



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo y estilos de negociación en los grupos ocupacionales del
hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador – Santa Anita, 2018**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACÁDEMICO DE:

Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTOR:

Br.: Zavala Quispe Joel Jersson

ASESOR:

Mg. Ruiz Quilcat Cristina

SECCIÓN

Ciencias Médicas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección de los servicios de la salud.

LIMA – PERÚ

2019

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---------------------------------------	---

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don Joel Jersson Zavala Quispe, cuyo título es: "Liderazgo y estilos de negociación en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador – Santa Anita , 2018."

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 14 catorce.

Lima, San Juan de Lurigancho 19 de Enero del 2019



Dr. Valdez Asto Jose Luis
 PRESIDENTE



Mg. Julca Vera Noemí
 SECRETARIO




Mg. Ruiz Quilcat Cristina
 VOCAL

				
Elaboro	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobado
				Vicerectorado de Investigación

Dedicatoria

A Dios en primer lugar por su gran amor y a mis hijas Rubi y Abigail que son mis grandes amores en la vida y a las cuales les debo cada minuto alejado de ellas por mis ocupaciones profesionales .

Agradecimiento

A mi mejor amiga y compañera de vida, mi esposa Giovanna quien me apoyó y sigue apoyando en cada meta que me propongo llenando mi ser de orgullo al verla feliz en nuestras luchas siempre juntos.

A mis Padres Edén y Rosa por darme la oportunidad de estudios en mis primeras etapas de vida con su esfuerzo diario .

A mi asesora por su apoyo y constancia y mi amigo Darcy por asumir los retos estadísticos en todo momento

Declaración de autenticidad

Yo, Joel Jersson Zavala Quispe, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 40430303 con la tesis titulada "Liderazgo y Estilos de Negociación en los grupos ocupacionales del Hospital II E Clínica Geriátrica San Isidro Labrador, Santa Anita - 2018"

Declaro bajo juramento que:

- La tesis es de mi autoría.
- He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.



Joel Jersson Zavala Quispe
DNI 40430303

Lima, 19 de Febrero del 2019

Presentación

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, presento ante Uds. la tesis titulada: titulada “Liderazgo y Estilos de Negociación en los grupos ocupacionales del Hospital II E Clínica Geriátrica San Isidro Labrador, Santa Anita - 2018” en cumplimiento con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el Grado académico de Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud.

La presente tesis consta de siete capítulos, estructurada bajo el esquema de investigación sugerido por la universidad.

El capítulo I, expone la Introducción incluyendo los antecedentes, fundamentación teórica, justificación de la investigación, formulación de problemas, objetivos e hipótesis.

El capítulo II, presenta el Marco metodológico conteniendo la operacionalización y definición metodológica.

El capítulo III, expone la parte de Resultados.

El capítulo IV, muestra la Discusión de los resultados.

El capítulo V, precisa las Conclusiones de la investigación.

El capítulo VI, aborda las Recomendaciones.

El capítulo VII, abarca las Referencias Bibliográficas culminando con los anexos.

El Autor

Índice de contenido

Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice de contenido	vii
Índice de Tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abastract	xii
I INTRODUCCIÓN	
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Trabajos previos	15
1.3 Teorías relacionadas al tema	17
1.4 Formulación del problema	32
1.5 Justificación del estudio	33
1.6 Hipótesis de Investigación	34
1.7 Objetivos	35
II MÉTODO	37
2.1 Diseño de investigación	38
2.2 Variables y operacionalización	40
2.3 Población, muestra y muestreo	42
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	42

2.5	Método de análisis de datos	43
2.6	Aspectos éticos	44
	III RESULTADOS	45
3.1	Análisis de validez y confiabilidad del instrumento	46
3.2	Análisis descriptivo de los resultados	47
3.3	Tablas cruzadas	52
3.4	Contrastación de Hipótesis	54
	IV DISCUSIÓN	59
	V CONCLUSIONES	63
	VI RECOMENDACIONES	66
	VII REFERENCIAS	68
	VIII ANEXOS	72
	Anexo N° 1 Instrumentos de liderazgo y negociación	73
	Anexo N° 2 Fichas técnicas de liderazgo y negociación	77
	Anexo N° 3 Resultados de prueba piloto	79
	Anexo N° 4 Rejilla modelo de ejecución	80
	Anexo N° 5 Artículo científico	85
	Anexo N° 6 Turnitin	101
	Anexo N° 7 Autorización de publicación de Tesis	103
	Anexo N° 8 Autorización de la versión final de la investigación	104

Índice de tablas

Tabla 1. Características generales de la muestra	47
Tabla 2. Distribución de la frecuencia de Liderazgo	48
Tabla 3. Distribución de la orientación del Liderazgo en los grupos ocupacionales	49
Tabla 4. Distribución de la orientación del Liderazgo según el factor Personas	49
Tabla 5. Distribución de la orientación del Liderazgo según el factor Trabajo	50
Tabla 6. Distribución de la frecuencia de Estilo de negociación	51
Tabla 7. Liderazgo y Estilo de negociación (tabla cruzada) Correlación entre Liderazgo y los Estilos de Negociación	52
Tabla 8. Correlación de la prueba de Hipótesis General	54
Tabla 9. Liderazgo por compromiso – Estilo Evasivo	55
Tabla 10. H2 : Liderazgo por compromiso – Estilo Adaptativo	55
Tabla 11. H3 : Liderazgo por compromiso – Estilo Contencioso	56
Tabla 12. H4 : Liderazgo por compromiso – Estilo Cooperativo	56
Tabla 13. Liderazgo Ideal – Estilo Evasivo	57
Tabla 14. H2 : Liderazgo Ideal – Estilo Adaptativo	57
Tabla 15. H3 : Liderazgo Ideal – Estilo Contencioso	58
Tabla 16. H4 : Liderazgo Ideal – Estilo Cooperativo	58

Índice de figuras

Figura 1. Distribución de la muestra según las covariables	48
Figura 2. Distribución de la frecuencia de Liderazgo	49
Figura 3. Distribución de la orientación en el Liderazgo	50
Figura 4. Distribución de la frecuencia de Estilo de negociación	51
Figura 5. Distribución del Liderazgo según los Estilos de Negociación, recuento y porcentaje sobre el total de la muestra	53
Figura 6. Grid Gerencial Participante número 43; Liderazgo por Compromiso o Status Quo	80
Figura 7. Grid Gerencial Participante número 28; Liderazgo ideal o Líder de equipo	80
Figura 8. Grid Gerencial Participante número 8; Liderazgo de compromiso o Status Quo	81
Figura 9. Grid Gerencial Participante número 24; Liderazgo ideal en alto grado	81
Figura 10. Grid Gerencial Participante número 36; Liderazgo por compromiso o Status Quo	82
Figura 11. Orientación de estilo de negociación Bloque 1	82
Figura 12. Orientación de estilo de negociación Bloque 2	83
Figura 13. Orientación de estilo de negociación Bloque 3	84

Resumen

El presente proyecto se inició con la necesidad de contar con un estudio a nivel del equipo de salud para conocer las implicaciones y la importancia del liderazgo y su relación con el estilo de negociación en una institución prestigiosa como EsSalud y para ello se encuestó a 46 profesionales de la salud de diferentes ocupaciones no sin antes realizar un piloto cuyo valor de alfa de cronbach fue de 0,839 lo que indica que el instrumento, tiene una buena confiabilidad .

En este estudio se utilizaron cuestionarios para cada variable y fue de tipo observacional transversal y de correlación entre Liderazgo y estilo de negociación.

Los resultados demostraron que en el hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador existe una relación positiva de grado moderado (coeficiente de correlación de Spearman = 0,543) entre liderazgo y negociación. Mientras mejor sea la orientación en el estilo de liderazgo (liderazgo ideal) se obtendrán estilos de negociación cooperativo y competitivo. También existe una relación significativa entre el liderazgo y estilo de negociación con respecto al sexo femenino, el cual denota ser un líder de equipo con un estilo de negociación contencioso y cooperativo, esto nos genera propuestas de mejora y mayor conocimiento para buscar se logren las metas en equipo en muchas instituciones siendo en esta ocasión Essalud .

Palabras Clave: Liderazgo, Estilo de negociación, Correlación.

Abstract

This project began with the need to have a study at the level of the health team to know the implications and importance of leadership and its relationship with the style of negotiation in a prestigious institution such as EsSalud and for this, 46 professionals were surveyed of the health of different occupations but not before carrying out a pilot whose alpha value of Cronbach was 0.839 which indicates that the instrument has a good reliability.

In this study, questionnaires were used for each variable and it was cross-sectional observational type and correlation between Leadership and negotiation style.

The results show that in the Hospital IIE geriatric clinic san isidro labrador if there is a significant relationship between leadership and negotiation style, it is even appreciated that the female sex denotes being a team leader with a contentious and cooperative negotiation style that generates proposals of improvement and greater knowledge to seek to achieve team goals in many institutions, this time being Essalud.

Keys words: Leadership, Negotiation style, Correlation.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA

La negociación es una herramienta eficiente para crear técnicas de comunicación efectivas que se utilizan para resolver los problemas y conflictos en todas las organizaciones. La negociación es un proceso de comunicación en el que las partes tienen como objetivo enviar un mensaje al otro lado e influenciarse el uno al otro. Por lo tanto, el poder en la negociación radica en la capacidad de afectar favorablemente la decisión de otra persona.

Como vivimos en la era de las comunicaciones, la negociación se considera como un evento comunicativo y la falta de estas habilidades puede generar una barrera para el éxito y el progreso en diversos campos (Fisher, 2000).

La resolución de problemas en una organización de salud requiere de estas habilidades especiales además de cierta experiencia. Un negociador débil puede dirigir a la organización hacia el desorden y el fracaso. Dado que las organizaciones son cada vez más cooperativas, la familiaridad de los líderes con los conceptos de negociación debería ser imperativo (Torabi, 2006).

Los resultados de las negociaciones dependen de varios factores que se relacionan directamente con los perfiles del negociador, como por ejemplo el estilo del liderazgo. Por lo tanto, es importante analizar el estilo, las habilidades y la motivación de cada negociador. En las negociaciones es particularmente importante identificar los factores que motivan al líder y comprender cómo pueden influir en la negociación.

Según Salacuse (2004), las prácticas de negociación difieren de una cultura a otra. La cultura proporciona el "estilo de negociación", la forma en que las personas de diferentes culturas se conducen en las actividades de negociación. La cultura determina la forma en que las personas perciben y se acercan al proceso de negociación.

Macduff, (2006) explica además que, de acuerdo al estilo de negociación ligado al tipo de liderazgo, tienen perspectivas específicas sobre el proceso mismo de la negociación.

Las organizaciones de salud en el Perú hacen esfuerzos por hallar (y en muchos casos inducir) habilidades de negociación en sus gerentes, principalmente para el área de recursos humanos, mediante la toma de un cuestionario y, después de ello, emplean a los individuos con altas habilidades de negociación sin tomar en cuenta el estilo de liderazgo. En el sector salud peruano no se han definido con claridad los términos que incluyen la clasificación de los estilos de negociación según el tipo de liderazgo. Por lo tanto, los

estudios futuros podrían centrarse en estos estilos de negociación, para que los líderes de los gerentes de las organizaciones de salud puedan utilizarlos fácilmente en su proceso de negociación. El liderazgo deficiente y la inaccesibilidad a ellos, de parte de los empleados, se traducen en limitaciones y factores condicionantes para el éxito de la negociación.

1.2 Trabajos previos

Antecedentes nacionales

Yzaguirre (2017), en la tesis de Maestría de Gestión Pública “Estilos de liderazgo y manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública”, plantea como objetivo determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública. Se planteó el tipo no experimental de diseño correlacional y transversal. Se utilizó el muestreo probabilístico, por cuotas, porque todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, la muestra recogida fue de 30 trabajadores. Se utilizó el cuestionario de estilos de liderazgo (CELID - A) y el inventario de estilos de manejos de conflictos de Thomas y Kilmann. De acuerdo al análisis estadístico mediante Rho de Spearman se observó una correlación alta de $r = 0,956$ entre las variables estilo de liderazgo y manejo de conflictos. El grado de correlación hallado indicó que la relación entre las variables es positiva y en grado alto.

Quenta (2016) en la tesis “Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del hospital regional Honorio Delgado de Arequipa” en 153 enfermeras la cual se formuló como objetivo establecer la relación de los estilos de liderazgo con la satisfacción laboral en las enfermeras del hospital Regional Honorio Delgado. Estudio de tipo cuantitativo, descriptivo correlacional y de cohorte transversal. De la variable Estilos de Liderazgo, la mayoría de enfermeras identifican en las enfermeras jefes de servicio un liderazgo transaccional con un 74.51%, seguido del liderazgo transformacional con 19.61% y en menor porcentaje identifican un liderazgo Laissez faire con un 5.88%. Concluye que entre Estilos de Liderazgo y la Satisfacción Laboral existe relación estadísticamente significativa entre estas variables, por lo que se infiere que el estilo de liderazgo transaccional está relacionado con la satisfacción laboral moderada.

Antecedentes Internacionales

Jodar (2015) en la tesis doctoral “Análisis mixto de los estilos de liderazgo en Atención Primaria de Salud en España” propone como objetivo analizar el liderazgo directivo en los Equipos de Atención Primaria de Salud (EAP) y describir y conocer la autopercepción de las conductas y estilos de liderazgo que adoptan sus directivos (directores y adjuntos a la dirección), así como la relación de estos estilos respecto la satisfacción laboral, la efectividad y el esfuerzo de los profesionales de la salud. En segundo lugar, comprender la vivencia de estos profesionales de los centros de salud (médicos y enfermeras) respecto al estilo de liderazgo que perciben de sus cargos directivos. Para ello se ha utilizado una metodología mixta en dos fases consecutivas. La primera fase ha consistido en un estudio descriptivo observacional transversal y la segunda fase se ha realizado un estudio cualitativo de tipo fenomenológico que ha permitido dar voz a los profesionales a través de sus propias palabras, vivencias y perspectivas, para conocer cómo perciben el estilo de liderazgo de sus directivos.

La autora concluye que la percepción que tienen los profesionales es de sentirse dirigidos por directivos con estilos más transaccionales y de perfil controlador. En cuanto a las diferencias de género, las mujeres muestran un estilo más transaccional que los hombres. Las variables secundarias (edad, cargo, años en el cargo) no manifiestan influencias que marquen el estilo del liderazgo.

Trógolo (2014) en el estudio “Impacto de diferentes estilos de liderazgo sobre el engagement (compromiso de los trabajadores con la empresa) y síndrome de Burnout, evidencia en una muestra de trabajadores argentinos” se analizó la relación entre los diferentes estilos de liderazgo basados en el modelo de liderazgo de rango completo y el engagement y el síndrome de burnout (síndrome del quemado) en una empresa de servicios. Se aplicó un cuestionario de liderazgo y otro para evaluar el síndrome de Burnout (estrés laboral) a una muestra de 125 trabajadores. Los resultados obtenidos demuestran que el liderazgo transformacional, y en menor medida el liderazgo transaccional, afecta de manera positiva el compromiso e inciden de manera negativa sobre el síndrome del quemado; mientras que el liderazgo de estilo laissez faire presenta un patrón de relaciones opuestas. El método de regresión múltiple en esta investigación permitió análisis más específicos, concluyendo de ello que la inspiración fue el factor del liderazgo transformacional que mejor predijo la dedicación y el vigor de los trabajadores, mientras que la estimulación intelectual fue el factor más relevante en la predicción de la

absorción. Con respecto al síndrome de Burnout, los datos hallados muestran que el factor carisma fue el mejor predictor, en forma negativa, del agotamiento; en tanto que la consideración individualizada fue el factor que mayor contribuyó, negativamente, en la despersonalización.

Puerta (2014), en la investigación “Técnicas de negociación y ejercicio del liderazgo en el ámbito jurídico de España” propone que el abogado debe romper con la concepción tradicional y adoptar un estilo de negociación que concilie los intereses de todas las partes afectadas, una negociación integradora. Además, en el ejercicio del liderazgo el abogado debe analizar y ponderar cada situación, de tal manera que el ejercicio de su profesión se adapte a la misma y no al contrario. El autor concluye que es importante analizar las competencias de negociación y liderazgo en cualquier ámbito profesional, también infiere que ambas (la negociación y el liderazgo) se han establecido como cualidades esenciales para el ejercicio de cualquier profesión.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Bases teóricas de la variable Liderazgo

Liderazgo: Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. (Real Academia Española, 2001). El Liderazgo es la capacidad de poder tomar la iniciativa de influir en las creencias, valores para gestionar, convocar, promover, motivar, incentivar y evaluar a un grupo o a un equipo, lo que formalmente sería el ejercicio de la actividad ejecutiva de un proyecto de manera eficaz y eficiente, ya sea que este corresponda al ámbito personal o bien al gerencial o institucional de una empresa u organización (Definición ABC, liderazgo, 2006).

En general, se pueden distinguir diferentes corrientes de teorías de liderazgo, las basadas en rasgos y las basadas en el comportamiento. Una tendencia más reciente se centra en los aspectos situacionales que interfieren con ciertas características del comportamiento del liderazgo (Castro, 2007).

Teorías del rasgo

Las teorías de rasgos se basaron en el enfoque de Lewin. Fue el primero en crear un concepto al diferenciar tres tipos de estilos de liderazgo: autocrático, democrático y laissez-faire. El estilo de liderazgo autocrático se basa en un sistema fuertemente jerárquico. Los empleados no están involucrados en la toma de decisiones. El gerente toma decisiones y controla la obediencia. Los empleados que trabajan para un líder

autocrático son generalmente menos creativos. Sin embargo, hay ciertas situaciones en las que el estilo de liderazgo autocrático puede ser productivo. Las situaciones que dejan poco tiempo para largos procesos de decisión grupal y donde el líder es aceptado como la persona con el mayor conocimiento pueden llevar a resultados productivos bajo un estilo de liderazgo autocrático. El estilo de liderazgo democrático, también conocido como estilo de liderazgo participativo es, según Lewin, el estilo de liderazgo más efectivo. Los gerentes que siguen el enfoque democrático, dejan que sus empleados participen en la toma de decisiones. Sin embargo, aún mantienen el derecho de tomar la decisión final. Delegan tareas y, en su mayoría, permiten el autocontrol en lugar de controlar a los propios empleados. Este estilo conduce a una mayor motivación en los empleados y, en general, los resultados son más creativos y de mayor calidad. El estilo de *laissez-faire* no tiene ninguna o muy poca orientación por parte del gerente y ningún control. Un grupo con un administrador de *laissez-faire* suele ser menos productivo. Sin embargo, hay pocas situaciones en las que este estilo puede llevar a resultados efectivos. Un grupo de miembros que están altamente calificados en un área de especialización podría, bajo ciertas circunstancias, aprovechar esta constelación (Castro, 2007).

Teorías basadas en el comportamiento

Básicamente, dos tipos se diferenciaron al observar el comportamiento de los líderes, el comportamiento orientado a la relación y el comportamiento orientado a la tarea. Mientras que el comportamiento orientado a las relaciones se centra en los sentimientos, las actitudes y la satisfacción de los miembros del grupo, el comportamiento orientado a las tareas se centra en las tareas y los problemas que se derivan de los requisitos. Si bien el comportamiento de liderazgo orientado a las tareas tiene la ventaja de brindar estructura, los estilos de liderazgo orientados a las relaciones se asocian con una mayor consideración de los miembros de un solo grupo. Por supuesto, estos dos estilos diferentes generalmente presentan una tipología y normalmente no se encuentran como estilos puros que usan solo un comportamiento orientado a la relación o solo un comportamiento centrado en la tarea. Ambos estilos están relacionados con aspectos positivos y se considera que un estilo cooperativo es el enfoque más apropiado: los líderes deben proporcionar una estructura especial cuando el estrés es alto y ser más considerados en tiempos menos estresantes.

El liderazgo transformador se caracteriza por líderes y seguidores que se motivan entre sí para obtener un mayor nivel de moral e inspiración. Los líderes transformacionales son aquellos que pueden inspirar a los seguidores a través de la fuerza de su visión y carácter. Motivan a sus empleados a trabajar conjuntamente en objetivos comunes. El liderazgo

transformacional está orientado a la relación. El enfoque de este tipo de comportamiento está en la conexión entre los gerentes y los empleados. Los líderes siguen un objetivo común con las fuerzas conjuntas de todo el grupo, pero también ponen énfasis en alentar a cada miembro del grupo.

Los líderes transformacionales alientan a sus seguidores a pensar creativamente y aceptan e incluso ayudan a los empleados a poner en tela de juicio las soluciones existentes.

El liderazgo transaccional se caracteriza por el intercambio de recompensas por trabajo y lealtad. Normalmente, el líder posee algo que el seguidor obtiene para entregar el servicio, el trabajo o el tiempo que está invirtiendo. Un principio crucial que hace que este sistema funcione bien es que ambas partes deben tener la misma idea del contenido y la importancia de la tarea. Normalmente el trabajo contratado se caracteriza por un liderazgo transaccional. Sin embargo, el liderazgo transformacional puede producir mejores resultados.

El enfoque situacional

Una investigación diversa y extensa sobre un buen liderazgo finalmente reveló que no hay un mejor estilo de liderazgo que garantice el éxito en cada situación. Ahora es de sentido común que el éxito del comportamiento de liderazgo también depende de la situación (Dante, 1998).

Fiedler fue uno de los investigadores que desarrolló una teoría que toma en cuenta las circunstancias de la situación al tratar de definir el mejor comportamiento de liderazgo. En su llamada teoría de la contingencia, declara que la contingencia del estilo de liderazgo con los factores que describen la situación es el aspecto más importante cuando se trata de predecir la producción y la eficiencia de un grupo. Esta contingencia se define por tres dimensiones:

- La relación personal del líder con los empleados / seguidores,
- El grado de estructura de la tarea a realizar, y
- La autoridad que está asociada con la posición respectiva del líder.

Los parámetros más altos en estas dimensiones acompañan las circunstancias facilitadoras para el líder. De acuerdo con la teoría de Fiedler, no es posible afirmar que un líder es generalmente un líder bueno o malo, sin tener en cuenta la situación. Esto incluye que los líderes que tuvieron éxito en una posición determinada podrían fallar después de ser transferidos a otra publicación (Dante, 1998).

El impacto del liderazgo en la salud, la seguridad y el bienestar

Existen diferentes áreas en las que la importancia del liderazgo de gestión se hace especialmente visible cuando se trata de aspectos de seguridad y salud en el trabajo (SST) teniendo de ley la N° 29783. En primer lugar, el liderazgo debe garantizar que exista un buen sistema de gestión funcional que integre todos los aspectos posibles de SST en un enfoque estructurado. El éxito de la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo también se basa en el comportamiento de los líderes cuando se trata de desarrollar y transponer visiones y estrategias sobre la SST. La participación de los trabajadores en el proceso de inclusión activa de SST en la visión y la estrategia de la empresa es de gran importancia. Consultar a los trabajadores y alentar su participación no solo es requerido por la ley, sino que también es un paso importante para garantizar una buena comunicación de los asuntos de seguridad y salud ocupacional dentro de la empresa (Landolfi, 2010).

Estilos de liderazgo para personal de salud

Los líderes de los grupos ocupacionales de una institución de salud a menudo son responsables de mantener a sus respectivos departamentos organizados en sus esfuerzos por lograr resultados de atención exitosos. Por lo tanto, deben estar equipados con competencias de liderazgo que, cuando se combinan con las habilidades prácticas de su profesión, les permiten tomar decisiones difíciles rápidamente. Al incorporar los estilos de liderazgo ejecutivo en sus estrategias profesionales, los líderes ocupacionales pueden coordinar más eficazmente los programas de salud, los procedimientos dirigidos por un profesional asistencial y las actividades administrativas dentro de sus lugares de empleo. Para los profesionales líderes, es una buena idea adoptar un estilo de liderazgo que se adapte mejor a su rutina diaria. Pero para poder refinar su capacidad de adaptarse a entornos médicos en constante cambio, es crucial que los profesionales líderes comprendan los diferentes estilos de liderazgo y cuándo son más aplicables (Blanchard, 2007).

Liderazgo transformacional

A medida que los problemas de atención médica y la tecnología diseñada para resolverlos se vuelven más complejas, la capacidad de adaptarse al cambio se está convirtiendo en un rasgo cada vez más importante para los líderes ocupacionales. El estilo de liderazgo transformacional obliga a las profesionales de salud líderes a enseñar a sus dirigidos cómo convertirse en líderes en su lugar de trabajo al participar en el desarrollo

de soluciones realistas para problemas logísticos en sus respectivos departamentos. Los profesionales asistenciales líderes deben consultar con los pacientes, colegas y administradores para identificar qué áreas de la práctica deben revisarse para mejorar la calidad de la atención ofrecida por la organización. Para avanzar en este esfuerzo, los líderes de tipo transformacional deben alentar a sus empleados a invertir en los resultados del cuidado. Al hacerlo, pueden involucrar mejor a los empleados individuales para que participen activamente en el proceso de mejorar la atención (Blanchard, 2007).

En la práctica, los talentosos líderes de transformación emplean técnicas efectivas de comunicación y de relaciones interpersonales para motivar e inspirar a sus equipos, y gradualmente se construye una reputación de confianza de la que sus empleados pueden crecer para depender. Estas habilidades de comunicación interpersonal están representadas por la capacidad de un líder para obtener el trabajo en equipo en grupos al facilitar un ambiente de trabajo que fomenta el intercambio respetuoso de ideas. Esto se puede hacer de manera sutil, no solicitando explícitamente los comentarios de los empleados, sino acogiéndolos de manera abierta. O puede ser más apropiado solicitar comentarios a través de reuniones designadas u otras formas de comunicación, como un panel de mensajes en línea. Independientemente de cómo se obtengan: a medida que se expresan estas ideas, el equipo trabaja en conjunto para evaluarlas a través de sus propios puntos de vista personales y comentarios de grupo para estructurar un plan integral para resolver problemas de rendimiento. En este sentido, los profesionales ocupacionales líderes transformacionales ayudan a las organizaciones de atención médica a adaptarse a los cambios impulsados por la industria al aprovechar la información para identificar problemas en su organización, alentar a sus subordinados a contribuir al proceso de hacer cambios positivos, visualizar una solución a dichos problemas y construir una fundación de la colaboración entre los grupos de interés para implementar soluciones con éxito (Landolfi, 2010).

Liderazgo democrático

A través de un estilo de liderazgo democrático, los líderes incluyen a otros profesionales de la salud en el proceso de toma de decisiones durante los cambios de procedimiento. Los líderes recopilan las ideas y opiniones de su personal, luego las destilan con la esperanza de encontrar formas prácticas para mejorar la calidad de la atención que brindan. Para maximizar la efectividad del liderazgo democrático, los líderes deben recomendar a su personal que desarrolle asociaciones profesionales y casuales

entre sí, permitiendo una expresión abierta de desacuerdo con respecto a los objetivos del paciente, el progreso y los resultados de salud. En lugar de designar miembros selectos del equipo para resolver los problemas por sí mismos, se debe ofrecer a cada profesional disponible la oportunidad de participar, aportando su propia experiencia individual a los procesos clínicos. Pero a diferencia del liderazgo transformacional, el estilo de liderazgo democrático generalmente deja las decisiones finales en manos del líder, restringiendo la forma en que el grupo puede impactar las decisiones. Esto permite a los líderes mantener el control sobre el proceso de toma de decisiones y, al mismo tiempo, ofrecer a los empleados la oportunidad de que sus líderes reconozcan sus comentarios (Landolfi, 2010).

Los líderes deben tener en cuenta que una organización liderada democráticamente puede generar un ambiente de trabajo que se base en los ideales de un grupo selecto de individuos altamente vocales. Esto podría hacer que los demás profesionales se sientan menos valorados que sus colegas más vocales, dejándolos sin motivación para expresar sus opiniones. Esto podría ser especialmente dañino para una organización si los profesionales con personalidades reservadas tienen conocimientos críticos que ofrecer, pero en cambio eligen quedarse callados para evitar conflictos. Independientemente de los defectos leves en este estilo de liderazgo, un líder democrático educado y experimentado puede ser altamente efectivo para aprovechar el poder de los pensamientos, opiniones e ideas de los empleados para coordinar políticas y programas exitosos. Para remediar esto, los líderes deben solicitar activamente la opinión de cada empleado que pueda verse afectado por la decisión que se tome. Por ejemplo, si un departamento de cuidados intensivos propone cambios en los procedimientos de liberación del paciente, la enfermera líder debe solicitar a cada enfermera involucrada en ese proceso, ya que es probable que quieran contribuir con sus propios pensamientos sobre cómo optimizar esa área del departamento (Castro, 2007).

Liderazgo autocrático

Concentrar el poder de toma de decisiones en la parte superior de la cadena de mando puede ser un método eficaz para completar tareas simples; En lugar de atascarse por opiniones contradictorias, los líderes autocráticos pueden garantizar que la atención de calidad se brinde de manera segura y eficiente, con un mínimo de tiempo perdido en la deliberación. Los líderes autocráticos son expertos en su capacidad para tomar decisiones críticas en circunstancias sensibles al tiempo donde las aportaciones de los

empleados de campo solo pueden servir para complicar las cosas y, por lo tanto, suponen un riesgo para el paciente. Como tales, los líderes autocráticos deben ser claros, concisos y directos al organizar a los empleados, y garantizar que cumplan con los procedimientos estándar de sus respectivas instalaciones (Landolfi, 2010).

Si bien puede parecer desalentador liderar de esta manera, el liderazgo autocrático es altamente efectivo en entornos de atención médica que siguen rutinas estrictas, como cárceles, prisiones y hospitales militares; También puede ser efectivo dentro de las instalaciones médicas estándar que enfrentan volúmenes críticos de pacientes. Tales instalaciones prosperan cuando un líder autocrático les proporciona órdenes desglosadas en pasos básicos, ya que una proporción desequilibrada de pacientes a proveedores de atención médica limita la cantidad de recursos que pueden asignarse al proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, algunos líderes autocráticos pueden establecer protocolos que definen cuándo admitir / dar de alta a los pacientes según el tiempo u otros factores relacionados con su condición, por lo que el líder no tendrá que tomar esta decisión basándose estrictamente en su propio criterio (Castro, 2007).

Liderazgo Burocrático

En un centro de salud, las reglas están diseñadas para garantizar la salud y la seguridad del paciente, ante todo; por lo tanto, los profesionales que adoptan un estilo de liderazgo burocrático son responsables de mantener el protocolo y garantizar que el personal subordinadas se adhieran a las reglas. Esto requiere capacitar a los empleados para que sigan las reglas y comunicarse con los administradores de la institución cuando sea necesario realizar cambios en las políticas. Debido a la naturaleza invariable de la burocracia, el protocolo estricto normaliza las rutinas de tratamiento para los pacientes en situaciones de emergencia, así como las instalaciones de alto volumen y de atención aguda, similares al liderazgo autocrático. Sin embargo, el liderazgo autocrático es inherentemente más flexible, ya que las reglas son menos rígidas; la rendición de cuentas comienza y termina con los líderes en lugar de un sistema fijo de estándares y prácticas.

Los enfoques de liderazgo burocrático a menudo crean una red estrecha de reglas que pueden obstaculizar que los líderes alcancen sus objetivos. Estas reglas y regulaciones a menudo detienen el proceso de toma de decisiones al crear una supervisión innecesaria en situaciones que se abordarían mejor a través de acciones rápidas y directas. Con estas barreras de comunicación, los miembros del equipo pueden perder la motivación para contribuir con comentarios constructivos en su lugar de trabajo, lo que dificulta los

resultados de los pacientes y el crecimiento de la organización. Por lo tanto, un líder burocrático efectivo debe revisar las reglas con regularidad y sugerir formas en que sus superiores puedan modificarlas para satisfacer las necesidades actuales de los pacientes, personal asistencial y personal administrativo y técnico (Valdés, 2004).

Liderazgo Laissez-faire

En marcado contraste con las restricciones del liderazgo autocrático y burocrático, el liderazgo laissez-faire prioriza la libertad de los empleados, permitiéndoles trabajar con supervisión, pero poca interferencia del personal o las políticas de la empresa.

Si los líderes deben confiar en su equipo con una supervisión mínima, primero deben crear un equipo que sea lo suficientemente hábil y responsable como para equilibrar la libertad con los deberes individuales; esto significa promover oportunidades educativas que mejoren la capacidad del personal para resolver problemas de atención médica y al mismo tiempo motivan a continuar mejorando su experiencia para lograr mejores resultados para los pacientes. Podrían hacerlo al proporcionarles a los empleados recursos que les ayudarán a encontrar clases para tomar, u organizar esas clases dentro de sus respectivas instituciones médicas.

De manera realista, un enfoque de liderazgo laissez-faire es más efectivo para los nuevos líderes que están a cargo de un equipo de profesionales que tienen amplia experiencia. Si bien estos líderes pueden no haber obtenido suficiente experiencia para tomar decisiones autoritarias de manera efectiva, pueden desarrollar su experiencia en liderazgo al observar a profesionales talentosos y proporcionarles retroalimentación cuando sea necesario. El propio líder puede proporcionar conocimientos básicos, pero en general los empleados son responsables de sus propias acciones. Mientras mantengan una gran atención a los detalles y un ojo para la selección de empleados competentes y experimentados, los líderes pueden utilizar el estilo de liderazgo laissez-faire para permitir que los profesionales más experimentados prosperen, mejorando la capacidad de su institución para atender a los pacientes.

Todos los estilos de liderazgo en salud tienen costos y beneficios relativos, y cada método afecta la satisfacción del paciente y del personal de diferentes maneras. Cuando se valora a los miembros del personal dentro de sus organizaciones de atención médica, se les permite participar en las decisiones de atención al paciente y se les brinda la oportunidad de comunicar su visión, los líderes ocupacionales están capacitados para

guiarlos hacia la solución de problemas organizativos apremiantes que pueden limitar la capacidad de la institución para proporcionar Atención excepcional a los pacientes. Aunque, a veces, puede ser necesario un estilo de liderazgo más estricto para mantener el control y lograr resultados deseables para el paciente en instituciones que se ven afectadas por los altos volúmenes de pacientes (Castro, 2007).

Liderazgo según Blake y Mouton

Robert Blake y Jane Mouton (1964) crearon el instrumento conocido como la Grilla de gestión o grilla de liderazgo. Fue desarrollado a principios de la década de 1960; traza el grado de importancia de la tarea que le designe un gerente o líder frente a la importancia que le da a la persona. Se identificaron cinco combinaciones diferentes de las dos dimensiones (Tarea y Persona) y los estilos de liderazgo que producen.

Según los investigadores, los estilos de liderazgo pueden identificarse sobre la base de la preocupación del gerente por las personas y la producción. Esta malla gerencial o rejilla del liderazgo es un modelo bidimensional del liderazgo que describe los principales estilos de los líderes con base en su grado de interés por las personas por la producción .

En este sistema, la preocupación por las personas significa el grado en que una persona está comprometida con el logro de la meta, manteniendo la autoestima de los trabajadores y satisfaciendo las relaciones interpersonales. Considerando que, la preocupación por la producción significa una actitud de los superiores hacia la calidad de los procedimientos y políticas, la creatividad de la investigación, la eficacia del personal, la eficiencia del trabajo y el volumen de producción.

La cuadrícula de gestión identifica cinco estilos de liderazgo:

- **Indiferente:** Personas con este estilo de liderazgo realizan un esfuerzo mínimo para que los subordinados realicen el trabajo. Tienen una preocupación mínima tanto por la gente como por la producción, y funcionan simplemente para preservar sus empleos y antigüedad. Por lo tanto, la falta de armonía, la insatisfacción, la desorganización surge dentro de la organización.
- **Autoritario:** El líder está más preocupado por la producción y pone menos énfasis en las necesidades personales de sus subordinados. Este estilo de liderazgo también se denomina estilo dictatorial o perezoso, donde los subordinados deben realizar la tarea según lo indiquen los superiores. En este estilo de liderazgo, la

producción a corto plazo puede aumentar drásticamente, pero debido a las estrictas normas y procedimientos, podría haber una alta rotación laboral.

- **Status Quo o Liderazgo por compromiso:** El líder con este estilo trata de mantener un equilibrio entre los objetivos de la organización y las necesidades personales de sus subordinados. Aquí, el líder se centra en un rendimiento adecuado a través de un equilibrio entre los requisitos de trabajo y la moral satisfactoria. Las necesidades tanto de las personas como de la producción no se satisfacen completamente y, por lo tanto, la organización alcanza un rendimiento promedio.
- **Country Club:** El líder pone más énfasis en las necesidades personales de los subordinados y presta menos atención a la producción. El gerente adopta este estilo de liderazgo con la intención de tener un ambiente de trabajo amigable y cómodo para los subordinados, quienes se motivan a sí mismos y trabajan más duro por su cuenta. Pero, sin embargo, una menor atención a la producción puede afectar negativamente a los objetivos de trabajo y puede llevar a resultados insatisfactorios.
- **Líder de equipo o liderazgo ideal:** Según Blake y Mouton (1964), es el estilo de liderazgo más eficaz en el que el líder toma a la gente y la producción de la mano. Este estilo se basa en la Teoría Y de McGregor, donde se cree que los empleados están comprometidos con el logro de la meta y no necesitan la intervención del gerente en cada paso. El líder con este estilo siente que el empoderamiento, la confianza, el respeto y el compromiso ayudan a nutrir al equipo. relaciones, que en última instancia se traduce en una mayor satisfacción de los empleados y la producción general de la organización.

Por lo tanto, la cuadrícula administrativa es una representación gráfica de los diferentes estilos de liderazgo que el gerente adopta al tratar con los entornos industriales.

Dimensiones de Liderazgo

Dentro de la variable Liderazgo se consideran las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: Liderazgo Country Club

Indicador 1. Busca acomodación de las personas.

Indicador 2. Se muestra preocupado por el ambiente laboral.

Indicador 3. Está vinculado con el ritmo de trabajo.

Dimensión 2: Liderazgo Indiferente

Indicador 1. Empleados en situación de aislamiento en sus puestos.

Indicador 2. Realiza el mínimo esfuerzo por cumplir sus metas.

Indicador 3. Esquiva las soluciones del problema.

Dimensión 3: Liderazgo por Compromiso o de Status Quo

Indicador 1. Fidelidad a la institución o empresa.

Indicador 2. Obtiene soluciones a los problemas de los empleados.

Indicador 3. Compromiso con las metas.

Indicador 4. Metas negociadas y compartidas.

Dimensión 4: Liderazgo ideal o Líder de equipo

Indicador 1. Aplica inteligencia emocional de acuerdo a la tarea.

Indicador 2. Genera influencia.

Indicador 3. Motiva al equipo.

Indicador 4. Crece y hace crecer a las personas.

Dimensión 5: Liderazgo Autoritario

Indicador 1. Alta dependencia del estudio.

Indicador 2. Ejecutores de tareas.

Indicador 3. Inspira temor.

Indicador 4. Es superior para desarrollar una tarea.

Base teórica de la variable Estilo de Negociación

La negociación como una habilidad es un requisito clave para todos y cada uno de los perfiles de trabajo cuando se trata con múltiples partes involucradas. El enfoque importante durante la negociación debe ser el interés, luego la posición. La clave para cada negociación exitosa es la planificación anticipada, la preparación y la paciencia, ya que el objetivo es crear valor y establecer los términos en los cuales las partes con objetivos diferentes y con frecuencia en conflicto cooperarán. Al prepararse, uno debe recopilar datos, conocer prioridades, principios, identificar puntos en común, decidir sobre la posición de alejarse e intentar identificar la mejor alternativa. La negociación es un conjunto de habilidades que se pueden aprender y practicar para que su capacidad de

utilizar la relación, el conocimiento, el dinero, el poder, el tiempo y la personalidad para negociar mejoren con cada negociación. En una negociación exitosa, todas las partes ganan. Es importante tener en cuenta que no todas las negociaciones involucran dinero.

Todo es negociable y todos los días se negocia con clientes, proveedores, colegas, incluso familia. La negociación es un juego, y como cualquier juego, tiene sus reglas y tácticas. Los profesionales de la salud tratan con varias partes para diferentes propósitos al mismo tiempo; por lo tanto, requieren excelentes habilidades de negociación. **Negociación:** Actividad con el fin de influir en el comportamiento de un individuo, un grupo de personas o miembros de una organización para cumplir los objetivos que se han trazado (Holt, 2005).

Los estilos de negociación más comunes son los siguientes:

Competitivo: Luchar por alcanzar las metas y objetivos: Imponer sus puntos de vista y demostrar las ventajas de la posición.

Colaborativo: Tratar de resolver los problemas inmediatamente, tomando en cuenta siempre las opiniones e intereses de los demás.

Compromiso o Status Quo: Balance justo entre sus opiniones y las de los demás, ya que suele negociar de mutuo acuerdo.

Evitación: Dejar que sean otros los que asuman las responsabilidades de resolver el problema.

Adaptación: Sacrifica sus propios intereses ante los intereses de los demás, para mantener una buena relación.

Objetivos de negociación

La negociación es una parte de la vida cotidiana con varios objetivos como:

- Ahorrar dinero, tiempo o esfuerzo.
- Conseguir un trabajo o un contrato o un proyecto.
- Obtener mejores servicios.
- Comportamiento influyente o cambio de relación.
- A veces las personas también negocian por vencer a la oposición para demostrar superioridad, o ganando un argumento para satisfacer el ego.

Teoría de la negociación distributiva e integradora de Richard E. Walton y Robert B. Mckersie (1965).

Teoría de negociación que propone que en toda negociación encontramos procesos de tipo cognitivo y emocional, hallamos los determinados intereses de las partes negociadoras.

1. Negociación Distributiva: Es el tipo de negociación donde prima la resolución de los conflictos de intereses puros. Una de las partes gana cuando la otra pierde.

2. Negociación Integradora: La resolución del problema se centra en conservar los bienes e intereses en común sin afectar a la contraparte. Ganar-Ganar.

3. Estructuración de las actitudes: Se busca principalmente influir en las actitudes de las partes implicadas para establecer e intensificar los vínculos.

4. Negociación Interorganizacional: Alcanzar el consenso dentro de cada uno de los grupos en interacción. Donde se toman en cuenta los intereses de las partes negociadoras.

Teoría de la negociación en cuatro actividades de Mastenbroek (1989).

Esta teoría propone que en todo proceso de negociación se desarrollan cuatro actividades concretas:

- a) La obtención de resultados significativos
- b) La influencia en la relación del poder
- c) La promoción de un clima constructivo.
- d) Lograr procedimientos de mayor flexibilidad.

Dimensiones de los estilos de negociación

Barbara A. Budjac Corvette (2011) propone 4 estilos de negociación basándose en la teoría de Walton y Mckersie (1965):

Dimensión 1: Negociación por evasión

Es el estilo de negociación que permite retirarse o retractarse. Ignorar la existencia de un conflicto por completo, si no hay compromiso no hay resolución.

Indicador 1. No quiere negociar

Indicador 2. Busca la pérdida mutua.

Indicador 3. Prefiere resultados negativos.

Dimensión 2: Contencioso y/o competitivo

Este estilo representa un enfoque de ganar/perder. Junto a este viene la dificultad para abstenerse de involucrarse en cualquier oportunidad de conflicto. Debajo del enfoque

competitivo está la perspectiva de que los recursos son limitados. El estilo competitivo puede mostrarse desde el nivel contencioso o discutidor a extremadamente agresivo. Un déficit fundamental del enfoque competitivo es que una de las partes pierde.

Indicador 1. Busca beneficio propio.

Indicador 2. Prefiere que pierda el oponente.

Indicador 3. Se comporta de una forma agresiva.

Dimensión 3: Estilo Adaptativo

El estilo negociador adaptativo o que cede es desprenderse de parte de lo deseado ante la petición de la otra parte. Es un enfoque moderado que se centra en cubrir las necesidades de otros sin renunciar por completo a las propias necesidades.

Indicador 1. Muestra conducta sumisa.

Indicador 2. No le interesa perder.

Indicador 3. Prefiere mantener la relación personal.

Dimensión 4: Cooperativo o colaborador

El compromiso y la negociación cooperativa o colaborativa difieren básicamente porque en el primer caso se cede algo, en tanto que en la cooperación se intenta encontrar una forma en la que ambas partes obtengan lo que desean. Este tipo de negociación es consistente con el enfoque ganar/ganar, es ver la posibilidad de una tercera alternativa que beneficie a ambas partes.

Indicador 1. Conducta asertiva.

Indicador 2. Busca la cooperación.

Indicador 3. Obtiene beneficios mutuos.

Fases de la negociación

a. La toma de contacto

En esta fase existe un determinado instante en que se necesita identificar a la persona o empresa (incluido el responsable de negociación) con la que se va a negociar y buscar cómo conseguir una entrevista.

b. La preparación

El objetivo en esta fase es buscar toda la información posible de la otra parte y del tema que se va a tratar y se diseñan las estrategias y acciones que permitirán llegar a estos objetivos en la reunión final. Actualizar los hechos, conocimientos y revisar ejemplos

anteriores o precedentes que puedan tener relación con la situación actual antes de iniciar una negociación. Identificar las limitaciones e impactos para todas las partes y esbozar opciones para el consenso.

c. La discusión

Es el momento de exponer sus opiniones y hacer las exigencias, de manera que cada parte intenta convencer a la otra de su posición, razonando, pero no discutiendo. La discusión ha de ser calmada, sin alzar la voz, sin nervios.

d. Las propuestas

Terminada la discusión, se hace presente la oferta y es en esta ocasión cuando se pide lo máximo que se quiere conseguir, al igual que hace la otra parte, se debe tener en cuenta la renuncia a algo para que la otra parte se encuentre satisfecha y acepte el acuerdo, pero sólo renunciando a aquello que se pueda prescindir y que ya se haya planificado en el momento de la preparación.

La negociación no se basa en conseguir lo que se quiere al momento, sino en renunciar parte de lo que se quiere para conseguir la mayoría de lo que se esperaba.

e. El cierre y el acuerdo

En esta fase las partes ya expusieron sus solicitudes y exigencias, los negociadores han tenido que renunciar a alguna de sus propuestas. Si la negociación fue llevada correctamente se debería haber ganado mucho más de lo que se ha renunciado.

Si todo ha ido bien, se ha alcanzado el acuerdo esperado. Si algo ha fallado, quizá se haya tenido que renunciar a algo que no se había planificado. Si el asunto ha ido mal, lo más inteligente es abandonar la negociación sin acuerdo, antes que tener que renunciar a casi todas las pretensiones.

Finalmente hay que asegurar el compromiso de llevar a cabo el acuerdo y pedir a la otra parte que resuma su comprensión del acuerdo.

1.4 Formulación del problema

¿Qué relación existe entre liderazgo y el estilo de negociación en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador?

Problema general

¿Cuál es el tipo de liderazgo que tiene mayor relación significativa con el estilo de negociación en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador?

Problemas específicos

Problema específico 1.

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación evasivo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador?

Problema específico 2.

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación contencioso en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador?

Problema específico 3.

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación adaptativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador?

Problema específico 4.

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación cooperativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador?

Problema específico 5.

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación evasivo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador?

Problema específico 6.

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación contencioso en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador?

Problema específico 7.

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación adaptativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador?

Problema específico 8.

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación cooperativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador?

1.5 Justificación del estudio**Justificación Práctica:**

El conocimiento generado en esta investigación permitirá a los profesionales especializados en la gestión de salud desarrollar estrategias que abarquen soluciones para estos problemas que dificultan los procesos de gestión.

Justificación Metodológica

En la investigación se propuso un método de trabajo cuantitativo y cualitativo para analizar la relación entre liderazgo y estilos de negociación. La metodología disponible permitirá su referencia en futuros proyectos similares. Los investigadores compararán sus hallazgos y aportarán datos para enriquecer este tema de la gestión en salud.

Justificación Teórica:

Es menester contar con un estudio a nivel del equipo de salud para conocer las implicaciones y la importancia del estilo de negociación y su relación con el tipo de liderazgo. En el Perú, como en otros países de la región, la cantidad de estudios sobre este tema y la información acerca de las estrategias para abordar sus problemas subsecuentes

son poco frecuentes. Sin embargo, hemos hallado estudios que guardan relación y manifiestan, principalmente, las características, variables, factores, hallazgos y recomendaciones en este tema. El sector salud y las instituciones académicas deben seguir investigando este fenómeno para mejorar el ambiente laboral dentro del sistema de salud peruano.

1.6 Hipótesis de Investigación

Hipótesis General

Existe un nivel significativo de relación entre un determinado tipo de liderazgo con los estilos de negociación en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Hipótesis nula

No existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo con los estilos de negociación en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Hipótesis 1

Existe una relación significativa entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación evasivo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Hipótesis 2

Existe una relación significativa entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación contencioso en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Hipótesis 3

Existe una relación significativa entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación adaptativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Hipótesis 4

Existe una relación significativa entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación cooperativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Hipótesis 5

Existe una relación significativa entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación evasivo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Hipótesis 6

Existe una relación significativa entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación contencioso en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Hipótesis 7

Existe una relación significativa entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación adaptativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Hipótesis 8

Existe una relación significativa entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación cooperativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

1.7 Objetivos

Objetivo General

Determinar qué tipo de liderazgo se relaciona con los estilos de negociación en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador, 2018.

Objetivos Específicos

Objetivo específico 1.

Valorar el grado de relación entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación evasivo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Objetivo específico 2.

Valorar el grado de relación entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación contencioso en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Objetivo específico 3.

Valorar el grado de relación entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación adaptativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Objetivo específico 4.

Valorar el grado de relación entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación cooperativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Objetivo específico 5.

Valorar el grado de relación entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación evasivo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Objetivo específico 6.

Valorar el grado de relación entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación contencioso en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Objetivo específico 7.

Valorar el grado de relación entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación adaptativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Objetivo específico 8.

Valorar el grado de relación entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación cooperativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

II. MÉTODO

2.1 Diseño de investigación

Tipo: Básica. Esta investigación permitió la obtención y la recopilación de la información, cuantificando y cualificando la relación entre liderazgo y los estilos de negociación. Por otro lado, agregará mayor información a la previa existente.

Nivel: Descriptivo - Correlacional. El propósito es determinar el comportamiento de un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Este tipo de estudio mide la relación (significativa) entre dichas variables. Dos variables están correlacionadas cuando al variar una de ellas la otra varía también.

Diseño

Estudio no experimental, de corte transversal, el cual permitió observar la evolución de los procesos estudiados, permitiendo la obtención de datos en un momento determinado y conclusiones más relevantes y útiles.

2.2 Variables y operacionalización

Variable 1. Liderazgo

Definición Conceptual: Es la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

Definición Operacional: Para medir las variables de estudio, se aplicará el instrumento Cuestionario de Estilos de Liderazgo, diseñado por los investigadores Blake y Mouton. El proceso evaluativo dará a conocer la disposición de la persona a inclinarse hacia un estilo de liderazgo en específico, siendo los siguientes:

- Indiferente - Resultados bajos / Personas bajas
El líder es en su mayoría inefectivo. Con poca consideración por crear sistemas que hagan el trabajo, y con poco interés en crear un ambiente de equipo satisfactorio o motivador. Sus resultados son inevitablemente desorganización, insatisfacción y desarmonía.
- Autoritario - Altos resultados / Personas bajas
Los líderes en esta categoría creen que los miembros de su equipo son simplemente un medio para un fin. Las necesidades del equipo son siempre secundarias a su productividad.
- Status Quo - Resultados medios / Gente promedio
Un líder "status quo" intenta equilibrar los resultados y las personas, pero esta estrategia no es tan efectiva como puede parecer.
- Country Club – Alta Gente / Bajos Resultados

El estilo de administrador del Country Club está más preocupado por las necesidades y los sentimientos de los miembros de su equipo.

- Gestión de equipos - Alta producción / Alta gente

Refleja a un líder que siente pasión por su trabajo y que hace lo mejor que puede por las personas con las que trabaja.

Variable 2. Estilo de negociación

Definición Conceptual: Es un proceso de comunicación dinámico, en mérito del cual dos o más partes tratan de resolver sus diferencias e intereses en forma directa a fin de lograr con ello una solución que genere mutua satisfacción. Resulta lo siguiente :

- 1 **Evasivo** : el negociador no quiere negociar puesto que ello conlleva a resultados negativos y al deterioro de la relación , ambas partes pierden PERDER / PERDER
- 2 **Contencioso / Competitivo** : Demuestra una actitud agresiva con el objetivo de intentar conseguir la mayor parte del objeto de la negociación sin tener en cuenta al otro protagonista también le denominan GANAR/PERDER
- 3 **Adaptativo** : el negociador muestra una actitud sumisa con el objeto de desarrollar una relación con la otra parte optando por ceder en el corto plazo denominada también como PERDER / GANAR
- 4 **Cooperativo o colaborativo** : El negociador tiene una conducta asertiva para ampliar el objeto de la negociación y obtener beneficios mutuos , considera al otro protagonista también conocido como GANAR / GANAR

Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Tipo de variable	Escala de medición
Liderazgo	Country club	- Busca acomodación de la gente	2, 5, 7	Cualitativa	Nominal
		- Preocupación por ambiente laboral			
		- Vinculación con el ritmo de trabajo			
	Indiferente	- Empleados aislados en los puestos.	9, 13, 18	Cualitativa	Nominal
		- Realiza el mínimo esfuerzo por las metas			
		- Evita solucionar el problema			
	Compromiso	- Fidelidad a la organización.	1, 11, 14, 16	Cualitativa	Nominal
		- Obtiene soluciones con los empleados			
		- Compromiso con las metas			
	Líder de equipo	- Metas negociadas y compartidas	4, 6, 12, 15	Cualitativa	Nominal
		- Inteligencia emocional para la tarea			
		- Genera influencia			
Autoritario	- Motiva al equipo	3, 8, 10, 17	Cualitativa	Nominal	
	- Crece y hace crecer a su gente				
	- Dependencia del estudio				
		- Ejecutores de tareas.			
		- Inspira temor			
		- Es superior para desarrollar una tarea			

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Tipo de variable	Escala de medición
Estilos de Negociación	Evasión	- No quiere negociar	B	Cualitativa	Nominal
		- Busca perdida mutua			
		- Prefiere resultados negativos			
	Contencioso o Competitivo	- Busca beneficio propio	A	Cualitativa	Nominal
		- Prefiere que pierda el oponente			
		- Se comporta agresivo			
	Adaptativo	- Muestra conducta sumisa	D	Cualitativa	Nominal
		- No le importa perder			
		- Prefiere mantener la relación personal			
	Cooperativo o Colaborador	- Conducta asertiva	C	Cualitativa	Nominal
		- Busca la cooperación			
		- Obtiene beneficios mutuos			

2.3 Población, muestra y muestreo

La población con la que cuenta el Hospital II E clínica geriátrica San Isidro del distrito de Santa Anita es de aproximadamente 160 profesionales de la salud en la cual por conveniencia la muestra fue de 46 trabajadores de los grupos ocupacionales de nutrición , medicina , enfermería y tecnología médica y de esta manera se realizó la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia .

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Previo al proceso de recolección de datos el investigador solicitó la debida autorización para la realización de la investigación a la Oficina de Docencia y Capacitación del HIIIECGSIL. Una vez obtenido el permiso se procedió con el levantamiento piloto de datos para evaluar la fiabilidad y consistencia de los ítems de los cuestionarios. El coeficiente de Cronbach para el instrumento fue de 0,839 indicando que posee una buena confiabilidad y coherencia interna. La validez del instrumento fue determinada por el juicio de expertos obteniendo un $p=0.0426$

La recolección de datos se realizó en forma planificada, coordinando previamente con los participantes del estudio. Se acondicionó un ambiente adecuado; se les indicó, con la debida anticipación, el día y la hora del procedimiento a todos los participantes. Una vez reunidos los participantes del estudio, el monitor del grupo les dio las indicaciones generales durante 10 minutos, seguidamente se les hizo entrega del consentimiento informado. La confidencialidad y el estado anónimo de su colaboración fue garantizado en todo momento del proceso de recolección de datos. El llenado de los cuestionarios fue supervisado por el monitor y por el investigador.

Aplicando la Grilla Gerencial de Blake Mouton

A todos los participantes de la investigación se les indicó que es importante comprender su estilo de liderazgo, para que luego pueda identificar las formas de alcanzar la posición respecto a las dimensiones indicadas.

Etapa de Identificación

El monitor de la recolección de datos les hizo las siguientes indicaciones a los participantes:

- “Utilice nuestro cuestionario de liderazgo de autoevaluación para ayudarte a detectar tus rasgos.”

- “Si siente que está demasiado orientado a las tareas, puede intentar involucrar a los miembros de su equipo en la resolución creativa de problemas, mejora la forma en que te comunicas con ellos, o trabaja en tus habilidades de mentoría. O, si tiende a centrarse demasiado en las personas, esto puede significar ser más claro sobre la programación y monitoreando el progreso del proyecto, o mejorando tú.”

Instrumentos de recolección de datos.

Los instrumentos de recolección de datos fueron elaborados con base en cuestionarios estructurados y validados en otros estudios. Se aplicó el test de Estilos de liderazgo de Blake y Mouton y el cuestionario de Estilo de Negociación.

En 1968 los teóricos de gestión, doctores Robert Blake y Jane Mouton crearon la “Rejilla Administrativa” (título original: The managerial grid: an analysis of the significance that this orientation holds for management and organization development), un enfoque que se aleja significativamente de todos los otros métodos que intentan incorporar los hallazgos de las ciencias del comportamiento en las actividades de las organizaciones. La rejilla administrativa incorpora el dilema más comúnmente enfrentado por los gerentes, es decir, tratar de equilibrar decisiones y acciones entre "una preocupación por las personas" y "una preocupación por la producción". Según este enfoque, el mánager tiene un estilo gerencial de respaldo y lo usará dependiendo de la fuerza de su estilo predominante y las presiones de la situación. El programa completo de Managerial Grid consiste básicamente en dos esfuerzos. El primero está diseñado para lograr un cambio en la administración de una organización, y el segundo se propone extender este cambio a todos los niveles y facetas de la actividad organizacional. Desde entonces el test fue aplicado a nivel mundial y sirve como base referencial en los estudios de clima laboral y enfoque de tipos de liderazgo.

2.5 Métodos de análisis de datos.

La información fue procesada en una base de datos del paquete estadístico SPSS versión 24. Se realizó el análisis descriptivo univariado mediante la distribución de frecuencias (tablas de frecuencias) en determinados casos mediante Baremos; se midió el grado de variabilidad de los datos por medio de la desviación estándar así mismo en la interpretación de las covariables utilizamos rho de spearman .

2.6 Aspectos éticos

El investigador se comprometió a cumplir estrictamente las reglas y directivas de la clínica geriátrica bajo las normas de Helsinki así como las normas de investigación de la universidad César Vallejo .

El participante no recibirá ningún beneficio directo por el hecho de participar en el estudio, ya que los resultados tendrán un interés científico.

Los gastos serán totalmente asumidos por las partes implicadas en el estudio y, el participante no tiene ninguna responsabilidad en este hecho.

Se garantiza la confidencialidad, eso quiere decir que siempre se guardará el anonimato de los datos. Por eso los resultados del estudio se almacenarán en archivos específicos creados especialmente para este fin y estarán protegidos con las medidas de seguridad exigidas en la legislación vigente. Estos datos no se incluirán en su legajo personal .

Los resultados obtenidos podrán ser consultados por los investigadores del estudio y ser publicados en revistas científicas sin que consten los datos personales de los participantes .

En cualquier momento, puede solicitar sus datos personales, que constan en el estudio, por si hace falta rectificar alguno; así como revocar esta autorización. Para ello tiene que realizar una comunicación escrita dirigida al investigador. Su petición será atendida de forma inmediata y en último caso se destruirán las entrevistas.

III. RESULTADOS

3.1. Análisis de Validez y confiabilidad del instrumento

Validez del instrumento.

El cuestionario se validó mediante el juicio de expertos (Hernández et al., 2010, p. 209), con un promedio de calificación del 84%.

Confiabilidad del instrumento.

Para medir la confiabilidad del instrumento se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach:

Donde:

Coeficiente alfa > 0.9	→	Es excelente
Coeficiente alfa > 0.8	→	Es bueno
Coeficiente alfa > 0.7	→	Es aceptable
Coeficiente alfa > 0.6	→	Es cuestionable
Coeficiente alfa > 0.5	→	Es pobre
Coeficiente alfa < 0.5	→	Es inaceptable

Para determinar la fiabilidad y coherencia del instrumento de Liderazgo de Blake y Mounton se realizó la correspondiente prueba piloto (n=10) para determinar el coeficiente Alfa de Cronbach. Dicho procedimiento se realizó días previos a la recolección de datos. Al procesar los resultados se obtuvo que el instrumento es confiable en buen grado. El valor del Alfa de Cronbach para el instrumento fue de 0,839 lo que indica que el instrumento, tiene una buena confiabilidad y coherencia interna.

3.2 Análisis descriptivo de los resultados

Tabla 1. Características generales de la muestra.

	N°	Porcentaje
Edad		
X	39.67	
DS	5.56	
30 - 39 años	24	52.17
40 - 49 años	18	39.13
50 - 60 años	4	8.70
Sexo		
Femenino	26	56.52
Masculino	20	43.48
Cargo		
Médico	12	26.09
Tecnólogo Médico	19	41.30
Enfermero	11	23.91
Nutricionista	4	8.70
Modalidad		
Personal nombrado	1	2.17
Personal por plazo indeterminado	34	73.91
Personal CAS	11	23.91
Total	46	100.00

El promedio de edad de los grupos ocupacionales fue de 39.67 años con una desviación estándar de ± 5.56 . Se clasificó en grupos etarios de acuerdo a la mediana y moda de la muestra; constituyendo el grupo etario de 30 – 39 años como el de mayor frecuencia.

La mayor proporción del personal ocupacional de la clínica geriátrica corresponde al sexo femenino con el 56.52% del total.

El mayor porcentaje del personal ocupacional de la muestra son los profesionales en Tecnología Médica seguido del personal médico, enfermeros y nutricionistas.

La modalidad de prestación de servicios más frecuente en los grupos ocupacionales es el denominado plazo indeterminado con el 73.91% de la muestra seguido del personal CAS con 23.91%.

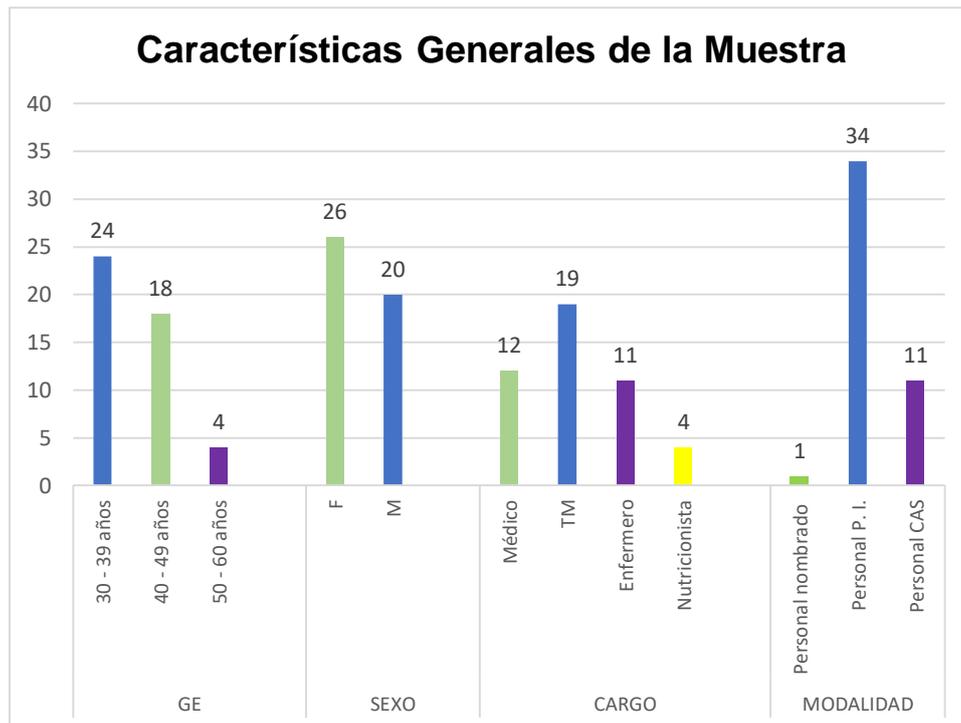


Figura 1. Distribución de la muestra según las covariables.

Tabla 2. Distribución de la frecuencia de Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	0	0
Autoritario	0	0
Country Club	0	0
Compromiso (Status Quo)	38	82.61
Líder de equipo	8	17.39
Total	46	100.00

Para determinar el tipo de liderazgo se aplicó el test de Blake y Mouton a los grupos ocupacionales de la clínica geriátrica San Isidro. No se identificó a ninguno de los participantes en la clasificación Indiferente, Autoritario y Country Club. Hallamos que el 82.61% del personal ocupacional se orienta por el tipo Status Quo o de Compromiso. El 17.39% de la muestra pertenece a la categoría Líder de equipo o Ideal.

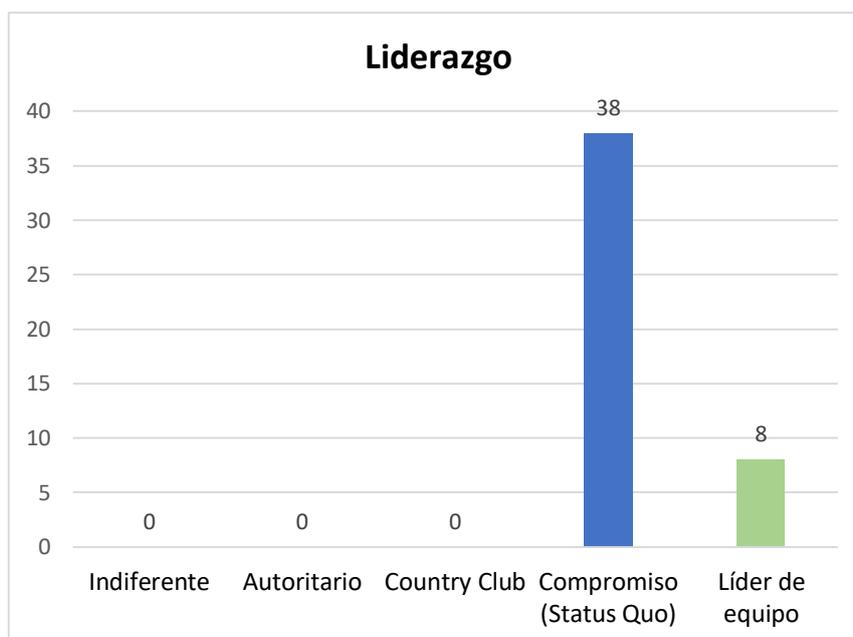


Figura 2. Distribución de la frecuencia de Liderazgo.

Tabla 3. Distribución de la orientación del Liderazgo en los grupos ocupacionales

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0
Medio	0	0
Alto	46	100

La variable Liderazgo está generalizada entre los grupos ocupacionales en sus dos dimensiones (Personas y Trabajo) en un alto grado. Es decir, en la muestra se puede determinar el tipo de liderazgo de manera definida.

Tabla 4. Distribución de la orientación del Liderazgo según el factor Personas

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0
Medio	2	4,35
Alto	44	95,65

El 95.65% de los participantes del estudio le otorgó una alta importancia a la dimensión “personas” al momento de la evaluación del liderazgo en los grupos ocupacionales. De manera que los grupos ocupacionales procuran el bienestar del personal en un alto grado.

Tabla 5. Distribución de la orientación del Liderazgo según el factor Trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0
Medio	1	2,17
Alto	45	97,83

El 97.83% de los participantes del estudio consideraron de alta importancia la dimensión “trabajo”; tomando en cuenta este factor al momento de la evaluación del liderazgo en los grupos ocupacionales se puede inferir que éstos consideran la tarea o el trabajo como un factor muy importante en el plano del liderazgo.

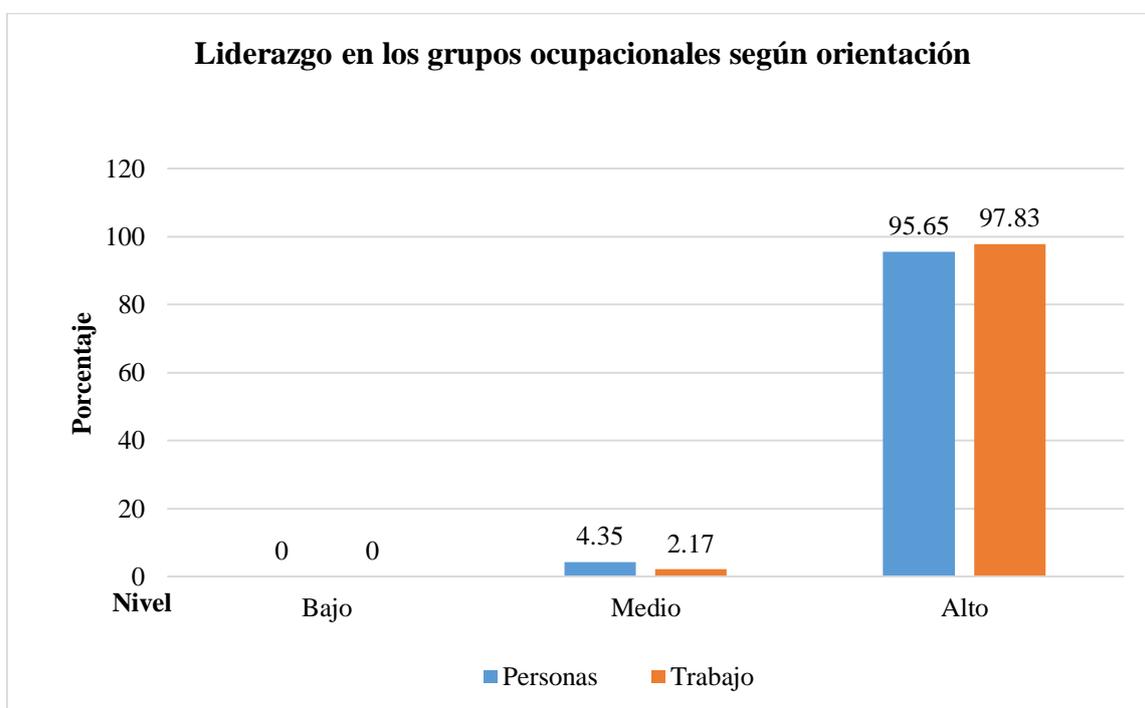


Figura 3. Distribución de la orientación en el Liderazgo.

Entre los grupos ocupacionales de la clínica geriátrica San Isidro, el 95.65% y el 97.83% de los participantes consideraron los factores Personas y Trabajo, respectivamente, según el Test de Blake y Mouton, de igual importancia. Es decir, hay un equilibrio en la determinación de la importancia de estas dimensiones sea bajo el tipo de liderazgo por compromiso o el ideal. Esta ponderación en la orientación demarca el tipo de liderazgo que se puede hallar en los grupos ocupacionales. La diferencia tendría que provenir del estilo de negociación asociado.

Tabla 6. Distribución de la frecuencia de Estilo de negociación

	Frecuencia	Porcentaje
Evasión	0	0
Contencioso o competitivo	14	30.43
Adaptativo	14	30.43
Cooperativo o colaborador	18	39.13
Total	46	100.00

Para obtener la clasificación del estilo de negociación del personal ocupacional se aplicó el cuestionario del mismo nombre. No se halló frecuencia del estilo de negociador evitativo o defensivo (también clasificado como Piedra). El 30.43% fue clasificado como estilo contencioso o competitivo (Tijera); también el 30.43% fue determinado como estilo adaptativo o negociador acomodativo (Lápiz) y el 39.13% fue identificado como negociador cooperativo o colaborador (Papel).

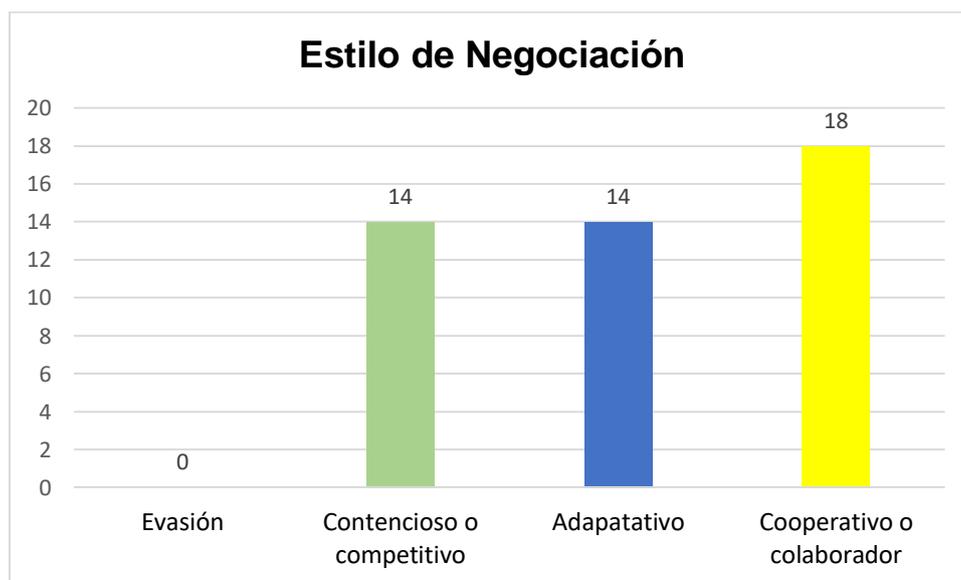


Figura 4. Distribución de la frecuencia de Estilo de negociación.

3.3 Tablas cruzadas

Tabla 7. Liderazgo * Estilo de negociación

		Estilo de negociación				Total	
		Evasión	Contencioso o competitivo	Adaptativo	Cooperativo o colaborador		
Liderazgo	Indiferente	Recuento	0	0	0	0	0
		% del total	0	0	0	0	0
	Autoritario	Recuento	0	0	0	0	0
		% del total	0	0	0	0	0
	Country Club	Recuento	0	0	0	0	0
		% del total	0	0	0	0	0
	Compromiso (Status Quo)	Recuento	0	11	13	14	38
		% del total	0	23.91	28.26	30.43	82.61
	Líder de equipo	Recuento	0	3	1	4	8
		% del total	0	6.52	2.17	8.70	17.39
	Total	Recuento	0	14	14	18	46
		% del total	0	30.43	30.43	39.13	100.00

Es importante resaltar la distribución del liderazgo de tipo Status Quo o de compromiso (82.61% de la muestra) en las diferentes clasificaciones del estilo de negociación, a excepción del estilo evasión o negociador evitativo donde no fue hallado ninguno.

El 23.91% del personal ocupacional fueron identificados dentro del liderazgo por compromiso con un estilo de negociación contencioso o competitivo. De la misma manera, hallamos que el 28.26% del personal ejercen el liderazgo por compromiso con un estilo de negociación adaptativo. Finalmente, la mayor proporción del personal de liderazgo por compromiso, 30.43%, son negociadores del tipo cooperativo o colaborador. En cuanto al liderazgo ideal o denominado líder de equipo hallamos que la mayor distribución pertenece al estilo de negociador cooperativo o colaborador (8.7%); seguido del estilo contencioso o competitivo (6.52%) y, por último, el estilo adaptativo (2.17%). Es decir, el personal ocupacional de la clínica San Isidro que ha sido identificado como líder de equipo o ideal tiene un estilo de negociación predominantemente cooperativo y competitivo.

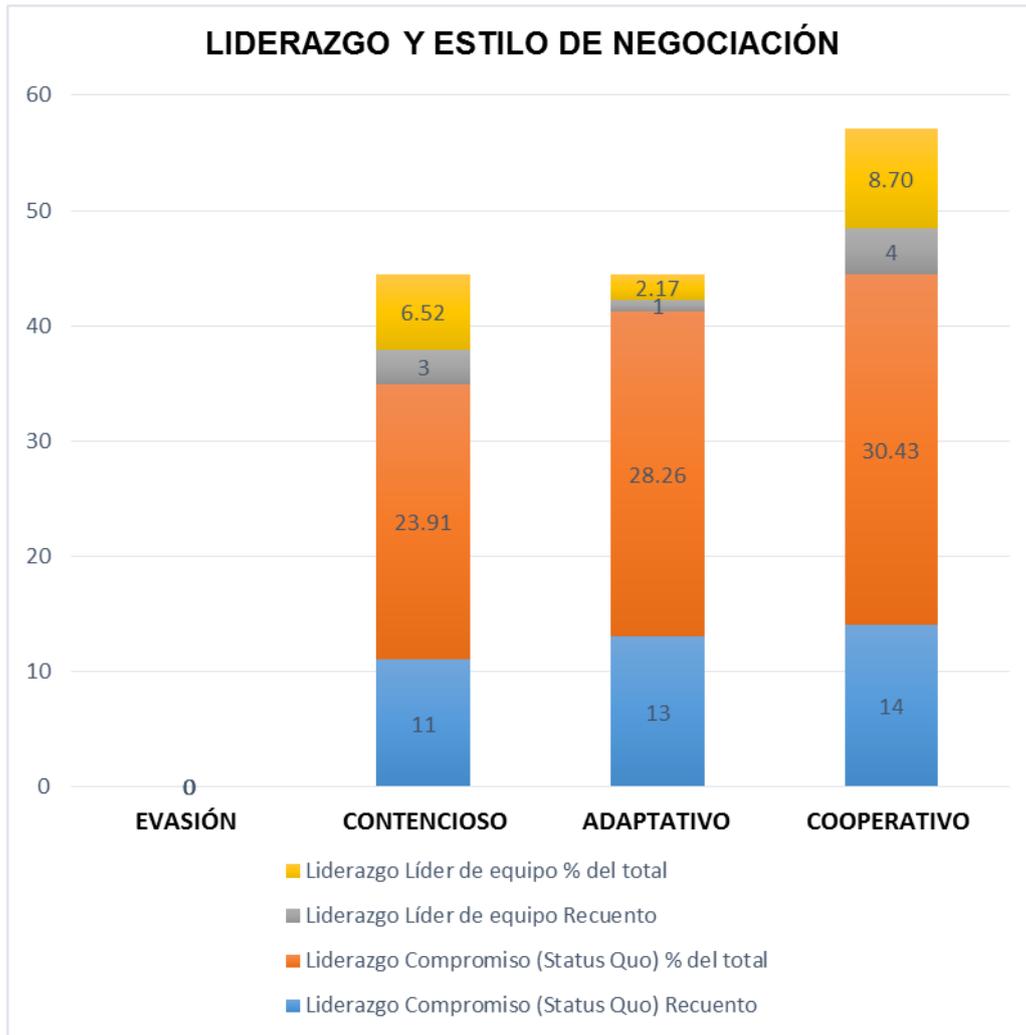


Figura 5. Distribución del Liderazgo según los Estilos de Negociación, recuento y porcentaje sobre el total de la muestra.

3.4 Contrastación de Hipótesis

Contrastación de Hipótesis General

Hipótesis General

Existe una relación significativa entre el estilo de negociación con el tipo de liderazgo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Hipótesis nula

No existe una relación significativa entre el estilo de negociación con el tipo de liderazgo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Tabla 8. Correlación de la prueba de Hipótesis General.

Correlaciones			Liderazgo	Estilo de Negociación
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,543**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	46	46
	Estilo de Negociación	Coeficiente de correlación	,543**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	46	46

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Hallamos una significación con un valor de $p < 0.05$; por consiguiente, rechazamos la hipótesis nula. Existe evidencia estadística para afirmar que el Liderazgo está relacionado significativamente con el Estilo de Negociación.

Se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman = 0,543 el cual nos indica una relación positiva de grado moderado. Mientras mejor sea la orientación en el estilo de liderazgo (liderazgo ideal) se obtendrá un estilo de negociación cooperativo y de estilo competitivo.

Correlación entre Liderazgo y los Estilos de Negociación

Tabla 9. Liderazgo por compromiso – Estilo Evasivo

			Liderazgo Status Quo	Estilo de Negociación Evasivo
Rho de Spearman	Liderazgo Status Quo	Coefficiente de correlación	1,000	,478
		Sig. (bilateral)	.	,225
		N	46	46
	Estilo de Negociación Evasivo	Coefficiente de correlación	,179	1,000
		Sig. (bilateral)	,234	.
		N	46	46

No se halló correlación significativa entre liderazgo de compromiso o status quo con el estilo de negociación evasivo.

Tabla 10. H2 : Liderazgo por compromiso – Estilo Adaptativo

			Liderazgo Status Quo	Estilo de Negociación Adaptativo
Rho de Spearman	Liderazgo Status Quo	Coefficiente de correlación	1,000	,279
		Sig. (bilateral)	.	,134
		N	46	46
	Estilo de Negociación Adaptativo	Coefficiente de correlación	,179	1,000
		Sig. (bilateral)	,234	.
		N	46	46

No se halló correlación significativa entre liderazgo de compromiso o status quo con el estilo de negociación adaptativo.

Tabla 11. H3 : Liderazgo por compromiso – Estilo Contencioso

			Liderazgo Status Quo	Estilo de Negociación Contencioso
Rho de Spearman	Liderazgo Status Quo	Coefficiente de correlación	1,000	,070
		Sig. (bilateral)	.	,012
		N	46	46
	Estilo de Negociación Contencioso	Coefficiente de correlación	,070	1,000
		Sig. (bilateral)	,012	.
		N	46	46

No se halló correlación significativa entre liderazgo de compromiso o status quo con el estilo de negociación contencioso.

Tabla 12. H4 : Liderazgo por compromiso – Estilo Cooperativo

			Liderazgo Status Quo	Estilo de Negociación Cooperativo
Rho de Spearman	Liderazgo Status Quo	Coefficiente de correlación	1,000	,602**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	46	46
	Estilo de Negociación Cooperativo	Coefficiente de correlación	,602**	1,000
		Sig. (bilateral)	,499	.
		N	46	46

Se halló correlación significativa positiva entre liderazgo de compromiso o status quo con el estilo de negociación cooperativo en grado moderado.

Tabla 13. Liderazgo Ideal – Estilo Evasivo

			Liderazgo Ideal	Estilo de Negociación Evasivo
Rho de Spearman	Liderazgo Ideal	Coeficiente de correlación	1,000	-,357
		Sig. (bilateral)	.	,556
		N	46	46
	Estilo de Negociación Evasivo	Coeficiente de correlación	-,357	1,000
		Sig. (bilateral)	,556	.
		N	46	46

No se halló correlación significativa entre liderazgo de ideal con el estilo de negociación adaptativo.

Tabla 14. H2 : Liderazgo Ideal – Estilo Adaptativo

			Liderazgo Ideal	Estilo de Negociación Adaptativo
Rho de Spearman	Liderazgo Ideal	Coeficiente de correlación	1,000	-,179
		Sig. (bilateral)	.	,234
		N	46	46
	Estilo de Negociación Adaptativo	Coeficiente de correlación	-,179	1,000
		Sig. (bilateral)	,234	.
		N	46	46

No se halló correlación significativa entre liderazgo de ideal con el estilo de negociación adaptativo.

Tabla 15. H3 : Liderazgo Ideal – Estilo Contencioso

			Liderazgo Ideal	Estilo de Negociación Contencioso
Rho de Spearman	Liderazgo Ideal	Coeficiente de correlación	1,000	,470
		Sig. (bilateral)	.	,006
		N	46	46
	Estilo de Negociación Contencioso	Coeficiente de correlación	,470	1,000
		Sig. (bilateral)	,006	.
		N	46	46

No se halló correlación significativa entre liderazgo de ideal con el estilo de negociación contencioso.

Tabla 16. H4 : Liderazgo Ideal – Estilo Cooperativo

			Liderazgo Ideal	Estilo de Negociación Cooperativo
Rho de Spearman	Liderazgo Ideal	Coeficiente de correlación	1,000	,502**
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	46	46
	Estilo de Negociación Cooperativo	Coeficiente de correlación	,502**	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	46	46

Se halló correlación significativa positiva entre liderazgo ideal con el estilo de negociación cooperativo en grado moderado.

IV. DISCUSIÓN

La valoración del tipo de liderazgo mediante el test de Blake y Mouton aplicado a los grupos ocupacionales de la clínica geriátrica San Isidro y su grado de relación con el estilo de negociación en dicha muestra permitió la apreciación del nivel de las orientaciones correspondientes al bienestar del personal y al cumplimiento del trabajo, interacción que evidencia qué tipo de líder con un determinado estilo de negociación es el más frecuente en este centro de salud.

Una vez determinado el tipo de liderazgo entre los grupos ocupacionales (médicos, tecnólogos médicos, enfermeros y nutricionistas) el objetivo fue precisar qué tipo o tipos estaban más relacionados con el estilo de negociación. Los resultados evidenciaron que el liderazgo por Status Quo y el Ideal están relacionados directamente con el estilo de negociación. Estos hallazgos difieren sustancialmente con los hallados en los estudios de Yzaguirre (2017) y Quenta (2016) en cuyos hallazgos el más frecuente fue el de tipo transaccional. Es decir, en nuestro estudio se prefieren las acciones que mantengan una armonía entre el trabajo y el bienestar de los trabajadores mientras que lo expuesto por las investigaciones referidas muestran una inclinación por un sistema de recompensas por metas alcanzadas, primando los resultados y la consecución de objetivos de la institución por encima del bienestar del personal.

Por otra parte, la investigación muestra una mayor orientación (82.61%) hacia el denominado Status Quo o liderazgo por compromiso. De acuerdo con la matriz de los resultados tenemos que el 7.39% (n=8) de la muestra tiene una orientación hacia el cuadrante de “Líder de Equipo” o “Ideal”. Sin embargo, no se halló relación significativa con alguna de las covariables, ya sean edad, sexo, profesión o modalidad de servicio. En ninguno de los antecedentes consultados hallamos evidencia de una clasificación por profesión y modalidad de servicio. Es de resaltar que dentro de este grupo se encuentran los 2 jefes de servicio que participaron en la encuesta.

Fue necesario, para lograr una mejor comprensión de la correlación entre las variables del estudio, desglosar los hallazgos a partir del tipo de negociador. En la clasificación negociador cooperativo o estratégico (n=18) o llamada también papel encontramos una diferencia significativa entre el número de participantes del sexo femenino (n=11) y sexo masculino (n=7).

- El estilo de liderazgo status quo es la orientación más frecuente en este grupo. Sin embargo, el tipo ideal tiene la mayor repetición, puesto que el 50% de su

frecuencia (4/8) fue hallado en este grupo en conjunto con el mayor promedio de edad en toda la muestra.

- En el grupo tipo de negociador distributivo o combativo (tijera) se repite la distribución del grupo papel. La mayor frecuencia de participantes corresponde al sexo femenino con 19,57% contra un 10,87% de participantes masculinos.
- El promedio de edad en los grupos ocupacionales fue variando de acuerdo con la variable negociación. En el estilo de negociación cooperativo o colaborador hallamos que la edad promedio fue de 41.5 ± 5.1 años; en el estilo contencioso o combativo fue de 39.6 ± 5.4 años y en el estilo acomodativo o adaptativo fue de 37.4 ± 5.1 años. A medida que aumenta la edad, el estilo de negociación varía hacia otras dimensiones de la misma.

Blanchard (2007) sugiere que es crucial que los profesionales líderes comprendan los diferentes estilos de liderazgo y cuándo son más aplicables y que al incorporar diferentes estilos de liderazgo en sus estrategias profesionales pueden coordinar más eficazmente los programas de salud, los procedimientos y la relación laboral con los demás profesionales de salud.

En este estudio se evidenció que hay un grado positivo de relación entre liderazgo con el estilo de negociación; también se determinó que los grupos ocupacionales (los cuatro grupos: médicos, tenólogos médicos, enfermeros y nutricionistas) definieron de manera clara las orientaciones del liderazgo (personas y trabajo) los cuales permitieron clasificar el tipo de liderazgo dominante entre la muestra.

Las investigaciones de Quenta (2016), Puerta (2014) y Jodar (2015) parten de una observación previa, la cual sugiere que el desenvolvimiento del liderazgo necesariamente guarda relación con un determinado estilo de negociación. En este estudio confirmamos la hipótesis general, la cual sostiene que, efectivamente, existe un determinado grado de relación entre el liderazgo y el estilo de negociación. Sin embargo, hallamos específicos estilos de negociación que no guardan relación con liderazgo debido, principalmente, a la orientación equilibrada de las dimensiones Persona y Trabajo de los participantes del estudio.

Entre otros hallazgos encontrados en la investigación resaltan:

- El promedio de edad, 39.7 años. Diferente a los registrados en los antecedentes que superan los 45 años en promedio como es el caso de Quenta (2016); 48 años, Puerta (2014) y Jodar (2015). La frecuencia y proporción entre el sexo coincide

con la totalidad de los estudios; el género femenino es más frecuente en todas las investigaciones. Respecto a las covariables de los grupos ocupacionales (cargo y modalidad de servicio) no hemos hallado coincidencias en los antecedentes ya que por su modalidad de muestreo no incluyeron esos puntos.

- El tipo de liderazgo con mayor frecuencia en el estudio fue el denominado por compromiso o de status quo.
- En todos los grupos ocupacionales encontramos mínimo un participante en la clasificación “líder de equipo”; el 50% de este grupo (n=4) corresponde al grupo ocupacional de tecnólogos médicos; 7 de los 8 líderes ideales están en el grupo etario de 30 a 45 años. En cuanto al sexo la distribución es equitativa.
- Al relacionar el estilo de liderazgo con el estilo de negociación, se observa que la mayor frecuencia (50%) corresponde al tipo estratégico o negociador cooperativo seguido del tipo combativo o negociador distributivo (37.5%).

V. CONCLUSIONES

Primero. Existe evidencia estadística para afirmar que el Liderazgo está relacionado significativamente con el Estilo de Negociación en los grupos ocupacionales de la clínica San Isidro. Mientras mejor sea la orientación en el estilo de liderazgo se obtendrá un estilo de negociación cooperativo y de estilo competitivo.

Segundo. El liderazgo de tipo Status Quo y el de tipo Ideal son las variables más frecuentes que guardan relación significativa con el estilo de negociación.

Tercero. No existe relación entre el liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación evasivo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Cuarto. No existe relación significativa entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación contencioso en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador. Sin embargo, si se encontró correlación cuando se analizó la misma en la distribución por sexo femenino.

Quinto. No existe relación entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación adaptativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Sexto. Existe una relación significativa entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación cooperativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador. El grado de correlación aumenta en la distribución por sexos, específicamente cuando se trata del sexo femenino.

Séptimo. No existe relación significativa entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación evasivo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Octavo. No existe relación significativa entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación contencioso en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Noveno. Existe relación significativa entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación adaptativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Décimo. Existe relación significativa entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación cooperativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Décimo primero. La edad promedio de la muestra aumenta a medida que el estilo de negociación cooperativo se correlaciona con el liderazgo por compromiso o status quo y con el liderazgo ideal.

VI. RECOMENDACIONES

- Realizar una evaluación anual para medir la efectividad resultante para cada Grupo ocupacional, de acuerdo con el Liderazgo y estilo de negociación que cada uno utilice para influir, motivar e impulsar los esfuerzos, manejar los conflictos internos y externos y las acciones de sus colaboradores.
- Tomar un plan para implementar y comunicar a los directivos, funcionarios y trabajadores los estilos de negociación y tipos de liderazgo, de tal forma que pueda fortalecer y asegurar sus prácticas de liderazgo y negociación como aspecto clave en el sostenimiento de un ambiente laboral bueno y con objetivos y metas claras para la mejora continua.
- Realizar sesiones de entrenamiento a través de la Gerencia de Recursos Humanos, para fortalecer las prácticas directivas en todos los niveles de la Institución.
- Ampliar las variables de estudio y mayor grupo de muestra en la misma institución u otras adscritas de la entidad EsSalud.
- La Institución podría posteriormente realizar un test de personalidad a todos los Directivos y subordinados de cada área, inclusive, con el apoyo de profesionales del área de Psicología, de tal forma que los lineamientos que se establecen, se adecuen con precisión a las características de comportamiento ideal que deberían poseer los Directivos de cada área, para que así se logre el objetivo deseado de mejorar su capacidad de liderazgo y manejar un entorno laboral saludable y armonioso.

VII. REFERENCIAS

- Alfredson, T. (2015). *Teoría y Práctica de la Negociación*, John Hopkins University, Baltimore, Maryland, Estados Unidos. Recuperado de: http://www.fao.org/docs/up/easypol/745/45_negotiation_background_paper_179es.pdf
- Arbeláez-Rodríguez, G., Mendoza P. (2016). Relación entre gestión del director y satisfacción del usuario externo en centros de salud de un distrito del Ecuador. Relationship between director management and the external user satisfaction in health centers in a district of Ecuador. *Universidad de Ecuador, Revista de la Facultad de Medicina*.
- Bass, B., Avolio B., y Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*.13(7-19).
- Blake, R., Mouton, J. (1964) *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Company. pp. 140-142.
- Blanchard, K. (2007). *El Ejecutivo al minuto en forma*. Barcelona: Mac Graw-Hill.
- Budjac Corvette, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México: Pearson Educación.
- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D. y Nader, M. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. pp. 17, 18, 29, 185-186, 220. Buenos Aires: Ed Paidós.
- Colino, M. J. (2014). *Conductas de liderazgo y Satisfacción Laboral. Facultad de Ciencias del Trabajo*. (Tesis de licenciatura). Universidad de León, España.
- Clerc, J., Saldivia, A., Serrano, M. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral* (Tesis de Maestría). Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Mistral de Chile.
- Dante, A. (1998). Negotiation, Management and Systems Thinkyng. En Davies, M., L. Stankov y R.D. Roberts. 1998. *Emotional intelligence : In search of an elusive construct*.*Journal of Personality and Social Psychology* 75(4):989 - 1015
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Cengage Learning.
- Davis, K. y Newstron, J. (2010). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Graw Hill.

- Espinoza, E. y Zarazúa, J. (2013). *Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional*. Barcelona: Gestión 2000
- Fisher, R. Ury, W., Patton, Bruce. (2000). *Obtenga el sí, el arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000.
- García., M., Luján., M. E., Martínez., M. (2017). Satisfacción laboral del personal de salud. *Revista de Enfermería del Instituto mexicano de Seguridad Social*. 15(2): 63-72
- Holt, J. L. y De Vore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*. 29(165–196).
- Jodar i Solá, G. (2015). Análisis mixto de los estilos de liderazgo en Atención Primaria de Salud (Tesis de Maestría). Facultad de Ciencias Médicas, Universidad de Barcelona.
- Landolfi, H. (2010). *La esencia del liderazgo*. pp 76. México: Dunken.
- Macduff, I. (2006). Your Pace or Mine? Culture, Time, and Negotiation. *Negotiation Journal*. 22(31–45).
- Mastenbroek, W. F. G. (1989). *Conflict management and organization development*. Chichester: Wiley.
- Pérez, P., Azzollini S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: *su relación con la satisfacción laboral*. Universidad Abierta Interamericana. *Revista de Psicología* 31(1-15).
- Petersen, D. (2008). Safety Policy, Leadership and Culture. En: Saari, J. (Ed), Safety Policy and Leadership, *ILO Encyclopedia of Occupational Health and Safety* (4^a ed. Vol. 2). ILO, Ginebra, 2008, pp. 59.2-59.7.
- Puerta, M. (2014). Técnicas de negociación y ejercicio del liderazgo en el ámbito jurídico. *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- Quenta, R. A., Silva, K. (2016). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del hospital regional Honorio Delgado de Arequipa*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, Perú.

- Quintana, C. (2016); Manual de Desarrollo del liderazgo, *National Minority AIDS Council*, tesis sobre estilo de liderazgo http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/690/Carmen_Tesis_Maestr%C3%ADa_2016.pdf?sequence=1
- Robbins, S. T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (9a ed.). México: Pearson Educación.
- Simard, M., (1998). Safety Culture and Management. En: Saari, J. *Safety Policy and Leadership, Enciclopedia de la OIT sobre salud y seguridad en el trabajo* (4ª ed). ILO, Ginebra. (2)7-59.
- Salacuse, J.W. (2004). *Making Global Deal. Negotiating in the International Market Place*. Boston, Hooughton Mifflin.
- Torabi, M., Seo, D., Blair, E. y Ellis, N. (2006). Across validation of safety climate scale using confirmatory factor analytic. *Journal of Safety Research* (35) . Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/m/pubmed/15474546/>
- Trógolo, M., Pereyra A. y Sponton, N. (2013). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: *Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos. Revista Ciencia*. Número 48. (septiembre – diciembre).
- Valdés, H. (2004). El desempeño del maestro y su evaluación. *Editorial Pueblo y Educación ciudad de la Habana Cuba*. pp.122.
- Walton, R. E. y McKersie, R. B. (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social*. New York: McGraw-Hill.
- Yzaguirre, G. (2017). *Estilos de liderazgo y manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública*. (Tesis de Maestría en Gestión Pública). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5a ed.) Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

VIII. ANEXOS

Anexo 1. Test de Blake y Mouton

TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE BLAKE Y MOUTON		nunca	a veces			siempre	
		0	1	2	3	4	5
1	animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones ytrato de implementar sus ideas ysugerencias						
2	nada es mas importante que completar un objetivo tarea						
3	monitoreo muyde cerca la duracion de las tareas para asegurame que seran completadas a tiempo						
4	me gusta ayudar a los demas a realizar nuevas tareas o procedimientos						
5	entre mas desafiante es la tarea mas lo disfruto						
6	animo a mis colaboradores a ser mas creativos en su trabajo						
7	cuando miro una situacion o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles						
8	me es facil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo						
9	disfruto leyendo articulos ,libros o revistas acerca de capacitacion, liderazgo y psicologia y luego lo pongo en practica						
10	cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales						
11	yo administro mi tiempo con afectividad						
12	me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados						
13	dividr grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mi						
14	no hay nada mas importante que desarrollar un gran equipo de trabajo						
15	me gusta analizar problemas						
16	respeto los limites de los demas						
17	aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza						
18	disfruto leyendo articulos y revistas acerca de mi profesion y luego implemento los procedimientos que he aprendido						

2. Cuestionario – Tipo de negociación

Cuestionario

Estilos de negociación

Nombres y apellidos:

Cargo:

1. Si en un determinado momento de la negociación Ud. es consciente de que sus argumentos o ideas se ven superadas por las de su oponente:
 - A. Trata de demostrar que los argumentos de su oponente son peores que los suyos
 - B. Elude el tema simplemente
 - C. Recurre a la palabrería sin importarle el contenido
 - D. Responde de forma vaga, dejando las soluciones en el aire

2. En los momentos más acalorados de la negociación Ud.:
 - A. Puede llegar a sentirse muy violento, incluso insultar a sus compañeros
 - B. Tratará de ironizar la situación, mediante gestos, sonrisas, chistes, ...
 - C. Tratará de controlarse y no dejará entrever sus emociones
 - D. Propondrá sus objetivos de forma disimulada, tratando de armonizar la situación

3. En una negociación Ud. expone una idea inicial. A medida que transcurre dicha negociación, Ud. para que su idea prevalezca:
 - A. Simplemente se reafirma en dicha idea, sin tener en cuenta la opinión de los demás
 - B. No alude a su idea inicial, sino que intenta demostrar que las de los demás son erróneas
 - C. Crea un clima de ambigüedad, intentando manipular al grupo
 - D. Enmascara su idea con aspectos positivos que hayan expuesto los restantes miembros del grupo a lo largo de toda la negociación

4. En una negociación Ud.:
 - A. Se muestra duro, batallador, agresivo

- B. Le gusta la exactitud, la claridad y el orden
- C. Le gusta tomar notas, comunicarse con los demás, estructurar ideas, ...
- D. Centra los temas, crea situaciones nuevas, le gusta colocar cada cosa en su sitio
5. A la hora de expresar su opinión:
- A. No expone, sino que dicta sus ideas
- B. Expone sus ideas de forma muy exacta y esquematizadas
- C. Expone sus ideas basándose en la imagen: recurriendo a datos y a gráficos. No confía en su capacidad de retención por eso recurre a los datos.
- D. No se define, recurre a lo que vulgarmente se conoce como rollo. Carece de argumentos
6. Antes de entrar en una negociación piensa:
- A. Tengo que conseguir mi idea cómo sea, independientemente de que coincida con el objetivo perseguido o no; me da exactamente igual lo que piensen los demás
- B. Lo importante es que entre todos consigamos el objetivo, que aunemos esfuerzos en conseguir el objetivo
- C. Intentaré poner de manifiesto los límites de cada propuesta
- D. Lo importante es aunar esfuerzos con quien presente una postura lo más parecida a la mía para así tener más fuerza
7. Ante un tema que desconoce Ud.:
- A. Está a la defensiva, elude el tema
- B. Se siente inquieto, su mente trabaja de forma rápida, con el fin de descubrir una solución por encima de todo
- C. Recurre a la palabrería con tal de salir del paso
- D. Deja hablar a los demás para adquirir un mayor conocimiento del tema, y así poder decidir lo que hará
8. Si en un determinado momento de la negociación Ud. se ve acosado:
- A. Resiste al máximo, incluso puede llegar a desmoronarse
- B. Cede con facilidad pues se siente agobiado
- C. Sale del paso haciendo pequeñas concesiones a sus oponentes
- D. Si la solución le parece imposible, abandona, pero sin dar el tema por zanjado

9. Como orador piensa que:
- A. Con sus palabras sobra y basta
 - B. Los gestos son importantes. Debe de apoyarse en posturas, movimientos, entonaciones, ...
 - C. Pequeños trucos didácticos le ayudarán en gran medida: esquemas, gráficos, dibujos, ...
 - D. Un coloquio, sobre todo, provocado y manipulado por Ud. será la mejor forma de convencer
10. Para presionar a sus oponentes:
- A. Crea una situación lo más tensa posible sin importarle lo que pueda ocurrir
 - B. Intenta despistar a sus oponentes, faltando incluso a su palabra
 - C. Enmascara su idea: Recurre al engaño
 - D. Involucra y compromete a sus adversarios, haciéndoles ver su propio punto de vista
11. Su estilo de negociación desde su punto de vista es:
- A. Inamovible y autoritario
 - B. Cortante y delimitador
 - C. Metódico y anotador
 - D. Diplomático y embaucador

Recuerde que ahora deberá sumar todas las A, B, C, y D que haya puntuado. Las A y D multiplíquelas por -1. Coloque la puntuación en la casilla correspondiente.

A= B= C= D=

A= Piedra (DEFENSIVO)

B= Tijeras (COMBATIVO)

C= Lápiz (DIPLOMATICO)

D= Papel (ESTRATEGICO)

Por último, coloque cada puntuación en su eje correspondiente y así determinará que estilo de negociación es el más predominante en Ud.

Anexo 2. Ficha técnica

Instrumento	Test de estilos de liderazgo
Autores	Dr. Robert R. Blake y la Dra. Jane S. Mouton
Año de Edición	1968
País de origen	Estados Unidos
Ámbito de aplicación	Desarrollo de la organización y la administración.
Administración	Individual
Objetivo	Valorar el estilo de liderazgo
Duración	10 minutos
Dimensiones	Tipo de líder: Country club; Indiferente; Líder de equipo; Autoritario
Adaptado	Ninguna
Campo de aplicación	Trabajadores de organizaciones e instituciones asistenciales
Validez estadística	Validado por la Escuela de Administración y Administración de Empresas de la Universidad Estatal de Texas del Sur de California, 1968.
Índice de Confiabilidad	>0.9
Calificación	Nunca (0); A veces (1, 2, 3); Siempre (4, 5)

Ficha técnica estilos de negociación

Instrumento	Encuesta
Autores	José Manuel Moreno González
Año de Edición	2005
País de origen	Colombia
Ámbito de aplicación	Desarrollo de la organización y la administración.
Administración	Individual
Objetivo	Valorar el tipo de Negociación
Duración	10 minutos
Dimensiones	Tipo de Negociación: Defensivo; Combativo; Diplomático; Estratégico
Adaptado	Ninguna
Campo de aplicación	Trabajadores de organizaciones e instituciones asistenciales
Validez estadística	Validado por Health Project.
Índice de Confiabilidad	
Calificación	

Anexo N° 3 Resultados Prueba Piloto

Confiabilidad de instrumento - Prueba piloto

ITEMS

P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
1	4	4	4	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	71	
2	4	5	5	5	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	63
3	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	4	5	4	5	5	5	4	77
4	2	4	1	2	4	2	2	1	2	2	4	2	3	3	3	3	4	4	4	48
5	1	5	5	5	4	5	4	3	2	4	5	1	2	2	4	3	2	4	4	61
6	3	0	4	2	3	3	4	0	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	3	52
7	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	4	3	4	4	3	4	4	4	4	65
8	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	4	4	61
9	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	79
10	5	4	4	4	3	2	4	3	1	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	66

ESTADÍSTICA

1.6 2.22 1.33 1.88 0.99 1.61 1.07 1.6 1.12 1.12 0.77 0.99 0.71 0.89 0.4 0.4 0.62 0.62

K 18

$\sum V_i$ 19.9

V_t 96.2

Sección 1 1.06

Sección 2 0.79

Absoluto S2 0.79

$\alpha = 0.839$

Preguntas	Jueces						Valor de P
	1	2	3	4	5	6	
1	1	1	1	1	1	1	0.0156
2	1	1	1	1	1	1	0.0156
3	1	1	1	1	1	1	0.0156
4	1	1	1	1	1	1	0.0156
5	1	1	1	1	1	1	0.0156
6	1	1	1	1	1	1	0.0156
7	1	1	1	0	1	1	0.0938
8	1	0	1	0	1	1	0.2344
9	1	1	1	1	1	1	0.0156
10	1	1	1	1	1	1	0.0156
11	1	1	1	1	1	1	0.0156
							0.4686

$$P = \frac{\sum P_i}{N^\circ \text{ criterios}} = \frac{0.4686}{11} = P = 0.0426$$

Anexo N°4 Rejillas de la ejecución del estudio sobre liderazgo y estilos de negociación

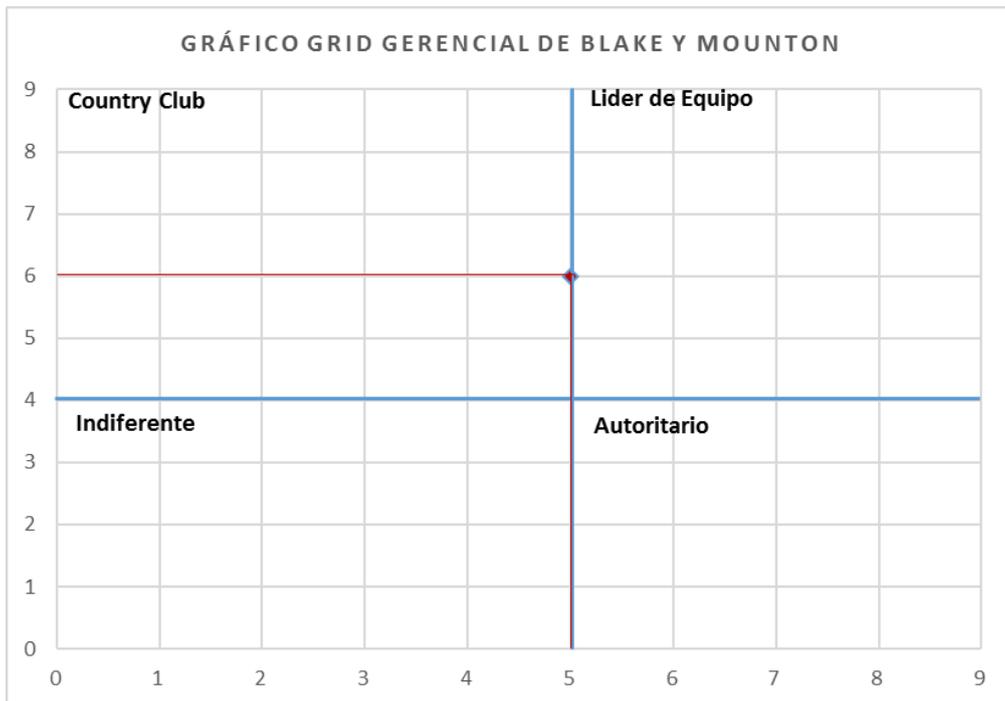


Figura 6. Participante número 43; Liderazgo por Compromiso o Status Quo.

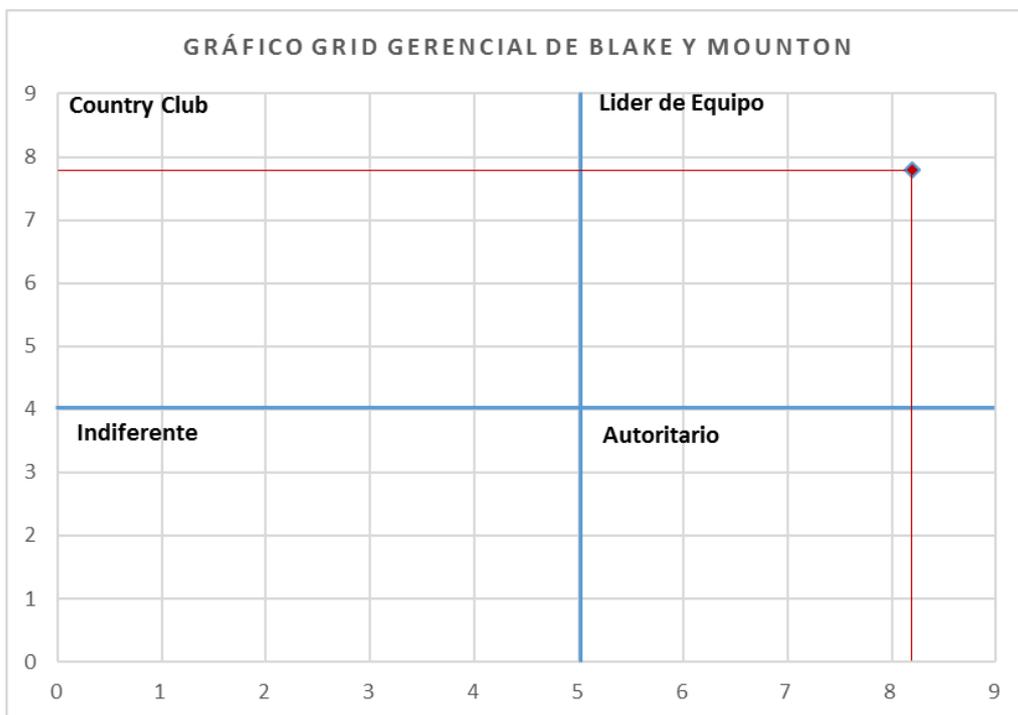


Figura 7. Participante número 28; Liderazgo ideal o Líder de equipo.

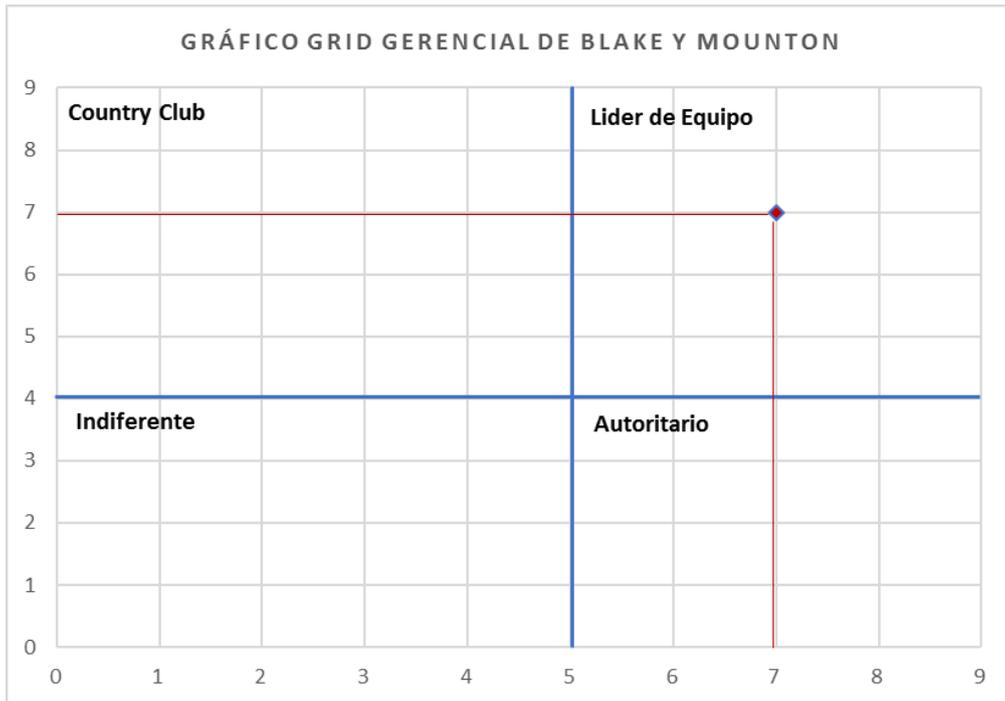


Figura 8. Participante número 8; Liderazgo de compromiso o Status Quo. Según el gráfico, se ubica entre el límite de la clasificación.

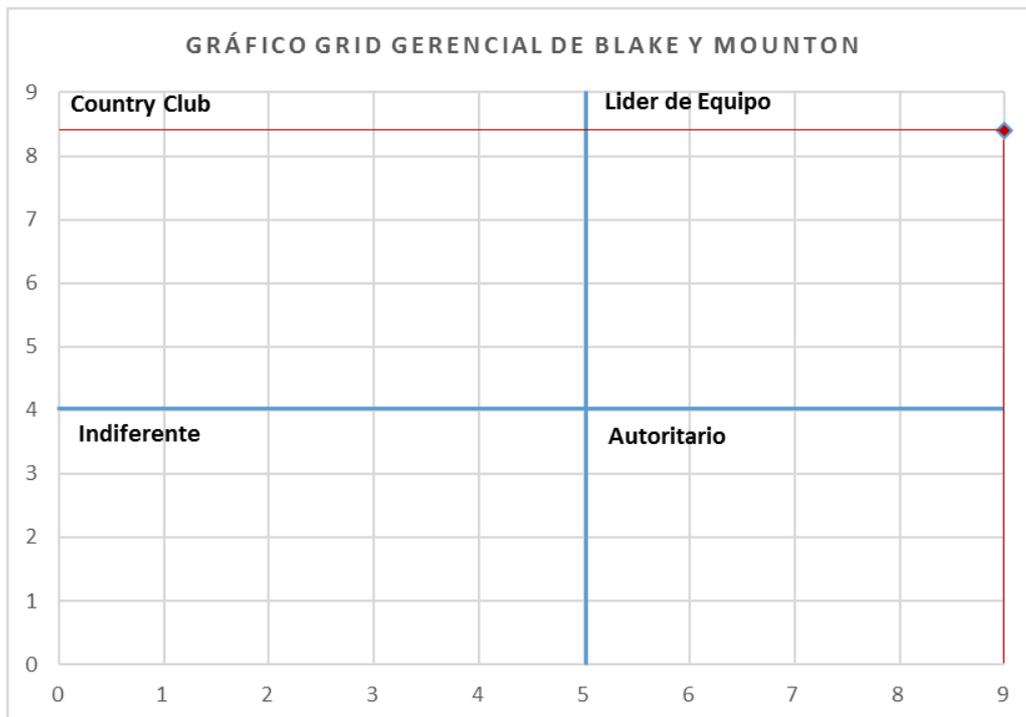


Figura 9. Participante número 24; Liderazgo ideal en alto grado. Alta consideración de las dimensiones Trabajo (Tarea) y Personas (Gente).

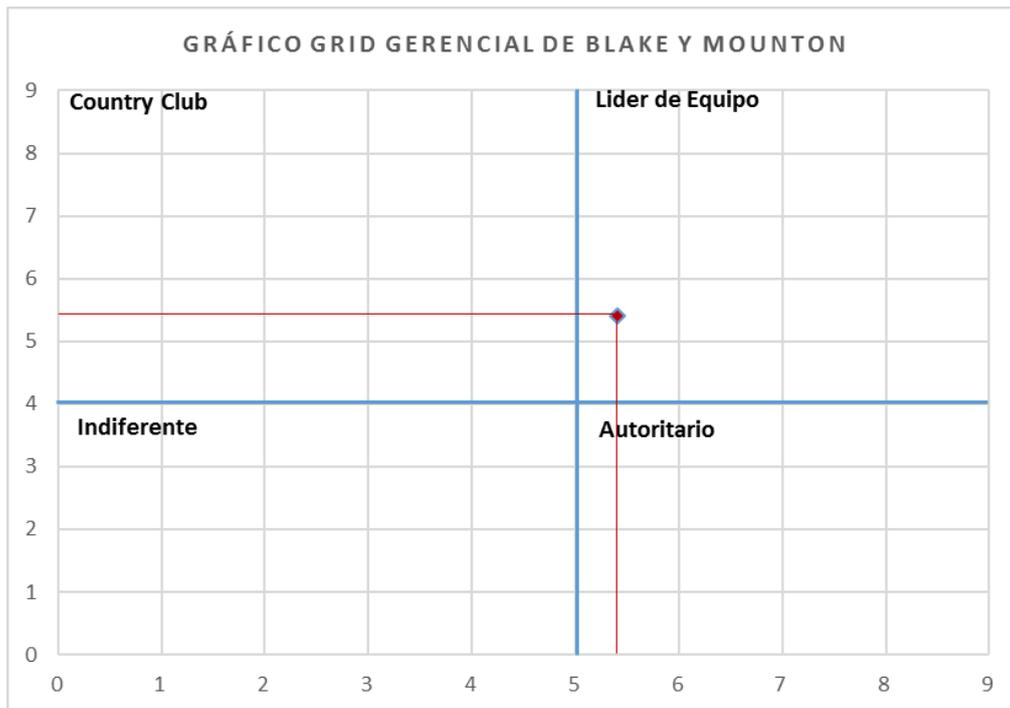


Figura 10. Participante número 36; Liderazgo por compromiso o Status Quo. Mediana / baja consideración de las dimensiones Trabajo (Tarea) y Personas (Gente).

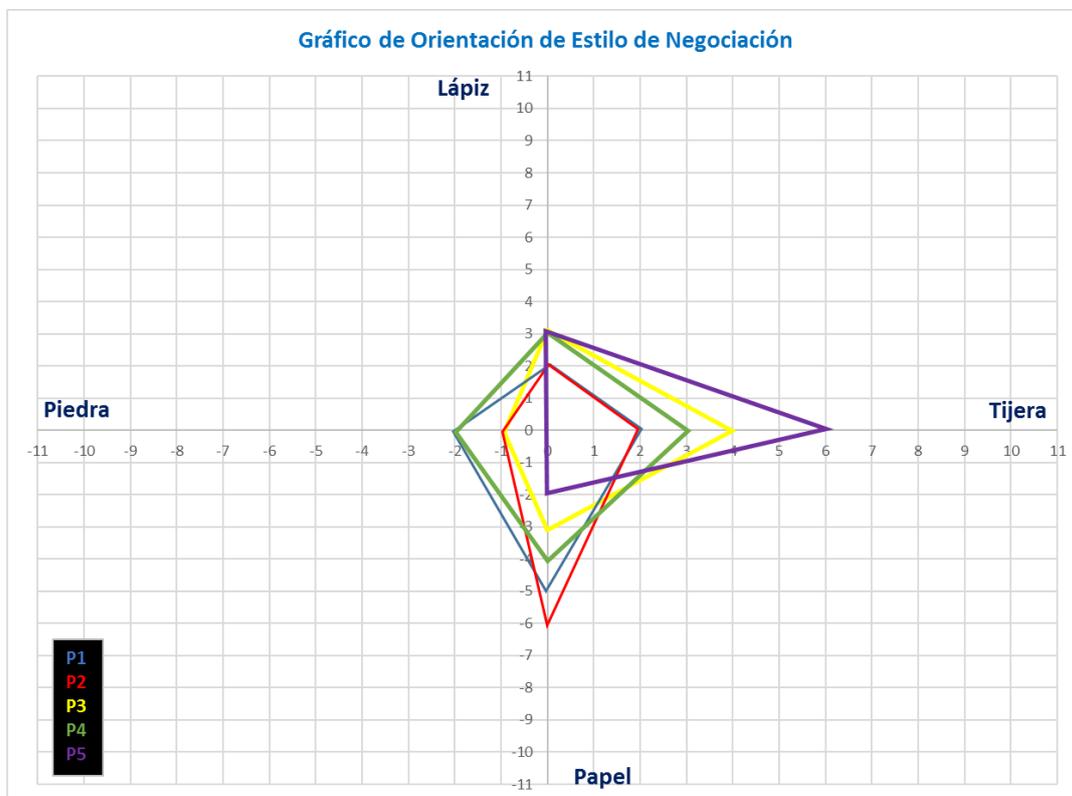


Figura 11. Orientación del estilo de negociación (Bloque 1)

En el gráfico de la distribución podemos apreciar una mayor orientación hacia el estilo de negociación cooperativo o colaborador (Papel) seguido del tipo contencioso o combativo (tijera).

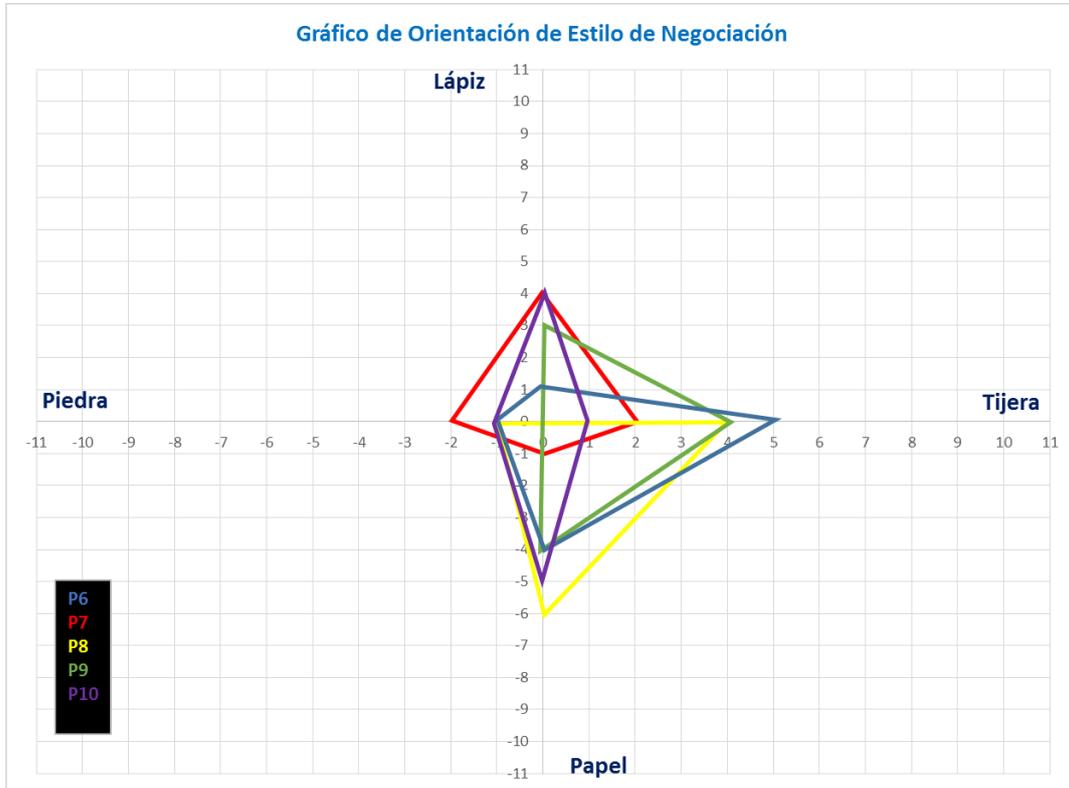


Figura 12. Orientación del estilo de negociación (Bloque 2)

Se aprecia una mayor orientación hacia el estilo de negociación cooperativo o colaborador (Papel) seguido del tipo contencioso o combativo (tijera).

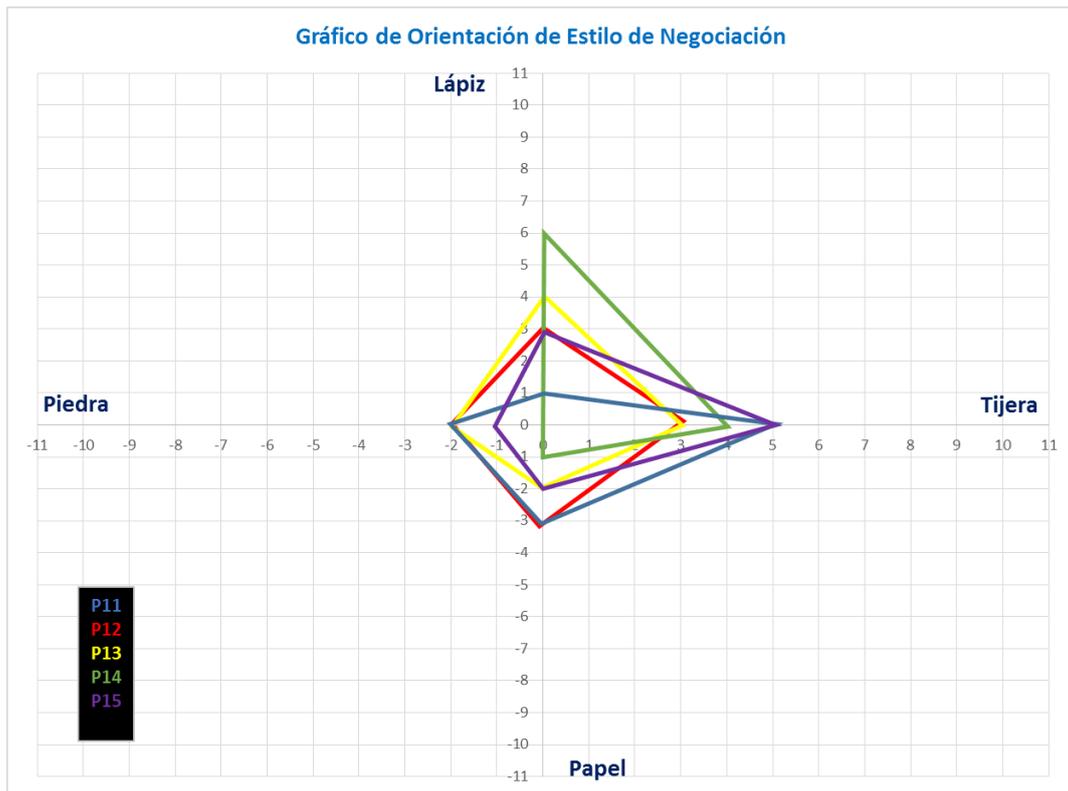


Figura 13. Orientación del estilo de negociación (Bloque 3)

Anexo N° 5. Artículo Científico



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo y estilos de negociación en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador – Santa Anita, 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACÁDEMICO DE :

Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTOR:

Br.: Zavala Quispe Joel Jersson

ASESOR:

Mg. Ruiz Quilcat Cristina

SECCIÓN

Ciencias Medicas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección de los servicios de la salud.

LIMA – PERÚ

2018

**“Liderazgo y estilos de negociación en los grupos ocupacionales del hospital IIE
clínica geriátrica San Isidro Labrador – Santa Anita, 2018”**

**“Leadership and negotiation styles in hospital occupational groups of hospital IIE
clinic geriatric san isidro labrador – Santa Anita ,2018”**

Br.: Zavala Quispe Joel Jerisson

RESUMEN :

El presente proyecto se inició con la necesidad de contar con un estudio a nivel del equipo de salud para conocer las implicaciones y la importancia del liderazgo y su relación con el estilo de negociación en una institución prestigiosa como EsSalud y para ello se encuestó a 46 profesionales de la salud de diferentes ocupaciones no sin antes realizar un piloto cuyo valor de alfa de cronbach fue de 0,839 lo que indica que el instrumento, tiene una buena confiabilidad .

En este estudio se utilizaron cuestionarios para cada variable y fue de tipo observacional transversal y de correlación entre Liderazgo y estilo de negociación.

Los resultados demostraron que en el hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador existe una relación positiva de grado moderado (coeficiente de correlación de Spearman = 0,543) entre liderazgo y negociación. Mientras mejor sea la orientación en el estilo de liderazgo (liderazgo ideal) se obtendrán estilos de negociación cooperativo y competitivo. También existe una relación significativa entre el liderazgo y estilo de negociación con respecto al sexo femenino, el cual denota ser un líder de equipo con un estilo de negociación contencioso y cooperativo, esto nos genera propuestas de mejora y mayor conocimiento para buscar se logren las metas en equipo en muchas instituciones siendo en esta ocasión Essalud.

Palabras Clave: Liderazgo, Estilo de negociación, Correlación.

SUMMARY :

This project began with the need to have a study at the level of the health team to know the implications and importance of leadership and its relationship with the style of negotiation in a prestigious institution such as EsSalud and for this, 46 professionals were surveyed of the health of different occupations but not before carrying out a pilot whose alpha value of Cronbach was 0.839 which indicates that the instrument has a good reliability.

In this study, questionnaires were used for each variable and it was cross-sectional observational type and correlation between Leadership and negotiation style.

The results show that in the Hospital IIE geriatric clinic san isidro labrador if there is a significant relationship between leadership and negotiation style, it is even appreciated that the female sex denotes being a team leader with a contentious and cooperative negotiation style that generates proposals of improvement and greater knowledge to seek to achieve team goals in many institutions, this time being Essalud.

Keys words: Leadership, Negotiation style, Correlation .

INTRODUCCIÓN :

La negociación es una herramienta eficiente para crear técnicas de comunicación efectivas que se utilizan para resolver los problemas y conflictos en todas las organizaciones. La negociación es un proceso de comunicación en el que las partes tienen como objetivo enviar un mensaje al otro lado e influenciarse el uno al otro. Por lo tanto, el poder en la negociación radica en la capacidad de afectar favorablemente la decisión de otra persona.

Como vivimos en la era de las comunicaciones, la negociación se considera como un evento comunicativo y la falta de estas habilidades puede generar una barrera para el éxito y el progreso en diversos campos (Fisher, 2001).

La resolución de problemas en una organización de salud requiere de estas habilidades especiales además de cierta experiencia. Un negociador débil puede dirigir a la organización hacia el desorden y el fracaso. Dado que las organizaciones son cada vez más cooperativas, la familiaridad de los líderes con los conceptos de negociación debería ser imperativo (Torabi, 2006).

Los resultados de las negociaciones dependen de varios factores que se relacionan directamente con los perfiles del negociador, como por ejemplo el estilo del liderazgo. Por lo tanto, es importante analizar el estilo, las habilidades y la motivación de cada negociador. En las negociaciones es particularmente importante identificar los factores que motivan al líder y comprender cómo pueden influir en la negociación.

Según Salacuse (2004), las prácticas de negociación difieren de una cultura a otra. La cultura proporciona el "estilo de negociación", la forma en que las personas de diferentes culturas se conducen en las actividades de negociación. La cultura determina la forma en que las personas perciben y se acercan al proceso de negociación. Macduff, (2006) explica además que, de acuerdo al estilo de negociación ligado al tipo de liderazgo, tienen perspectivas específicas sobre el proceso mismo de la negociación.

Las organizaciones de salud en el Perú hacen esfuerzos por hallar (y en muchos casos inducir) habilidades de negociación en sus gerentes, principalmente para el área de recursos humanos, mediante la toma de un cuestionario y, después de ello, emplean

a los individuos con altas habilidades de negociación sin tomar en cuenta el estilo de liderazgo. En el sector salud peruano no se han definido con claridad los términos que incluyen la clasificación de los estilos de negociación según el tipo de liderazgo. Por lo tanto, los estudios futuros podrían centrarse en estos estilos de negociación, para que los líderes de los gerentes de las organizaciones de salud puedan utilizarlos fácilmente en su proceso de negociación. El liderazgo deficiente y la inaccesibilidad a ellos, de parte de los empleados, se traducen en limitaciones y factores condicionantes para el éxito de la negociación.

VARIABLE N°1 LIDERAZGO

El líder es aquella persona que se desempeña como guía o jefe de un grupo (Definición ABC, institución, 2006) sin embargo el liderazgo es la capacidad de poder tomar la iniciativa de influir en las creencias, valores para gestionar, convocar, promover, motivar, incentivar y evaluar a un grupo o a un equipo, lo que formalmente sería el ejercicio de la actividad ejecutiva de un proyecto de manera eficaz y eficiente, ya sea que este corresponda al ámbito personal o bien al gerencial o institucional de una empresa u organización (Definición ABC, liderazgo, 2006).

DIMENSIONES DE LIDERAZGO SEGÚN BLAKE AND MOUTON

- **Indiferente:** Personas con este estilo de liderazgo realizan un esfuerzo mínimo para que los subordinados realicen el trabajo. Tienen una preocupación mínima tanto por la gente como por la producción, y funcionan simplemente para preservar sus empleos y antigüedad. Por lo tanto, la falta de armonía, la insatisfacción, la desorganización surge dentro de la organización.
- **Autoritario:** El líder está más preocupado por la producción y pone menos énfasis en las necesidades personales de sus subordinados. Este estilo de liderazgo también se denomina estilo dictatorial o perezoso, donde los subordinados deben realizar la tarea según lo indiquen los superiores. En este estilo de liderazgo, la producción a corto plazo puede aumentar drásticamente, pero debido a las estrictas normas y procedimientos, podría haber una alta rotación laboral.
- **Status Quo o Liderazgo por compromiso:** El líder con este estilo trata de mantener un

equilibrio entre los objetivos de la organización y las necesidades personales de sus subordinados. Aquí, el líder se centra en un rendimiento adecuado a través de un equilibrio entre los requisitos de trabajo y la moral satisfactoria. Las necesidades tanto de las personas como de la producción no se satisfacen completamente y, por lo tanto, la organización alcanza un rendimiento promedio.

- **Country Club:** El líder pone más énfasis en las necesidades personales de los subordinados y presta menos atención a la producción. El gerente adopta este estilo de liderazgo con la intención de tener un ambiente de trabajo amigable y cómodo para los subordinados, quienes se motivan a sí mismos y trabajan más duro por su cuenta. Pero, sin embargo, una menor atención a la producción puede afectar negativamente a los objetivos de trabajo y puede llevar a resultados insatisfactorios.
- **Líder de equipo o liderazgo ideal:** Según Blake y Mouton, es el estilo de liderazgo más eficaz en el que el líder toma a la gente y la producción de la mano. Este

estilo se basa en la Teoría Y de McGregor, donde se cree que los empleados están comprometidos con el logro de la meta y no necesitan la intervención del gerente en cada paso. El líder con este estilo siente que el empoderamiento, la confianza, el respeto y el compromiso ayudan a nutrir al equipo. relaciones, que en última instancia se traduce en una mayor satisfacción de los empleados y la producción general de la organización.

VARIABLE N°2 ESTILOS DE NEGOCIACION

La negociación viene a ser la actividad con fin de influir en el comportamiento de un individuo, un grupo de personas o miembros de una organización para cumplir los objetivos que se han trazado (Hershey, 1998).

DIMENSIONES DE LA VARIABLE ESTILOS DE NEGOCIACION

- 5 **Evasivo** : el negociador no quiere negociar puesto que ello conlleva a resultados negativos y al deterioro de la relación , ambas partes pierden PERDER / PERDER
- 6 **Contencioso / Competitivo** : Demuestra una actitud agresiva

con el objetivo de intentar conseguir la mayor parte del objeto de la negociación sin tener en cuenta al otro protagonista también le denominan GANAR/PERDER

- 7 **Adaptativo** : el negociador muestra una actitud sumisa con el objeto de desarrollar una relación con la otra parte optando por ceder en el corto plazo denominada también como PERDER / GANAR
- 8 **Cooperativo o colaborativo** : El negociador tiene una conducta asertiva para ampliar el objeto de la negociación y obtener beneficios mutuos , considera al otro protagonista también conocido como GANAR / GANAR

PROBLEMAS

PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es el tipo de liderazgo que tiene mayor relación significativa con el estilo de negociación en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador?

Problemas específicos

Problema específico 1.

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación evasivo en los grupos

ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador?

Problema específico 2.

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación contencioso en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador?

Problema específico 3.

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación adaptativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador?

Problema específico 4.

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación cooperativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador?

Problema específico 5.

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación evasivo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador?

Problema específico 6.

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de

negociación contencioso en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador?

Problema específico 7.

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación adaptativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador?

Problema específico 8.

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación cooperativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador?

OBJETIVO

OBJETIVO GENERAL

Determinar qué tipo de liderazgo se relaciona con los estilos de negociación en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador, 2018.

Objetivos Específicos

Objetivo específico 1.

Valorar el grado de relación entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación evasivo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Objetivo específico 2.

Valorar el grado de relación entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación contencioso en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Objetivo específico 3.

Valorar el grado de relación entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación adaptativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Objetivo específico 4.

Valorar el grado de relación entre liderazgo de tipo Status Quo y el estilo de negociación cooperativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Objetivo específico 5.

Valorar el grado de relación entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación evasivo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Objetivo específico 6.

Valorar el grado de relación entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación contencioso en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Objetivo específico 7.

Valorar el grado de relación entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación adaptativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Objetivo específico 8.

Valorar el grado de relación entre liderazgo de tipo Ideal y el estilo de negociación cooperativo en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

METODOLOGIA

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo

Tipo de estudio

Este estudio es de tipo Básica correlacional con el fin de conocer el grado de asociación entre las variables y sustentadas por la hipótesis con la respectiva prueba estadística.

Diseño

No experimental de corte transversal, el cual permitió observar la evolución de los procesos estudiados, permitiendo la obtención de datos en un momento determinado y conclusiones más relevantes y útiles.

Poblacion

En dicha institución se cuenta con aproximadamente 160 trabajadores de diferentes grupos ocupacionales todos son trabajadores asistenciales del

hospital IIE clínica geriátrica san isidro labrador.

Muestra

La muestra fue de 46 trabajadores de los grupos ocupacionales de nutrición, medicina, enfermería y tecnología médica y de esta manera se realizó la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia.

Técnicas

Se realizó la entrega de ambos cuestionarios para luego ser procesada por un paquete estadístico SPSS versión 24.

Instrumentos

Se utilizó para la variable liderazgo el test "rejilla de Blake and mouton" de 18 preguntas y para la variable estilos de negociación el cuestionario del mismo que consta de 11 preguntas

RESULTADOS

Confiability

Estadística de la fiabilidad V1 liderazgo Alfa de cronbach $\alpha = 0.839$ por lo cual se considera bueno.

Estadística de la fiabilidad V2 estilos de negociación

Alfa de cronbach $\alpha =$

Tabla N°

ANALISIS DESCRIPTIVO

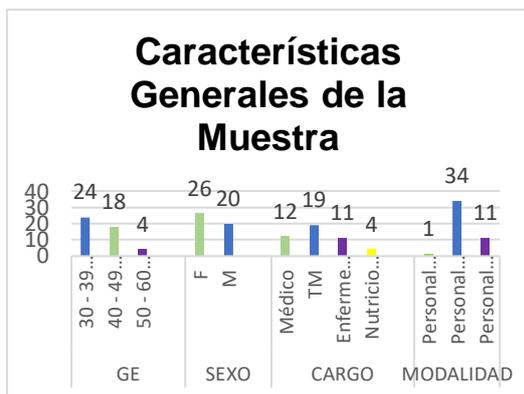


Figura 1. Distribución de la muestra según las covariables

El mayor porcentaje del personal ocupacional de la muestra son los profesionales en Tecnología Médica seguido del personal médico, enfermeros y nutricionistas.

La modalidad de prestación de servicios más frecuente en los grupos ocupacionales es el denominado plazo indeterminado con el 73.91% de la muestra seguido del personal CAS con 23.91%.

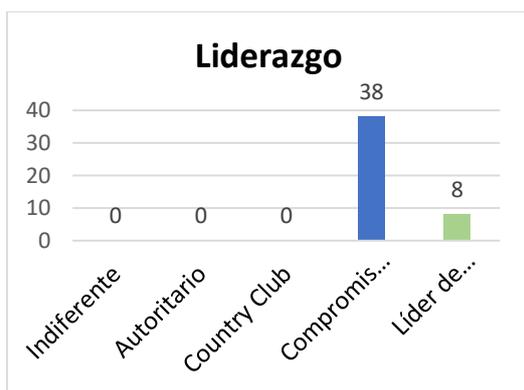


Figura 2. Distribución de la frecuencia de Liderazgo.

No se identificó a ninguno de los participantes en la clasificación Indiferente, Autoritario y Country Club.

Hallamos que el 82.61% del personal ocupacional se orienta por el tipo Status Quo o de Compromiso. El 17.39% de la muestra pertenece a la categoría Líder de equipo o Ideal.

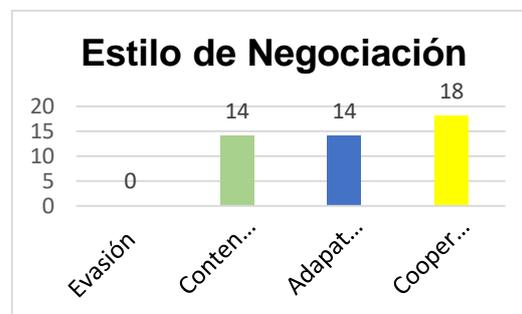


Figura 3. Distribución de la frecuencia de Estilo de negociación.

No se halló frecuencia del estilo de negociador evitativo o defensivo (también clasificado como Piedra). El 30.43% fue clasificado como estilo contencioso o competitivo (Tijera); también el 30.43% fue determinado como estilo adaptativo o negociador acomodativo (Lápiz) y el 39.13% fue identificado como negociador cooperativo o colaborador (Papel).

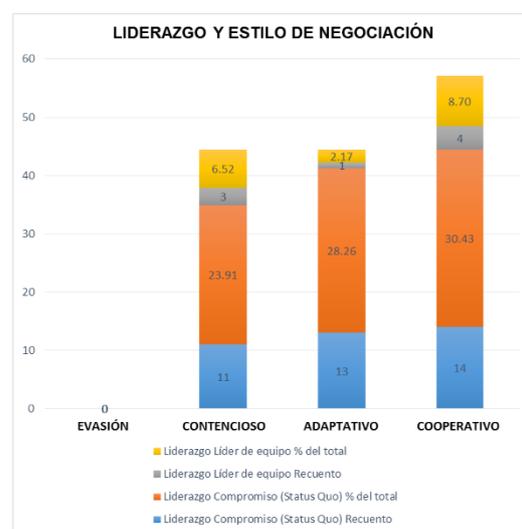


Figura 4. Distribución del Liderazgo según los Estilos de Negociación, recuento y porcentaje sobre el total de la muestra.

Es importante resaltar la distribución del liderazgo de tipo Status Quo o de compromiso (82.61% de la muestra) en las diferentes clasificaciones del estilo de negociación, a excepción del estilo evasión o negociador evitativo donde no fue hallado ninguno.

El 23.91% del personal ocupacional fueron identificados dentro del liderazgo por compromiso con un estilo de negociación contencioso o competitivo. De la misma manera, hallamos que el 28.26% del personal ejercen el liderazgo por compromiso con un estilo de negociación adaptativo. Finalmente, la mayor proporción del personal de liderazgo por compromiso, 30.43%, son negociadores del tipo cooperativo o colaborador.

En cuanto al liderazgo ideal o denominado líder de equipo hallamos que la mayor distribución pertenece al estilo de negociador cooperativo o colaborador (8.7%); seguido del estilo contencioso o competitivo (6.52%) y, por último, el estilo adaptativo (2.17%). Es decir, el personal ocupacional de la clínica San Isidro que ha sido identificado como líder de equipo o ideal

tiene un estilo de negociación predominantemente cooperativo y competitivo.

PRUEBA DE HIPOTESIS GENERAL

Hipótesis General

Existe una relación significativa entre liderazgo y estilos de negociación en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Hipótesis nula

No existe una relación significativa entre liderazgo y estilos de negociación en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador.

Estadístico de prueba

Hallamos un coeficiente de correlación de Spearman de 0,543 con un valor de $p < 0.05$; por consiguiente, rechazamos la hipótesis nula.

Correlaciones

	Liderazgo	Estilo de Negociación
Rho de Spearman	1,000	,543**
Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.	,000
N	46	46

Estilo de Negociación	Coeficiente de correlación	,543*	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	46	46

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

DISCUSION

La valoración del estilo de liderazgo mediante el test de Blake y Mouton aplicado a los grupos ocupacionales de la clínica geriátrica San Isidro permitió la apreciación sobre las diferentes orientaciones de los mismos, ya sea en dirección hacia el grupo “Personas” (P) o dirigida hacia “Tarea” (T). Fue determinante este punto porque permitió saber qué grado de importancia les otorgan los grupos ocupacionales a las personas y al trabajo en su desenvolvimiento de líderes.

La investigación muestra una mayor orientación (82.61%) hacia el denominado Status Quo o liderazgo por compromiso. De acuerdo con la matriz de los resultados tenemos que el 7.39% (n=8) de la muestra tiene una orientación hacia el cuadrante de “Líder de Equipo” o “Ideal”. Sin embargo, no se halló relación significativa con alguna de las covariables, ya sean edad, sexo,

profesión o modalidad de servicio. Es de resaltar que dentro de este grupo se encuentran los 2 jefes de servicio que participaron en la encuesta.

En todos los grupos ocupacionales encontramos mínimo un participante en la clasificación “líder de equipo”; el 50% de este grupo (n=4) corresponde al grupo ocupacional de tecnólogos médicos; 7 de los 8 líderes ideales están en el grupo etario de 30 a 45 años. En cuanto al sexo la distribución es equitativa.

Al relacionar el estilo de liderazgo con el estilo de negociación, se observa que la mayor frecuencia (50%) corresponde al tipo estratégico o negociador cooperativo seguido del tipo combativo o negociador distributivo (37.5%).

Fue necesario, para lograr una mejor comprensión de la correlación entre las variables del estudio, desglosar los hallazgos a partir del tipo de negociador. En la clasificación negociador cooperativo o estratégico (n=18) o llamada también papel encontramos una diferencia significativa entre el número de participantes del sexo femenino (n=11) y sexo masculino (n=7). El estilo de liderazgo status quo es la orientación más frecuente en este grupo. Sin embargo, el tipo ideal tiene la mayor repetición, puesto que el 50% de su frecuencia (4/8) fue hallado en este

grupo en conjunto con el mayor promedio de edad en toda la muestra.

En el grupo tipo de negociador distributivo o combativo (tijera) se repite la distribución del grupo papel. La mayor frecuencia de participantes corresponde al sexo femenino con 19,57% contra un 10,87% de participantes masculinos.

El promedio de edad en los grupos ocupacionales fue variando de acuerdo con la variable negociación. En el estilo de negociación cooperativo o colaborador hallamos que la edad promedio fue de 41.5 ± 5.1 años; en el estilo contencioso o combativo fue de 39.6 ± 5.4 años y en el estilo acomodativo o adaptativo fue de 37.4 ± 5.1 años. A medida que aumenta la edad, el estilo de negociación varía hacia otras dimensiones de la misma.

CONCLUSIONES

Primero. No existe relación entre el estilo de negociación por evasión y el liderazgo en los grupos ocupacionales de la clínica San Isidro.

Segundo. No existe relación entre el estilo de negociación adaptativo y el liderazgo en los grupos ocupacionales de la clínica San Isidro.

Tercero. No existe relación entre el estilo de negociación contencioso o combativo y el liderazgo en los grupos ocupacionales de la clínica San Isidro. Sin embargo, si se encontró correlación

cuando se analizó la misma en la distribución por sexo femenino.

Cuarto. Existe una relación significativa entre el estilo de negociación cooperativa o colaborativa y el liderazgo en los grupos ocupacionales de la clínica San Isidro. El grado de correlación aumenta en la distribución por sexos, específicamente cuando se trata del sexo femenino.

Quinto. La edad promedio de la muestra aumenta a medida que el estilo de negociación cooperativo se correlaciona con el liderazgo por compromiso o status quo y con el liderazgo ideal.

RECOMENDACIONES

- Realizar una evaluación anual para medir la efectividad resultante para cada Grupo ocupacional, de acuerdo con el Liderazgo y estilo de negociación que cada uno utilice para influir, motivar e impulsar los esfuerzos, manejar los conflictos internos y externos y las acciones de sus colaboradores.
- Tomar un plan para implementar y comunicar a los directivos, funcionarios y trabajadores los estilos de negociación y tipos de liderazgo, de tal forma que pueda fortalecer y asegurar sus prácticas de liderazgo y

negociación como aspecto clave en el sostenimiento de un ambiente laboral bueno y con objetivos y metas claras para la mejora continua.

- Realizar sesiones de entrenamiento a través de la Gerencia de Recursos Humanos, para fortalecer las prácticas directivas en todos los niveles de la Institución.
- Ampliar las variables de estudio y mayor grupo de muestra en la misma institución u otras adscritas de la entidad EsSalud.

La Institución podría posteriormente realizar un test de personalidad a todos los Directivos y subordinados de cada área, inclusive, con el apoyo de profesionales del área de Psicología, de tal forma que los lineamientos que se establecen, se adecuen con precisión a las características de comportamiento ideal que deberían poseer los Directivos de cada área, para que así se logre el objetivo deseado de mejorar su capacidad de liderazgo y manejar un entorno laboral saludable y armonioso.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alfredson, T. (2015). *Teoría y Práctica de la Negociación*, John Hopkins University, Baltimore, Maryland,

Estados Unidos. Recuperado de: http://www.fao.org/docs/up/easy-pol/745/45_negotiation_background_paper_179es.pdf

Arbeláez-Rodríguez, G., Mendoza P. (2016). Relación entre gestión del director y satisfacción del usuario externo en centros de salud de un distrito del Ecuador. Relationship between director management and the external user satisfaction in health centers in a district of Ecuador. *Universidad de Ecuador, Revista de la Facultad de Medicina*.

Bass, B., Avolio B., y Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*.13(7-19).

Blake, R., Mouton, J. (1964) *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Company. pp. 140-142.

Blanchard, K. (2007). *El Ejecutivo al minuto en forma*. Barcelona: Mac Graw-Hill.

Budjac Corvette, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México: Pearson Educación.

- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D. y Nader, M. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. pp. 17, 18, 29, 185-186, 220. Buenos Aires: Ed Paidós.
- Colino, M. J. (2014). *Conductas de liderazgo y Satisfacción Laboral*. Facultad de Ciencias del Trabajo. (Tesis de licenciatura). Universidad de León, España.
- Clerc, J., Saldivia, A., Serrano, M. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral* (Tesis de Maestría). Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Mistral de Chile.
- Dante, A. (1998). Negotiation, Management and Systems Thinkyng. En Davies, M., L. Stankov y R.D. Roberts. 1998. *Emotional intelligence : In search of an elusive construct*. *Journal of Personality and Social Psychology* 75(4):989 - 1015
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Cengage Learning.
- Davis, K. y Newstron, J. (2010). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Graw Hill.
- Espinoza, E. y Zarazúa, J. (2013). *Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional*. Barcelona: Gestión 2000
- Fisher, R. Ury, W., Patton, Bruce. (2000). *Obtenga el sí, el arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000.
- García., M., Luján., M. E., Martínez., M. (2017). Satisfacción laboral del personal de salud. *Revista de Enfermería del Instituto mexicano de Seguridad Social*. 15(2): 63-72
- Holt, J. L. y De Vore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*. 29(165–196).
- Jodar i Solá, G. (2015). Análisis mixto de los estilos de liderazgo en Atención Primaria de Salud (Tesis de Maestría). Facultad de Ciencias Médicas, Universidad de Barcelona.
- Landolfi, H. (2010). *La esencia del liderazgo*. pp 76. México: Dunken.
- Macduff, I. (2006). Your Pace or Mine? Culture, Time, and Negotiation. *Negotiation Journal*. 22(31–45).

- Mastenbroek, W. F. G. (1989). *Conflict management and organization development*. Chichester: Wiley.
- Pérez, P., Azzollini S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: *su relación con la satisfacción laboral*. Universidad Abierta Interamericana. *Revista de Psicología* 31(1-15).
- Petersen, D. (2008). Safety Policy, Leadership and Culture. En: Saari, J. (Ed), Safety Policy and Leadership, *ILO Encyclopedia of Occupational Health and Safety* (4ª ed. Vol. 2). ILO, Ginebra, 2008, pp. 59.2-59.7.
- Puerta, M. (2014). Técnicas de negociación y ejercicio del liderazgo en el ámbito jurídico. *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- Quenta, R. A., Silva, K. (2016). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del hospital regional Honorio Delgado de Arequipa*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, Perú.
- Quintana, C. (2016); Manual de Desarrollo del liderazgo, *National Minority AIDS Council*, tesis sobre estilo de liderazgo http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/690/Carmen_Tesis_Maestr%C3%ADa_2016.pdf?sequence=1
- Robbins, S. T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (9a ed.). México: Pearson Educación.
- Simard, M., (1998). Safety Culture and Management. En: Saari, J. *Safety Policy and Leadership, Enciclopedia de la OIT sobre salud y seguridad en el trabajo* (4ª ed). ILO, Ginebra. (2)7-59.
- Salacuse, J.W. (2004). *Making Global Deal. Negotiating in the International Market Place*. Boston, Hooughon Mifflini.
- Torabi, M., Seo, D., Blair, E. y Ellis, N. (2006). Across validation of safety climate scale using confirmatory factor analytic. *Journal of Safety Research* (35) . Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15474546/>
- Trógolo, M., Pereyra A. y Sponton, N. (2013). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el

- Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos. *Revista Ciencia*. Número 48. (septiembre – diciembre).
- Valdés, H. (2004). El desempeño del maestro y su evaluación. *Editorial Pueblo y Educación ciudad de la Habana Cuba*. pp.122.
- Walton, R. E. y McKersie, R. B. (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social*. New York: McGraw-Hill.
- Yzaguirre, G. (2017). *Estilos de liderazgo y manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública*. (Tesis de Maestría en Gestión Pública). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5a ed.) Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Anexo N° 6 Turnitin

 <p>UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</p>	<p>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS</p>	<p>Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1</p>
---	---	--

Yo, Cristina Ruiz Quilcat, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede Lima Este, revisor (a) de la tesis titulada

"...Liderazgo y estilos de negociación en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador – Santa Anita 2018", del (de la) estudiante Joel Jersson Zavala Quispe, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima , San Juan de Lurigancho 04 de Enero del 2019



[Handwritten signature]

Firma

Cristina Ruiz Quilcat

DNI: 70127971

 <p>Elaboró</p>	 <p>Dirección de Investigación</p>	<p>Revisó</p>	 <p>Responsable del SGC</p>	 <p>Vicedirectora de Investigación</p>
--	---	---------------	--	---

Liderazgo y estilos de negociación en los grupos ocupacionales del
hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador – Santa Anita, 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTOR:
Dr. Zavala Quispe Joel Jerson

ASESOR:
Mg. Ruiz Quilcat Crisimo

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Dirección de los servicios de la salud.

LIMA – PERÚ
2018

Resumen de coincidencias ✕

24 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias		
24	1 direccionfer.blogspot.c... 2 % >	Fuente de Internet
24	2 repositorio.ucv.edu.pe 2 % >	Fuente de Internet
24	3 Entregado a Universida... 2 % >	Trabajo del estudiante
24	4 www.cienciaytrabajo.cl 2 % >	Fuente de Internet
24	5 biblioteca.usac.edu.gt 1 % >	Fuente de Internet
24	6 docplayer.es 1 % >	Fuente de Internet

Página: 1 de 46 Número de palabras: 10060

Text-only Report | High Resolution Activado

Anexo N° 7. Autorización de publicación de Tesis

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo Joel Jersson Zavala Quispe, identificado con DNI N° 40430303 , egresado de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Liderazgo y estilos de negociación en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador – Santa Anita, 2018."; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



 FIRMA

DNI: 40430303

FECHA: 06 de Junio del 2019

				
Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Vicerrectorado de Investigación

Anexo N° 8. Autorización de la versión final de la investigación**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO****AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
POSGRADO, MGTR. MIGUEL ÁNGEL PÉREZ PÉREZ

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Joel Jersson Zavala Quispe

INFORME TÍTULADO:

Liderazgo y estilos de negociación en los grupos ocupacionales del hospital IIE
clínica geriátrica San Isidro Labrador – Santa Anita, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestro en Gestión de los servicios de la salud

SUSTENTADO EN FECHA: 19 de enero del 2019

NOTA O MENCIÓN: Catorce (14)



M. Ángel Pérez Pérez
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN