
63	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
64	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
65	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1	
66	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
67	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
68	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
69	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
70	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
71	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
72	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
73	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
74	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1	
75	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
76	5	5	1	1	4	1	1	1	4	3	4	1	1	4	1	1	1	1	1	4	3	4	3	4	4	5	4
77	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
78	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
79	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
80	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
81	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
82	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
83	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
84	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1	
85	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
86	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
87	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
88	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
89	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
90	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	

91	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
92	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
93	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
94	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1
95	5	5	1	1	4	1	1	1	4	3	4	1	1	4	1	1	1	1	1	4	3	4	3	4	4	5	4
96	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
97	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
98	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
99	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1	1
100	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
101	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
102	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
103	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1
104	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
105	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
106	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
107	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4
108	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4
109	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4
110	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
111	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
112	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
113	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1
114	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
115	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1	1
116	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
117	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
118	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1
119	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
120	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
121	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
122	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4
123	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4
124	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4
125	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
126	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
127	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
128	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1
129	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
130	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
131	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
132	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
133	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
134	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1	1
135	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
136	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4
137	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4
138	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3

187	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
188	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1
189	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
190	5	5	1	1	4	1	1	1	4	3	4	1	1	4	1	1	1	1	1	4	3	4	3	4	4	5	4
191	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
192	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
193	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
194	4	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	
195	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
196	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
197	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5	3
198	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1	
199	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4
200	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4

Sujetos	Toma de Decisiones PILOTO																								
	Evitación defensiva					Vigilancia					Hipervigilancia					Autoconfianza									
	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
1	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
2	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
3	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
4	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
5	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
6	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
7	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
8	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
9	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
10	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
11	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
12	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
13	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
14	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
15	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
16	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
17	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
18	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
19	5	2	2	2	5	2	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
20	5	2	2	2	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	5	2	2	2	5	2
21	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
22	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
23	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
24	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
25	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
26	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
27	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
28	1	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2
29	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3
30	5	3	3	4	5	4	5	3	4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3

α	0.969
----------	--------------

Sujetos	Estilos de Menjo de Conflictos PILOTO																																			
	Complaciente						Competidor						Comprometido						Colaborador						Evasivo											
	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	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4						
2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
3	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4						
5	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
6	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
7	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
8	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
9	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4						
10	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
11	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4						
12	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
13	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
14	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4						
15	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
16	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4						
17	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
18	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
19	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4						
20	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
21	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
22	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
23	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
24	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4						
25	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
26	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4						
27	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
28	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
29	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4						
30	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2					
α	0.812																																			

Sujetos	Relaciones Interpersonales PILOTO																										
	Comunicación								Actitudes														Trato				
	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
1	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4
2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
3	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4
5	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
6	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
7	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
8	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
9	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4
10	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
11	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
12	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4
13	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
14	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
15	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
16	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
17	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
18	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4
19	4	4	2	4	3	1	1	1	4	3	4	3	4	2	1	1	1	4	1	4	3	4	3	4	2	1	1
20	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
21	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4
22	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
23	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
24	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4
25	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
26	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
27	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
28	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
29	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4
30	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4

α	0.956
----------------------------	--------------