

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**DESARROLLO DE TESIS**

**LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL**

**CENTRO NACIONAL DE SALUD INTERCULTURAL - INS 2017.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**VALERIO ALEJOS, GLADYS CLEMENTINA**

**ASESORA:**

**MG. PUELLES BULNES MARIA ELIZABETH**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: TRABAJO DESCRIPTIVO DE CORTE TRANSVERSAL**

**LIMA, PERÚ**

**AGOSTO 2017**

## RESUMEN

La siguiente investigación tiene por objetivo fortalecer la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del Centro Nacional de Salud Intercultural del Instituto Nacional de Salud.

La metodología que se utilizó es de tipo descriptivo y correlacional; para lo cual se elaboró el formato de encuesta que se aplicó a una muestra de 10 trabajadores del Centro Nacional de Salud Intercultural.

Respecto a la tesis, contiene la siguiente estructura: La Introducción, en la que se describe cómo surge la salud pública y como ha actuado frente a plagas o "pestes" en la época de la colonia. Se narra asimismo, la creación del Instituto Nacional de Salud y de sus seis centros.

En el Capítulo I se define el problema de la investigación, que en la actualidad las instituciones públicas y privadas son consideradas como un sistema socio cultural con sus propios componentes ideológicos y particulares principios, valores, mitos, y creencias establecidas por las funciones asignadas.

En el Capítulo II: se desarrolla el Marco Teórico y en el Capítulo III vemos las Alternativas de Solución, recomendaciones y conclusiones.

## ABSTRACT

The following research aims to strengthen the influence of organizational culture on the work performance of the National Center for Intercultural Health of the National Institute of Health.

The methodology used was descriptive and correlational; for which the survey format was developed that was applied to a sample of 10 workers of the National Intercultural Health Center.

Regarding the thesis, it contains the following structure: The Introduction, which describes how public health arises and how it has acted in the face of pests or "pests" in the colonial era. The creation of the National Institute of Health and its six centers is also narrated.

In Chapter I the problem of research is defined, which at present public and private institutions are considered as a socio-cultural system with its own ideological components and particular principles, values, myths, and beliefs established by the assigned functions.

In Chapter II: The Theoretical Framework is developed and in Chapter III we see the Solution Alternatives, recommendations and conclusions.

## DESARROLLO DE TESIS

### Tabla de Contenidos

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
Tabla de Contenidos .....	3
INTRODUCCIÓN.....	6
NECESIDADES DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
LA IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
CAPÍTULO I: PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
1.2 DELIMITACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	19
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	19
1.3.1 PROBLEMA GENERAL.....	19
1.3.2 PROBLEMA ESPECÍFICO.....	19
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO .....	20
1.5 CASUÍSTICA.....	20
1.6 JUSTIFICACIÓN .....	21
1.7 LIMITACIONES DEL TEMA .....	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	23
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
2.2.1 Tesis Internacional 01 .....	23
2.2.2 Tesis Internacional 02 .....	24

2.2.3 Artículo Internacional 1 .....	25
2.2.4 Artículo Internacional 2 .....	26
2.3 BASES TEÓRICAS .....	27
2.3.1 Cultura Organizacional .....	27
2.3.1.1 Origen:.....	27
2.3.1.2 Modelos Teóricos para Cultura Organizacional.....	29
2.4 Genera compromisos dentro de la organización. ....	33
2.5. Clima Organizacional: .....	36
2.6. Relaciones en la comunicación: .....	36
2.7 Desempeño laboral .....	38
2.8 Conocimiento del trabajo: .....	42
2.9 Disciplina: .....	43
2.10. Capacidad de aprendizaje: .....	43
2.11. Orientación a los resultados .....	44
2.12 Indicadores del desempeño laboral.....	45
2.13 El impacto de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral:.....	46
CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....	48
3.1 Relación de motivación en el Desempeño Laboral del personal del Centro Nacional de Salud Intercultural – INS 2017.....	48
3.2. Las relaciones interpersonales y la productividad en el Centro Nacional de Salud Intercultural - INS 2017.....	49
3.3.Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal en el Centro Nacional de Salud Intercultural –INS 2017.....	50
3.4. La autonomía en la toma de decisiones y su relación con el Desempeño laboral, del Centro Nacional de Salud Intercultural – INS 2017.....	51
CONCLUSIONES.....	53

RECOMENDACIONES .....	54
ELABORACION DE REFERENCIAS .....	55
ANEXOS .....	60

## INTRODUCCIÓN

La salud pública en el país surge ante la atención de plagas o “pestes” en la época de la colonia. Diversas enfermedades epidémicas de origen europeo causaron cuantiosas muertes entre los indígenas. Con el paso de los siglos se transformaron en otras epidemias y endemias no controlables científicamente y que también se extendieron entre la población española y criolla. Ante ello, la monarquía española decide expedir a América la vacuna contra la temida viruela y llega al Virreinato peruano a comienzos del siglo XIX, a través del médico Salvany. La vacunación se realizó con la técnica de inoculación vaccinal de brazo a brazo -variación del descubrimiento del inglés Jenner, aplicada de vaca a humano- pero con la dificultad de encontrar voluntarios dispuestos a aportar dicho suero inmunizador.

Ya en el régimen republicano, se dispuso la vacunación obligatoria. Municipios y ayuntamientos eran responsables de contar con vacunadores y dar facilidades a la Junta Central de Vacuna para la atención de toda la población de la circunscripción. Buscando descentralizar el sistema, en 1889, Aurelio Alarco, inspector de Higiene de la Municipalidad de Lima, estableció un modesto “Establo Vaccinicus Animal” que para 1892 sería reemplazado por el “Instituto Vaccinal”, a cargo del entonces inspector, Dr. Ricardo Flores. Dos años después, aun dependiendo del Ministerio de Fomento, los Drs. M. C. Barrios y A. Pérez Roca iniciaron la producción de vacuna animal en el país, en base al virus obtenido de París y llegando incluso a exportar años después los **Sérums** curativos a Francia.

En 1896, por decreto del Presidente Nicolás de Piérola, se crea el Instituto de Vacuna conformado por tres médicos, dos estudiantes de medicina, un amanuense, un guardián y dos vaqueros. El Gobierno central asume la preparación de la vacuna y se deja de lado la inoculación vaccinal, pasando entonces el virus de ternera en ternera. El primer director

del instituto, Dr. José María Quiroga, asumió obligaciones relevantes para la producción de la vacuna, como: contar con buena cantidad de vacuna animalizada, de acuerdo a las prescripciones de la ciencia; enviar a las Prefecturas de todos los departamentos la cantidad de vacuna necesaria; practicar la inoculación de la linfa en el instituto en días determinados; elegir las terneras que deben inocularse. Ello permitió una producción de buena calidad, que incluso se exportó a Ecuador y Bolivia.

Con el propósito de crear una junta de vigilancia y diversificar su producción, el reglamento del Instituto de Vacuna fue modificado:

“El Instituto tiene por objeto el cultivo de la vacuna y la preparación y conservación de todos los **Serums** que la ciencia descubra y que se consideren eficaces, para combatir las enfermedades infecciosas”.

Instituto Municipal de Higiene (1902 – 1933): El 28 de julio de 1884 fue inaugurado el “Laboratorio Químico Municipal”, bajo la dirección del Dr. José A. de los Ríos, un destacado químico, profesor del curso en la Facultad de Medicina de San Fernando. Tuvo un pequeño ambiente en el parque Neptuno y años después fue trasladado al local del paseo 9 de diciembre. Ahí se convierte en el “Instituto Municipal de Higiene”, establecido en 1902 por el Concejo Municipal de Lima e inaugurado en 1903. El bacteriólogo italiano Ugo Biffi Gentile es contratado como Director Técnico y ello permitió contar con un moderno equipo de bacteriología que convirtió al laboratorio municipal en el más moderno de su tipo en el país. Surgen dos secciones autónomas: Bacteriología y Química, dirigidas por el Dr. Manuel Tamayo y el Dr. Carlos A. García, respectivamente. El Dr. Biffi se retira, pero como legado forma a jóvenes que combinan la práctica sanitaria con la investigación bacteriológica, entre ellos: Tamayo, Gastiaburú y Rebagliati.



En 1907, según referencia de Bustíos un médico de Chicago que visitaba Lima dio testimonio de que “la institución que da más prestigio a la ciudad de Lima es su Instituto de Higiene. Está colocado enfrente de la Exposición Permanente, en un magnífico edificio de dos pisos dedicados exclusivamente a investigaciones y trabajos científicos.” Tras la muerte de Manuel Tamayo, Julio C. Gastiaturú ocupa el cargo de director del Instituto. Durante la estadía en el Perú de la comisión de Harvard en 1913, se une al equipo de trabajo conducido por Strong y permite el uso de los laboratorios para los experimentos realizados por la comisión.

En el “Oncenio”, el instituto tuvo que concentrarse cada vez más en tareas rutinarias, tales como el análisis de agua potable y comestible, exterminio de ratas y producción de sueros y vacunas. Las necesidades de la ciudad crecían tremendamente; sin embargo, las capacidades y recursos del instituto frente a esas tareas iban disminuyendo. Según las memorias del instituto, la investigación estaba estancada desde 1920, la entidad estaba en deterioro. A pesar de lograr la potabilización del agua que se consumía en Lima, la crisis de los años treinta empeoró la situación.

Instituto Nacional de Vacuna y seroterapia (1902-1933): El 21 de marzo de 1902, mediante decreto supremo se dispuso la reorganización del Instituto de Vacuna del Ministerio de Fomento, que cambió su denominación por la de “Instituto de Vacuna y Seroterapia”, abriendo una sección encargada especialmente para el cultivo y conservación de los “Serums” que se empleaban para el tratamiento de algunas enfermedades infecciosas.

Fue en 1905, cuando se ordena al instituto que contacte con uno o más institutos de Estados Unidos y Europa para el envío mensual de sueros antidiftéricos, antitetánicos y

antipestosos. Estos se suministraron al público en general a precios de costo y a los necesitados, de forma gratuita.

A inicios de 1906 se aprueba el reglamento del instituto, donde se especifica que está “bajo la dependencia y vigilancia inmediata y científica de la Dirección de Salubridad”; además, que la distribución de la vacuna será gratuita.

Gracias a la creciente importancia que adquiriría el empleo de los sueros específicos y de las vacunas microbianas en el tratamiento y la prevención de las enfermedades infecciosas, así como el prestigio de su director, Dr. Ramón Ribeyro, se ordena por mandato supremo al Ministerio de Fomento el “estudiar la organización que debe tener un Instituto Nacional de Higiene que se encargue de la preparación de sueros específicos y de vacunas microbianas (...); de las investigaciones etiológicas y epidemiológicas de las enfermedades infecciosas autóctonas de nuestro país, de la preparación de personal sanitario y de las demás funciones que desempeñan los institutos análogos de otros países.” Así también se encargaron los preparativos del inicio de la construcción de nuevas instalaciones para el instituto.

Al final de la gestión de Ribeyro, el gobierno había decidido ampliar las capacidades del instituto para aumentar y diversificar su producción de biológicos sanitarios; ejercer debidamente “el control de los servicios de vacunación antivariólica y antitífica que le están encomendados” y realizar investigaciones para el estudio de las enfermedades infectocontagiosas endémicas en el país. Para ello, en 1921, el instituto se mantiene bajo dependencia de la Dirección General de Salubridad, pero se reorganiza y forma las secciones Peste, Seroterapia y Vacunas; además de contar con un presupuesto para su

sostenimiento y las rentas correspondientes. De 1921 a 1930 el jefe de la Sección de Seroterapia del instituto fue el Dr. Guillermo Almenara, futuro Ministro de Salud.

En los siguientes años se le encargó al instituto diferentes tareas como la organización de un servicio gratuito para el diagnóstico precoz bacteriológico de las infecciones tíficas, paratíficas y colibacilares; el control y la vigilancia de los sueros, vacunas y salvarsanes; y la creación de una sección encargada de preparar y difundir la vacuna antituberculosa de Calmette. Esta última fue excepcional, ya que los resultados de los estudios de dicha vacuna, realizados en Francia entre 1922-1936, fueron positivos, pero no corroborados, lo que impedía el uso del virus en el resto del mundo. Sin embargo, en El Instituto Nacional de Vacuna y Seroterapia, se establece por mandato supremo una sección encargada de la preparación y propagación de la vacuna antituberculosa del Dr. Calmette. La sección debería suministrar la vacuna necesaria para el uso de la Junta de Defensa de la Infancia y de las maternidades de la República, así como para el público en general.

### **El Instituto Nacional de Salud**

En el año en 1981 adquiere la denominación del Instituto Nacional de Salud, el cual a partir del año 1991 asume las funciones como Órgano Pública descentralizado del Ministerio de Salud, teniendo como personería jurídica de derecho público, autonomía, financiera y administrativa.

El instituto Nacional de Salud es un Organismo Público Ejecutor del Ministerio de Salud dedicado a la investigación de los problemas prioritarios de salud y de desarrollo tecnológico.

El Instituto Nacional de Salud tiene como mandato el proponer políticas y normas, promover, desarrollar y difundir la investigación científica-tecnológica y brindar servicios de salud en los campos de salud pública, control de enfermedades transmisibles y no transmisibles, alimentación y nutrición, producción de biológicos, control de calidad de alimentos, productos farmacéuticos y afines, salud ocupacional, protección del medio ambiente y salud intercultural, para contribuir a mejorar la calidad de vida de la población.

En la actualidad el Instituto Nacional para el cumplimiento de sus objetivos en su estructura orgánica tiene como órganos de línea:

El Centro Nacional de Control de Calidad, el Centro Nacional de Salud Pública, el Centro Nacional de Alimentación y Nutrición, el Centro Nacional de Productos Biológicos, el Centro Nacional de Salud Intercultural y el Centro Nacional de Salud Ocupacional y Protección del ambiente para la Salud. Además de las Oficina General de Asesoría Técnica, la Oficina General de Asesoría Jurídica y la Oficina General de Investigación y Transferencia Tecnología como órganos de asesoramiento, y como órgano de apoyo la Oficina General de Administración y la Oficina General de Información y Sistemas.

El Centro Nacional de Salud Ocupacional y Protección del Ambiente para la Salud – CENSOPAS es el centro encargado de realizar evaluaciones, investigaciones y recomendaciones para la prevención de enfermedades y daños a la salud, por actividades económicas que pueden afectar a los trabajadores y a la comunidad. Brinda Servicios especializados de evaluación médica y psicológica por exposición ocupacional y ambiental, así como la evaluación de riesgos ocupacionales y ambientales (físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales).

En el marco del “Programa Global de Eliminación de la Silicosis en el Mundo para el 2030”, el CENSOPAS lidera su aplicación en el Perú. Para asegurar su cumplimiento ha elaborado guías de evaluación médica y psicológica, está implementando un laboratorio infrarrojo y está haciendo las propuestas técnico-normativas para garantizar la actuación sanitaria pública y privada en salud ocupacional.

De igual forma, desarrolla programas de sensibilización a grupos de interés nacional con el objetivo de promover el cuidado y protección de la salud del trabajador para mejorar la productividad, la calidad y para fortalecer los procesos organizacionales.

Después de varias investigaciones y de sustentar una propuesta política en beneficio de los trabajadores de estiba, el año 2007 se promulgó la Ley 28550 que regula el peso que cargan los estibadores, a raíz de ello, esta acción fue calificada como una buena práctica de gestión pública en la categoría de incidencia pública el año 2008. Presta asesoramiento y asistencia técnica a los gobiernos regionales ante problemas de salud humana por la contaminación ambiental originada por actividades económicas como la minería y la agricultura, entre otros.

El Centro Nacional de Salud Pública- CNSP es el encargado de normar, desarrollar, evaluar y difundir de manera integral la investigación en salud pública y las tecnologías de los métodos de ensayo apropiados para la prevención y control de las enfermedades transmisibles y no transmisibles, contribuyendo con criterios técnicos para la formulación de políticas que orienten la atención de salud de área de su competencia.

El Centro Nacional de Alimentación y Nutrición- CENAN; es el órgano de línea técnico normativo del Instituto Nacional de Salud, encargado a nivel nacional de promover, programar, ejecutar y evaluar las investigaciones y el desarrollo de tecnologías apropiadas en el ámbito de la alimentación, nutrición humana, control sanitario de alimentos, bebidas y otros.

Tiene como mandato conferido por el estado, el conducir el sistema de vigilancia nutricional y realizar el control de calidad de alimentos, especialmente de los programas, sociales, proponiendo acciones que generen hábitos alimenticios saludables que contribuyan a un mejor estilo de vida y la reducción de daños considerados problemas de salud pública como la desnutrición crónica, la anemia, enfermedades no transmisibles relacionadas con estilos y hábitos de alimentación y nutrición inadecuada.

Para el cumplimiento de sus actividades, uno de sus objetivos principales es el desarrollo de su personal acorde a las nuevas necesidades y problemas de nutrición y salud pública, generar evidencias a nivel de regiones, así como la incorporación, desarrollo y promoción de nuevas tecnologías para la investigación y producción de productos estratégicos y su correspondiente transferencia tecnológica.

El Centro Nacional de Productos Biológicos-CNPB es el órgano especializado en la producción de biológicos e insumos de uso humano, uso veterinario e investigación biomédica. Desarrolla nuevas tecnologías para satisfacer la demanda del país en prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades de importancia en salud pública. Como órgano de línea del Instituto Nacional de Salud, ofrece productos biológicos e

insumos biomédicos con la finalidad de contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestra población. Las actividades realizadas por el CNPB se encuentran direccionadas en base a las necesidades de salud pública de nuestro país las cuales han permitido erradicar y controlar enfermedades, tales como la viruela y diversas zoonosis y epizootias, para ello se capacita al personal en novedosas actividades y sistemas productivos.

El Centro Nacional de Salud Intercultural- CENSI tiene como objetivo el proponer políticas y normas en salud intercultural, así como promover el desarrollo de la investigación, docencia, programas y servicios, transferencia tecnológica y la integración de la medicina tradicional, alternativa complementaria con la medicina académica, para contribuir a mejorar el nivel de salud de la población.

Su principal objetivo es proponer políticas, estrategias y normas en salud intercultural, así como promover el desarrollo de la investigación que permita la integración de la medicina tradicional, alternativa y complementaria con la medicina académica, respetando el carácter multiétnico del país, y mejorando el nivel de salud de los pueblos andinos y amazónicos en el marco de la interculturalidad como derecho.

Por ello, desarrolla acciones de sensibilización, eventos de capacitación y materiales informativos para abordar con pertinencia intercultural e integrar a los pueblos indígenas amazónicos y andinos en las estrategias de prevención y control de diversos daños como el VIH/SIDA, las infecciones de transmisión sexual, tuberculosis, hepatitis B, enfermedades transmisibles en general, y otras que afectan la salud materna e infantil. Este último Centro es motivo del presente informe.

## NECESIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

El Instituto Nacional de Salud (INS) es un Organismo Público Ejecutor del Ministerio de Salud dedicado a la investigación de los problemas prioritarios de salud y de desarrollo tecnológico. Su mandato es proponer políticas y normas; promover, desarrollar y difundir la investigación científico-tecnológica y brindar servicios de salud en los campos de la salud pública, control de enfermedades transmisibles y no transmisibles, alimentación y nutrición, producción de biológicos, control de calidad de alimentos, productos farmacéuticos y afines, así como en salud ocupacional, protección del medio ambiente y salud intercultural, con el fin de contribuir a mejorar la calidad de vida de la población.

El presente trabajo se desarrolla en el Centro Nacional de Salud Intercultural; en ella se aprecia muchos factores que no contribuyen a la generación de motivaciones sostenibles; más aún se suman acciones como los maltratos psicológicos y discriminación propia de una organización pública que aún no llega a entender la importancia de imagen institucional, así como la importancia en el servicio al usuario según necesidad en tiempo real. Por otro lado, las relaciones interpersonales se encuentran resquebrajadas. Es común encontrar comentarios de rechazo entre profesionales, malas relaciones entre grupos ocupacionales, así como por condición laboral (los nombrados parecieran tener muchos derechos sobre los Contratados por Administración de Servicios (CAS) y los servicios de terceros).

Por los problemas descritos, es de necesidad pública y científica generar evidencias relacionados a ***“La Cultura Organizacional y El Desempeño Laboral en el Centro Nacional de Salud Intercultural”***.



## **LA IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación tiene una importancia trascendental en el marco de la modernización de la gestión pública (Estado con enfoque en el cliente y ciudadano); los resultados encontrados contribuirán a mejorar la productividad y calidad de servicios y bienes generados en la institución; asimismo, las evidencias generadas están orientadas a mejorar la gestión de la institución, así como entrega de resultados en tiempo real fortaleciendo la Cultura Organizacional. Asimismo, para la comunidad científica es de gran importancia, toda vez sirve de base de otras investigaciones y consultas relacionadas al caso en estudio.

Por los problemas encontrados y teorías que los sustenta hace que el estudio sea de gran importancia, toda vez que abordar temas de productividad, desempeño relacionado a la cultura organizacional recobra gran interés en la sociedad empresarial. Los resultados generados serán de utilidad en la toma de decisiones, y políticas de intervención de gestión en recursos humanos, caracterizando a la institución de servicio de calidad ágil a la población usuaria.

En la sociedad, las evidencias generadas se verán expresadas en la satisfacción de la población, así como posicionamiento de imagen marca (institución orientada en el cliente con enfoque empresarial).

En la comunidad científica, los resultados generados servirán de base para la formulación de otras investigaciones que amplíen factores más específicos.

## **ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN**

El trabajo está estructurado de la siguiente manera:

CAPÍTULO I.- Se describe el problema del Centro Nacional de Salud Intercultural del Instituto Nacional de Salud, el planteamiento del problema, formulación del problema, el problema general y específico, los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II.- Se encuentra el Marco Teórico, Antecedentes de la Investigación, Antecedentes Internacionales y las Bases Teóricas.

CAPÍTULO III.- comprende las Alternativas de Solución, donde se enfocará en dar soluciones a los problemas encontrados. Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Bibliográfica y Anexos.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad las instituciones públicas y privadas son consideradas como un sistema socio cultural con sus propios componentes ideológicos y particulares principios, valores, mitos, y creencias establecidas por sus funciones a que se encuentran asignadas.

La Cultura Organizacional según Figueroa (2014), Terán & Lorenzo (2011) y Cantillo (2013) es considerado como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar. En este sentido, La Cultura Organizacional es un elemento importante para impulsar el desempeño laboral en la empresa.

Hoy en día, debido a la globalización, la competencia se ha vuelto más fuerte y las utilidades de las empresas cada vez más inestable, los mercados locales más reducidos y las fronteras han desaparecido, para tener competitividad en un mercado tan grande se encontró como factor influyente a la Cultura Organizacional; por ello se tiene mucho interés en el Centro Nacional de Salud Intercultural, se necesita fortalecer la Cultura Organizacional con el propósito de tener un buen desempeño porque se tiene la intención de entrar en un sistema de gestión de calidad.

Por este motivo planteo el problema Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral.

El campo de investigación se realizará en el Centro Nacional de Salud Intercultural del Instituto Nacional de Salud. Tiene como objeto de estudio ver la relación existente entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral.

Lo que se quiere lograr es identificar como la Cultura Organizacional afecta en el Desempeño Laboral del trabajador en el Centro Nacional de Salud Intercultural del Instituto Nacional de Salud.

Teniendo como resultado los conocimientos adquiridos, asistiendo a las capacitaciones que nos brinda el centro, asimismo en experiencias obtenidos en el centro laboral y realizando trabajos de campo.

## 1.2 DELIMITACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral del personal del Centro Nacional de Salud Intercultural - INS 2017.

## 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.3.1 PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera influye la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral del personal del Centro Nacional de Salud Intercultural – INS 2017?

### 1.3.2 PROBLEMA ESPECÍFICO

1. ¿En qué medida la motivación del personal se relaciona en el Desempeño Laboral, del Centro Nacional de Salud Intercultural - INS 2017?
2. ¿Cómo la relación interpersonal afecta en el Desempeño Laboral en la productividad en el Centro Nacional de Salud Intercultural – INS 2017?

3. ¿De qué manera, el Clima Organizacional afecta en el Desempeño Laboral del personal en el Centro Nacional de Salud Intercultural – INS 2017?
4. ¿Cómo la autonomía de la toma de decisiones se relaciona en el Desempeño Laboral, en el Centro Nacional de Salud Intercultural – INS 2017?

#### 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

##### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar la Influencia entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en el Centro Nacional de Salud Intercultural – INS 2017.

##### 1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

1. Describir la relación entre la motivación del personal y el Desempeño Laboral en el Centro Nacional de Salud Intercultural – INS 2017.
2. Caracterizar los aspectos de relaciones interpersonales y la productividad en el Centro Nacional de Salud Intercultural – INS 2017.
3. Identificar la influencia del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal en el Centro Nacional de Salud Intercultural – INS 2017.
4. Analizar aspectos de la autonomía de la toma de decisiones y su relación con el Desempeño Laboral, en Centro Nacional de Salud Intercultural –INS 2017.

#### 1.5 CASUÍSTICA

En el Centro Nacional de Salud, existen dos Direcciones Ejecutivas (Medicina Tradicional y Medicina Alternativa y Complementaria, en dichas áreas es común recibir quejas sobre maltrato del personal, así como, tratos discriminatorios y diferencias salariales en personales de la misma categoría y que cumplen funciones similares; este aspecto repercute en el desempeño y productividad de la institución.

Esto es común, y corroborado por casuísticas resultados de estudios como el de Terán, O., & Lorenzo, J. (2011) en su investigación titulada “Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral y la Productividad de los Trabajadores Administrativos en Instituciones de Educación Superior (IES)”, de naturaleza cuantitativa y correlacional, de tipo inductivo y deductivo, demuestra la influencia que tiene la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en los IES en la cual participaron los trabajadores administrativos.

Así como casuísticas presentados por Linares, Ochoa y Ochoa, 2013 en su investigación titulada “Cultura Organizacional y Evaluación del Desempeño del Personal Académico”, en el que evidencia los elementos culturales que facilitan o dificultan el proceso de evaluación del desempeño del personal académico. Se concluye en que el alcance a los resultados cuantitativos descritos y al análisis de la información cualitativa, se identifica que en la universidad existen elementos culturales facilitadores y limitantes del proceso de evaluación del desempeño.

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto es importante para saber cómo el personal interactúa con el propio entorno y entre ellos mismos y esto dependerá el buen desempeño del personal del Centro Nacional de Salud Intercultural, como cumpliendo las metas actividades programadas en el Plan Operativo Institucional (POI) y entre otras.

La problemática que resuelve esta investigación es generar resultados describiendo los problemas y su relación con el entorno laboral de la institución; al cual denominamos Cultura Organizacional que se relaciona al desempeño y productividad, lo que contribuirá en proponer acciones correctivas como políticas institucionales que se resumen en una satisfacción del usuario.

### 1.7 LIMITACIONES DEL TEMA

Las limitaciones están relacionadas con la calidad de la información, toda vez que los informantes aún mantienen en reserva institucional algunos aspectos solicitados, así como, reservarse a responder preguntas, lo que limita en los resultados obtenidos.

Por la naturaleza del trabajo, los resultados del informe de la tesina serán de utilidad para la misma institución o instituciones de características muy parecidas, los datos no son extrapolables.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.2.1 Tesis Internacional 01

Autor: Leyvi Karin Figueroa Monterroso

Institución: Universidad Rafael Landívar

Ciudad: Guatemala de la Asunción

Año: 2015

Página: 30 ,39

Tema: Relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores de una institución Gubernamental.

Objetivo General: Establecer la relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores de una institución gubernamental

Metodología Utilizada en el trabajo:

Figueroa, L. (2015) en su investigación titulada “Relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores de una institución gubernamental”, de naturaleza cuantitativa y correlacional, determina la relación entre La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral.

Obtuvo una muestra no probabilística de 47 entre empleados y jefes. Como instrumentos se utilizó la escala de Cultura Organizacional de Olmos y Socha (2006) y las escalas de Observación de Comportamiento (BOS) presentado por Levy (1990) para medir el Desempeño Laboral de los empleados. La estadística utilizada fue de frecuencias,



porcentajes de tendencia central, la desviación estándar y el coeficiente de correlación de Pearson.

Conclusiones:

Se concluye que la Cultura Organizacional no se relaciona con el Desempeño Laboral de los colaboradores en la institución gubernamental la cual fue objeto de estudio.

Comentario

Para medir la relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral se necesita realizar un muestreo no probabilístico tomando como referencia una pequeña muestra, que determine la medición de ambas variables.

#### 2.2.2 Tesis Internacional 02

Tipo de antecedente Revista Económicas CUC.

Autor: Julio Cesar Cantillo Padrón

Institución: Universidad Nacional de Colombia, Vol. 34, No. 1, pp. 131-152

Ciudad: Barranquilla, Colombia: Editorial Educosta

Año: 2013.

Tema: Incidencia de La Cultura Organizacional en el Desempeño

Metodología utilizada

Cantillo, J. (2013) en su investigación titulada "Incidencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño", de naturaleza analítica, ya que investigó documentos para analizarlos, documentó la posible relación entre Cultura Organizacional y Desempeño. Esta investigación estudió artículos científicos que relacionan los dos conceptos y que se encuentran publicados en bases de datos desde 1893 hasta el 2012.

## Conclusiones

Una primera conclusión destaca una relación total entre ambos conceptos, es decir que todas las dimensiones que conforman la Cultura Organizacional inciden en el Desempeño, un segundo enfoque destaca una relación parcial, quiere decir que se presenta una relación solo en algunas dimensiones, escalas o tipos de Cultura Organizacional.

## Comentario:

La relación que existe entre ambos conceptos coinciden, y que ambos en sus diferentes dimensiones están relacionados entre sí El presente proyecto de investigación también estudiará artículos para luego relacionar estos conceptos.

### 2.2.3 Artículo Internacional 1

Tipo de antecedente: Artículo: Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior

Revista: Omnia 2011 17(1)

Autora: Terán Varela, Omar Ernesto; Lorenzo Irlanda, José.

Año: 2011

## Resumen

Terán, O., & Lorenzo, J. (2011) en su investigación titulada “Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior (IES)”, de naturaleza cuantitativa y correlacional, de tipo inductivo y deductivo, demuestra la influencia que tiene la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en los IES en la cual participaron los trabajadores administrativos. Como instrumentos utilizo la

escala tipo Likert para la recolección de datos y un tratamiento estadístico para comprobar lo supuesto expresado en la hipótesis.

El presente proyecto de investigación también realizará un muestreo no probabilístico y usará la escala tipo Likert para la recolección de datos y así también comprobar lo expresado en la hipótesis. Obtuvo una muestra no probabilística del 50 % del personal académico adscrito a la universidad y con el titular de la dirección de planeación y evaluación. Como instrumento se utilizó una encuesta con escala tipo Likert para evaluar las categorías de la 2 al 9, conformada por 66 reactivos.

Las conclusiones a las que han llegado las investigaciones sobre el tema evidencia que destaca una relación total entre ambos conceptos (Murugan, 2009; Doran, Haddad & Chow, 2003; Davies, Mannion, Jacobs, Powell & Marshall, 2007; Han, 2012; Garmendia, 2004); es decir, que todas las dimensiones que conforman La Cultura Organizacional inciden en el desempeño.

Comentario: Para determinar la investigación es necesario tener un instrumento de recolección de datos, Escala tipo Likert, para poder así comprobar la relación entre Desempeño Laboral y Cultura Organizacional.

#### 2.2.4 Artículo Internacional 2

Cultura Organizacional y evaluación del Desempeño del personal académico.  
Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana

Tipo de antecedente: Revista Electrónica Nova Scientia

Autora: Irasema Linares Medina, Sergio Ochoa Jiménez y Beatriz Ochoa Silva

Ciudad: México

Año: 2013

Páginas: 324-345

Linares, Ochoa y Ochoa, 2013 en su investigación titulada “Cultura Organizacional y Evaluación del Desempeño del Personal Académico”, de naturaleza descriptiva, realizar el diagnóstico de Cultura Organizacional de una Institución de Educación Superior Pública, para identificar los elementos culturales que facilitan o dificultan el proceso de evaluación del desempeño del personal académico. se concluye en que el alcance a los resultados cuantitativos descritos y al análisis de la información cualitativa, se identifica que en la universidad existen elementos culturales facilitadores y limitantes del proceso de evaluación del desempeño.

Comentario: De esta fuente, para el presente trabajo, se está considerando utilizar la misma prueba estadística por ser la más conveniente para lograr el objetivo propuesto.

## 2.3 BASES TEÓRICAS

### 2.3.1 Cultura Organizacional

#### 2.3.1.1 Origen:

Los antecedentes de la Cultura Organizacional se contemplan según diversos autores principalmente en los intentos del hombre por elevar la productividad en todos los campos laborales y por la preocupación por los estudios de la cultura en las organizaciones.

Según Cújar, Ramos, Hernández, & López (2013) de la necesidad por elevar la productividad surgieron progresivamente distintas escuelas que con ideas y filosofías buscaban respuesta a esta problemática a lo que acota Calori, Livian y Sanin (1989) citado por Salazar (2008) que el concepto de Cultura Organizacional influye en la productividad y rentabilidad incluido en valores económicos. Ahora bien Deming (1989) citado por Gómez (2003) menciona que el gran problema de la dirección puede que sea la dificultad en hacer algún tipo de cambio.

El autor cita, que el “concepto de Cultura Organizacional influye en la productividad y por ende también en la rentabilidad”. Rivas M, (2006) expone que hasta el año 1880, la cultura carecía de importancia. A partir de esta década surge la preocupación por el estudio de la cultura en las organizaciones, para que éstas marchen mejor, sean más eficientes o para que logren objetivos tales como elevar la calidad de vida y aumentar la productividad, es así como nace el concepto de Cultura Organizacional (CO) de la idea de que las organizaciones son pequeñas sociedades dotadas de procesos de socialización, normas y estructuras en las que por consiguiente, se desarrollan rasgos culturales (Allaire y Firsirotu, 1984 citado por Alvarado & Monroy 2013).

Posteriormente (Linares, Ochoa, & Ochoa, 2013) cita a (Robbins 2004) quien expone que en los años luego de esta fecha 1880 ya se tenía la idea de que si bien las organizaciones son un medio racional para controlar grupos de personas, tienen niveles y relaciones jerárquicas para lograr sus metas, son más que eso, tienen una cultura y personalidad como las personas que lo integran y que la presencia de la Cultura Organizacional en la organización será la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores (Robbins, 2005) y tiene gran relevancia e importancia,

por esta razón la Cultura Organizacional necesariamente debe estar presente en cada organización; es necesario que la Cultura Organizacional esté presente en cada organización L. Pedraza, Obispo, Vásquez, & Gómez, (2015)

### 2.3.1.2 Modelos Teóricos para Cultura Organizacional

Los modelos teóricos que enmarcan este estudio son:

#### ***Cultura como modelo de presunciones (Schein, 1998):***

Es definido como respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo ante sus problemas de integración interna, este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización corresponde a la esencia misma de la cultura. La cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización. Producto de esto se ha generado una vivencia común de lo que nos rodea y el lugar que ocupan dentro de la organización. Como sugiere Schein (1988) "En un concepto formal para la Cultura Organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa".

En 1988, Schein la cultura se divide en tres niveles no estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la Cultura Organizacional.

Nivel 1: Producciones: Está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.

Nivel 2: Valores: Que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

Nivel 3: presunciones subyacentes básicas: Permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada

Así mismo Schein destaca que la esencia de la Cultura de las Organizaciones, se reserva el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias (Nivel 3) que permitan a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa.

(Alvarado & Monroy, 2013) cita a Baligh (1944) que en línea con Schein, define la Cultura Organizacional como modelo, como estructura de valores, creencias que se conectan de diversas formas.

Cultura como ventaja competitiva (Cameron 2004) Este modelo teórico analiza a la Cultura Organizacional desde sus características para clasificarlas como:

Culturas locales o de clan: Cuyos rasgos distintivos están asociados a su historia y configuración, dentro de esta cultura (Martínez Méndez, Monserrat Vera Muñoz, & Serafín Vera Muñoz, 2014) exponen que la organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternal con profunda llegada al interior de la institución. La organización está unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

Finalmente estos modelos como lo menciona (Gorma, 1989; Lee y Yu, 2004) citado por (Alvarado & Monroy, 2013) ayuda a comprender la vida organizacional o explicar en un nivel profundo ciertos desempeños. Su influencia depende de la alineación que se produzca entre sus características y la estrategia (Gorman, 1989) es una fuente de ventaja competitiva bajo ciertas condiciones (Lee y Yu, 2004) y un factor clave de éxito en numerosas organizaciones.

Por otro lado, la Cultura Organizacional puede ser conceptualizada como un sistema de creencias, expectativas y valores y como una cultura que surge de la conducta colectiva. Según Daft L. (1995) citado por Martínez Méndez, Monserrat Vera Muñoz, & Serafín Vera Muñoz (2014) este sistema de creencias, expectativas y valores compartidos entre los miembros de la organización, guiarán los estilos de pensamiento y su conducta, afectando así para Han (2012) citado por Cantillo (2013) la forma de hacer las cosas. Esto



significa, de acuerdo a Schein (1988) citado por Calderon, Murillo, & Torres (2003) que los miembros de la organización trabajan inconscientemente este sistema definiendo la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

Según Cameron (2004) citado por Alvarado & Monroy (2013), que determina, entendidos como mecanismos indirectos de tipo estructural, procedimental, diseño de espacios, manejo de mitos y leyendas y declaraciones formales de filosofía de la empresa Schein (1988) citado por (Calderon et al., 2003). Mendoza, Hernández y Salazar (2009) citado por Rodriguez & Romo (2013) añade que este sistema genera una identidad, promoviendo entre sus miembros el sentido de pertenencia, que puede ser derivada para (Terán & Lorenzo, 2011) citan a (Schein 1988) de presunciones básicas - inventas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, en el momento que aprende a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas; aporta Guadalupe, Guerrero, Machado, & Cañedo (2009) la CO distingue a las organizaciones porque abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización a lo que agrega Leite (2009) citado por (Cújar et al., 2013) que actúa como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que maneja.

Para Mendoza, Hernández y Salazar (2009) citado Rodriguez & Romo (2013) actúa como un mecanismo frente al ambiente externo, adaptándose a diferentes situaciones, para Schein (1988) citado por (Calderon et al., 2003) estos mecanismos son directos como la acción planeada y consciente de sus reacciones frente a las crisis, la planeación de funciones, las recompensas, las prácticas de gestión humana y, en general, por todo aquello

que sea atendido, medido y controlado por los líderes, intervienen en la cultura. Estos criterios anteriores obedecen al enfoque funcional según Cameron (2004) citado por (Alvarado & Monroy, 2013) a lo que expone (Montaña & Torres, 2015) que emerge del comportamiento colectivo siendo utilizada como una variable en el estudio de los antecedentes y los resultados.

#### 2.4 Genera compromisos dentro de la organización.

(Montaña & Torres, 2015) menciona que la motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente y según el tipo de liderazgo que les identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos motivadores del hombre en su trabajo. Las preguntas para esta variable, suministran información por la cual es posible medir actitudes que el individuo tiene por su pertenencia a la organización y que se expresan en niveles de satisfacción que son indicadores de la motivación y condiciones existentes en la empresa. Señalan comportamientos que a través de los líderes, definen en el trabajador elementos motivacionales que los llevan al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado.

#### Motivación

##### Misión y visión:

Representan la intención de la organización, Sirviendo para guiar los propósitos de la misma e influir en el comportamiento de sus miembros.

Para Alva (2011) citado por (Velasco, 2015) la misión y visión muestran el impacto que espera lograr la organización, guiando sus propósitos, (Cervera, 2013) menciona la diferencia entre ambos aspectos siendo la primera dependiente de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos que dispone y del segundo aspecto referido a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, Velasco, (2015) añade que ambos tanto la misión como la visión sirve para decirle a la gente “que es lo que nos proponemos.

Según (Lay, 2012) citando a Schein 2004 estos aspectos formales de la Cultura Organizacional influye en el comportamiento y prácticas que adoptan sus miembros, aporta Romero & Salcedo, (2006) que esta influencia hace actuar a los miembros brindando soluciones a los problemas de integración interna y de adaptación externa. Valores:

Son los principios de la organización que determinan la percepción e interpretación de los problemas y en consecuencia la toma de decisiones.

Según (Consuelo, 2014) los valores son principios de la organización refiriéndose así a las creencias y convicciones de esta a lo que Hoebel (1973) indica que estos principios son los ejes sobre los que se articula la cultura, patrones de conducta dentro del conjunto global de potencialidades, tanto individual como colectivo (Santiago, 2006). Para Lay, (2012) los valores determinan la percepción de los problemas, definiendo la manera correcta de actuar dentro de una organización, a lo que Hoebel (1973) añade que los miembros de la organización lo lleva como creencias profundas en cuanto a si las cosas o los actos son buenos y debe aspirarse a ellos, o malos y deben ser rechazados, a lo que aporta Romero

& Salcedo, (2006) es considerada en la actualidad un factor clave en la gestión de organizaciones. De este modo, los autores coinciden en que con los valores en la organización hace que la percepción e interpretación de los problemas sean correctas lo cual lo convierte en una ventaja competitiva. (Apesteguía, 2016) Enfatiza la importancia de los valores a la hora de tomar las decisiones ya que este es un factor influyente, si se tiene claro cuáles son los valores en la organización, a lo que Hoebel (1973) opinaba que “los valores son los ejes sobre los que se articula la cultura, si se tiene una guía de prioridades en la que se puede basar a la hora de tomar decisiones.

#### Habilidades:

Las habilidades son las capacidades que tiene un miembro en la organización lo cual conlleva a la obtención de resultados efectivos.

Según (Pérez, 2008) estas capacidades son requeridas en toda organización, aporta (Velasco, 2015) que estas deben ser desarrolladas, implicando que la organización invierta en el desarrollo de habilidades del empleado mediante entrenamiento, nuevos roles y responsabilidades, con el fin de ser competitivos, y cumplir con las necesidades internas de la organización; el Dr. Alexis Codina citado por (Pérez, 2008) menciona que entre estas capacidades algunas de las más importantes son (a) comunicaciones interpersonales, (b) administración del tiempo, (c) manejo de conflictos, (d) liderazgo, (e) adaptabilidad a los cambios, (Adams, 2016) comparte esta lista de capacidades, mencionando qué es lo que las organizaciones requieren para ejecutar de manera eficiente.

Para (Lay, 2012) citando a Cameron y Quinn 2006 las habilidades generan resultados efectivos. Aunado a esto (Velasco, 2015) menciona que las habilidades se debe considerar en lo interno de las organizaciones para ejecutar la estrategia.

#### 2.5. Clima Organizacional:

Puede ser definida como el ambiente en la organización y las percepciones que el trabajador tiene dentro de esta.

El autor (Esalava, 2012) expone: El clima organizacional es ese ambiente en donde la persona desempeña su trabajo diariamente, el trato del jefe, la relación entre el personal. Romero & Salcedo, (2006) acota que este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas.

Para (Martinez, 2007) las percepciones que tendrá el trabajador de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Velasco, (2015) enfatiza que estas percepciones no son resultante de los factores organizacionales existentes, sino, que depende de las percepciones que tenga de estos factores.

#### 2.6. Relaciones en la comunicación:

Es definida como la capacidad de expresar las ideas de manera efectiva y considerado un factor determinante para el éxito de la empresa.

La revista (Crece Negocios, 2012) define como la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva y el valor que se da a las relaciones personales, (Montaña & Torres,

2015) enfatiza que es valorar las relaciones personales, así como su habilidad de comunicación efectiva con compañeros.

Según Furnham (2000) es un factor determinante en el éxito de una empresa ya que se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente, (Crece Negocios, 2012) añade que una buena comunicación es Sinónimo de eficiencia, organización y coordinación, mientras que una mala comunicación puede ser motivo de ineficacia, desorden y conflictos internos, por lo tanto como menciona la revista (LosRecursosHumanos, 2008). La comunicación es una herramienta estratégica para la gestión de empresas o, dicho de otra manera, la comunicación en la empresa es un instrumento de gestión y de dirección.

Liderazgo: Es definida la capacidad de influencia cuya función se relaciona con el concepto de autoridad.

En relación a esto, Herrera (2007) expone que esta capacidad de una persona para influir en un grupo para el logro de metas Lussier y Achua (2010) exponen que cuando esta influencia es captada por los miembros haciendo que ellos actúen en relación a lo que se espera, se crea una sinergia que los impulsa y los mueve hacia el logro de las metas de la organización, se considera como un factor crítico para explicar el comportamiento y desempeño de una organización, ya que como expone (Cervera, 2013) que el líder debe estar alineado con las metas y valores que busca promover su organización, pues es el principal referente de comportamiento en el interior de la misma; (Pérez, 2008) acota que por ello, fomentar un liderazgo basado en la comunión entre los intereses personales de los miembros y el propósito organizacional es un requerimiento indiscutible para construir

organizaciones que fomenten el compromiso de sus miembros, con lo cual se contribuye con su sostenibilidad.

Según Montaña & Torres, (2015) la función de liderazgo se relaciona con el concepto de autoridad la cual para Gálvez & García, (2010) es conferida a un individuo por la posición que ocupa de acuerdo con la estructura de la organización, le permite desarrollar un liderazgo de carácter formal, de esta manera se resalta la necesidad de que el líder esté alineado con las metas y valores que busca promover su organización, pues es el principal referente de comportamiento en el interior de la misma Van Sant (2003).

## 2.7 Desempeño laboral

Origen:

Según Maristany (2000), el Desempeño Laboral se originó a inicios del siglo XX en Estados Unidos y se experimentó por primera vez con los vendedores contratados por el gobierno. Años más tarde, en 1916 el desempeño fue aplicado al ejército de Estados Unidos.

En el año 1923 se constituyó en el Acta de Clasificación, la manera adecuada de cómo debía realizar la evaluación en todo el gobierno de ese país. Con el transcurso de los años la evaluación del desempeño se convirtió en el principal método de apoyo para los trabajadores que no logran alcanzar los estándares de cada empresa y para evaluar el adecuado funcionamiento en cada puesto del área productiva, así como también es necesario para analizar la consideración del sistema de capacitación que maneja la organización, no olvidando que los trabajadores necesitan de una realimentación de acuerdo a los resultados que obtienen, debido a que al determinar su nivel de eficiencia

pueden sentirse seguros y tomados en cuenta por la empresa en la que trabajan (Martínez, 2000).

Por otro lado, (Owen 1989, citado por Martínez, 2000) menciona que fue uno de los primeros en utilizar el término de evaluación del desempeño a inicios del siglo XIX en Escocia. Para lo cual decido asignar un supervisor a cada trabajador para tomar anotaciones sobre su desempeño y designar colores en relación al nivel de rendimiento que reportaban en consideración con el puesto ocupado. Cabe recalcar que también utilizó métodos estadísticos para su consideración.

De acuerdo con (Chruden y Sherman, 2002). La evaluación que una persona pueda hacer sobre otra, es tan remota como la existencia del hombre. Las técnicas utilizadas en la valoración del personal han ido evolucionando con el paso de los años, partiendo de un procedimiento creado por Walter Hill Scout, con el cual calificaba a los vendedores a través de su comparación con individuos cuyo desempeño reflejaban estándares de diferentes niveles. Posteriormente fue aplicado por el ejército de Estados Unidos a mediados de la Primera Guerra Mundial para valorar a sus soldados.

Por otro lado, a finales de ese mismo siglo Frederick Taylor planteó dar valor a las evaluaciones dependiendo del puesto y de este modo implantar estándares de rendimiento para los ocupantes de dichos puestos en un futuro. La intervención del ejército militar y las guerras fue inductor clave de la evaluación del desempeño ya que existía la necesidad de organizar grupos y gestionar el armamento. Así mismo (Pontifes, 2003, citado por Marcillo, 2014) menciona que se tomaba en cuenta a los más eficientes y otorgaba jerarquizaciones



de acuerdo al nivel alcanzado en las evaluaciones. Mondy y Noe (2005) afirman que la gestión del desempeño está referida a cada proceso de la organización, los cuales establecen el nivel de calidad donde los empleados y los equipos desempeñan sus funciones. Asimismo, considera que una empresa u organización debería contar con los medios adecuados para evaluar el nivel de desempeño individual y de equipo con la finalidad de elaborar planes que permitan un desarrollo organizacional.

**El Desempeño Laboral**, se define como las acciones o comportamientos, los cuales pueden ser medidos en términos de las competencias y lo que las empresas desean es orientarla hacia el desempeño efectivo.

García (2001) citado por (Meléndez, 2015) refiere al desempeño laboral como aquellas acciones o comportamientos, acota (Perea, Hernández, & Hoz, 2012) tanto en el orden profesional y técnico. Observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, (Almeida, 2014) concuerda con esta definición y añade que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización, sin embargo (Queipo & Useche, 2002) enfatiza que el Desempeño Laboral cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo.

Para (Terán & Lorenzo, 2011) Se puede medir el comportamiento observado en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución, a lo que (Rivas M, 2006) expone que este comportamiento va a depender de su motivación para ejecutar el trabajo en una determinada empresa, Benavides (2002) afirma que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias, va a mejorar también su desempeño, (Almeida, 2014) aporta que esta medición se da a nivel de la realización de la actividad laboral del grupo, (Acabal & Previo, 2014) afirma que resultado del Desempeño Laboral es el resultado de la productividad del individuo en su trabajo, es la eficacia del personal que está dentro de las organizaciones la cual para Chiavenato (2007) citado por (Acabal & Previo, 2014) es necesaria para la organización, donde funciona el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, en este sentido, el rendimiento de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Según (Stoner, 1996) citado por (Terán & Lorenzo, 2011) la definición de Desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo, (Acabal & Previo, 2014) expone que el desempeño efectivo en la organización permitirá que la empresa llegue a niveles de calidad listos para competir en el mercado laboral en el que se desenvuelvan.

Según Gómez, (2003) esta acción busca la satisfacción del cliente, entendida como el cumplimiento de las especificaciones requeridas por el cliente a través de la prevención de cualquier no conformidad en todas las etapas de producción de un producto o servicio.

Para Montaña & Torres, (2015) el control permite saber, si el trabajo realizado en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa y definidos por el proceso de planeación. El individuo debe evaluar su gestión y comprobar el cumplimiento de metas con el propósito de que pueda decidir nuevas líneas de acción que le permitan el logro de los objetivos planteados a nivel individual y por tanto los de grupo (sección) y de la organización total.

## 2.8 Conocimiento del trabajo:

El conocimiento se puede definir como el resultado de un proceso dentro de una organización, el cual depende de la capacidad individual de cada individuo, así mismo dicha capacidad está relacionada con el conjunto de creencias.

Según Davenport y Prusak 1998 citado por Mejía (2013). El conocimiento es el resultado de un proceso de generación de conocimiento, codificación de conocimiento y transferencia.

Por otro lado, Sánchez y Heene 1996 citado por Zegarra (2005) definen al conocimiento como la capacidad individual para realizar distinciones o juicios en relación a contexto o teoría. Que para Sánchez y Heene 1996 citado por Ordoñez (2001) dicha capacidad se ve influenciada con respecto al conjunto de creencias que tendrá el individuo dentro de las organizaciones.

## 2.9 Disciplina:

La disciplina puede conceptualizarse como un objeto que evita conductas negativas, dicho objeto conlleva a un entrenamiento para lograr una adecuada formación de personalidad.

Según Jaén (2010), la disciplina es el grado en el que el empleado evita conductas negativas como, por ejemplo; el consumo de sustancias dañinas en el trabajo, así también la infracción de las normas y el absentismo en exceso.

Por otro lado, Córdova (2013). Define a la disciplina como el entrenamiento que se debería realizar para desarrollar un autocontrol suficiente que, para Luca de Tena y Rodríguez, 1999 citado por L'HOTELLERIE (2009). Dicho entrenamiento permite obtener fines ambiciosos como lograr una formación adecuada de la personalidad del individuo.

## 2.10. Capacidad de aprendizaje:

Es definida como la asimilación de nueva información, formando así parte de las competencias más importantes en cuanto a la contratación en una empresa.

Para (Puentes, 2014) es la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y la adopción de nuevas formas de interpretar o ver las cosas (Chavéz, 2013) agrega que esta capacidad se adquiere dotando a nuestra persona de carácter, orden y eficacia para estar en condiciones de realizar las actividades que nos piden y poder desempeñarlas lo mejor que se pueda y ser merecedor de confianza.

El autor (Sánchez, 2016), Expone que la capacidad de aprendizaje forma parte de las competencias más importantes en cuanto a la contratación en una empresa, por esto (Sánchez, 2016) añade que se le considera como una necesidad de mejora que toda organización requiere para estar inmerso en una sociedad de conocimiento que promueva la consolidación de competencias a nivel laboral, gerencial y empresarial.

### 2.11. Orientación a los resultados

Se entiende por la orientación a los resultados a la capacidad de actuar con velocidad y realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar, con los recursos disponibles en la empresa.

La revista virtual (Talento y visión, 2014) menciona que la orientación a los resultados es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y para concretar resultados con altos niveles de calidad y rendimiento a fin de atender las necesidades del cliente, mejorar a la organización y superar los estándares propios de excelencia e incluso superarlos paso a paso.

Para Montaña & Torres, (2015) es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar, con los recursos disponibles en la empresa, en búsqueda de esto revista virtual (Talento y visión, 2014) aporta que la persona a esforzarse y prestar interés en las metas y objetivos marcados, creando además metas propias a conseguir.

## 2.12 Indicadores del desempeño laboral

Tradicionalmente, el Desempeño Laboral se ha medido por medio del análisis del puesto de trabajo y el cumplimiento de las obligaciones dentro del mismo (Bernardin, Kane, Ross, Spina y Johnson, 1995). Debido a los cambios socioeconómicos que han conllevado mercados volubles y turbulentos (Chiavenato, 2004), se han empezado a considerar otros indicadores de desempeño que, aunque no se incluyen dentro de la descripción del puesto o rol descrito, son necesarios para una mejora de la efectividad organizacional

Los autores (Landy y Conte, 2007), exponen que por ello, se han introducido las conductas extra-rol como por ejemplo las conductas de ciudadanía organizacional y las conductas contraproductivas (Robinson y Bennett, 1995) que se verá con más detalle a continuación. Estas conductas incluidas dentro del desempeño del empleado son totalmente opuestas y llevan a una mayor o menor efectividad de la empresa. Ambas igualmente han sido relacionadas con las actitudes laborales, tanto con la Satisfacción Laboral como con el compromiso organizacional con distinto signo. La Satisfacción Laboral y el compromiso organizacional aumentan las conductas de ciudadanía organizacional mientras que disminuyen las conductas contra productivas (Anderson, Ones, Kepir y Viswesvaran, 2001). A continuación, se detalla cada una de las conductas que han sido consideradas como conductas de desempeño.

El desempeño dentro del puesto se define como la ejecución efectiva del trabajador de las tareas o del puesto, y una contribución útil al entorno socio laboral (Abramis, 1994). Según Van Dyne, Cummings y McLean Parks (1995), existen una serie conductas que no son propias del puesto de trabajo o del rol que ha de desempeñar el empleado en la

empresa. Son las llamadas conductas extra rol. Dentro de estas conductas se incluyen las conductas de ciudadanía organizacional, la conducta de organización pro social y las conductas de denuncia y el disentimiento de la organización por principios. Antecedentes de estas variables resultado son el apoyo organizacional y el cumplimiento del contrato psicológico que derivan en actitudes laborales positivas como el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Anderson et al. 2001)

### 2.13 El impacto de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral:

La Cultura Organizacional tiene un alto nivel de incidencia en el desempeño que para Denison citado por Martínez,(2010) y sus colegas se remonta prácticamente a su trabajo de 1990. En este el autor examinó las asociaciones entre las actitudes de los empleados de una forma agregada, entendidas como manifestaciones de la Cultura y el Desempeño organizacional.

Por otra parte, Carleton y Lineberry (2004) están de acuerdo en que todas las organizaciones, independientemente de su tamaño tienen una cultura corporativa y que ésta impacta en el desempeño de la organización y sus resultados. Mencionan que existe un choque cultural cuando dos organizaciones están involucradas ya sea en una fusión o en la adquisición de alguna de ellas, impactando en sus operaciones y provocando problemas derivados de las diferencias culturales entre ambas; siendo una de las causas principales del fracaso ya sea de la fusión, adquisición o alianza estratégica. (Velasco, 2015).

Según Palacios (2005) citado por (E. Pedraza, Amaya, & Conde, 2010) existen ciertos elementos que inciden en El Desempeño Laboral, que se relacionan y generan un bajo o

alto Desempeño Laboral. Entre estos tenemos: (a) retribuciones monetarias y no monetarias; (b) satisfacción en relación con las tareas asignadas; (c) habilidades para realizar las tareas asignadas; (d) capacitación y desarrollo constante de los empleados; (e) motivación; (f) Clima Organizacional.

Finalmente Rivas M, (2006) expone que La Cultura Organizacional tiene un alto nivel de incidencia en el Desempeño Laboral, por lo que un modelo que simule el funcionamiento de la organización con fines de un diagnóstico de cultura no debe sólo incluir los indicadores propios de los sistemas culturales, sino también los indicadores de los sistemas de gestión y humanos, a los cuales los expertos le dan una ponderación significativa.

Sin embargo los procedimientos precedentes a pesar de incluir algunos de estos indicadores no evalúan la connotación que tiene en el funcionamiento de la empresa la interrelación entre ellos y de éstos con el entorno, al menos de una forma integral, lo cual influye en que, a pesar de reconocer teóricamente la influencia de la cultura en el desempeño, no exista una forma práctica de demostrarlo y en que se limite la visión y alcance que se tiene en las organizaciones acerca de la cultura al tratarla de encasillar en una determinada clasificación o tipo, al predecir el tipo de cultura que le conviene a la empresa. Esto, puede dar resultados en una organización y no en otras, lo que demuestra que no existe un tipo de cultura más eficaz que otra, sino que la influencia de ésta en él.



### **CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

Por la naturaleza del estudio, se ha generado datos cualitativos en base a entrevistas al personal de salud del Centro Nacional de Salud Intercultural, teniendo en cuenta el objetivo general y los objetivos específicos del estudio se presentan los problemas y alternativas de solución; es como sigue:

#### **3.1 Relación de motivación en el Desempeño Laboral del personal del Centro Nacional de Salud Intercultural – INS 2017.**

El Desempeño Laboral es la resultante de una serie de factores, entre ellos fundamentalmente de la motivación, la motivación intrínseca, es el elemento trazador en el desempeño, toda vez que genera sostenibilidad en el tiempo.

En la institución motivo de estudio se evidencia una serie de factores que no contribuyen a la generación de motivaciones sostenibles; más aún se suman los maltratos y discriminación propia de una organización pública que aún no llega a entender la importancia de imagen institucional, así como la importancia en el servicio al usuario según necesidad en tiempo real.

Por ello se recomienda que se debe de trazar una serie de acciones orientadas a generar confianza, motivación y con ella ser involucrados como empresarios accionistas involucrados con la ciudadanía usuaria de los servicios.

### 3.2. Las relaciones interpersonales y la productividad en el Centro Nacional de Salud

Intercultural - INS 2017.

A partir del análisis de diversos autores en este estudio podemos consensuar que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo; de por sí, buenas relaciones interpersonales es una gran riqueza.

En el Centro Nacional de Salud Intercultural, las relaciones interpersonales, al parecer se encuentran resquebrajadas, en las direcciones ejecutivas, es común encontrar comentarios de rechazo, aislamiento y discriminación entre ellos; se aprecia entonces malas relaciones entre profesionales (médicos, químicos farmacéuticos, biólogos, enfermeras, etc.); se aprecia malas relaciones entre grupos ocupacionales, así como por condición laboral (los nombrados pareciera tener muchos derechos sobre los Contratados por Administración de Servicios y los servicio de terceros). Esta relación influye directamente en la producción institucional, no es habitual formar grupos y es más para trabajos en equipo es una teoría poco aplicada. La productividad en este contexto se expresa en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional, el mismo que es modificado permanentemente.

La alternativa de solución al problema descrito es implementación de modelos de generación de buenas relaciones interpersonales, en este tipo de contexto es de aplicar los modelos de capacitación o coaching en temas de relaciones interpersonales, estas acciones

deben estar consignados en el plan de desarrollo del personal (PDP) como una política institucional a mejorar uno de los factores que repercute en la productividad institucional (relaciones interpersonales).

### 3.3. Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del personal en el Centro Nacional de Salud Intercultural –INS 2017.

Muchos investigadores corroboran en sus teorías en relación al Clima Organizacional como componente multidimensional que se descomponen en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. “Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo. El Centro Nacional de Salud Intercultural, por su naturaleza propia, tiene una tendencia estatista, por ende el ambiente laboral o Clima Organizacional es parte de su historia, de su naturaleza, de la integración de las disciplinas que en suma responde poco a las necesidades reales del mercado; no es ajeno revisar historias de reformas y reestructuraciones que pasaron en su vida institucional; sin embargo, se dio poca importancia al ambiente laboral que grandemente afecta en la capacidad productiva y desempeño laboral.

Todo lo descrito en el párrafo anterior tiene mucha relación con el desempeño del personal de la institución, toda vez que el Clima Organizacional es cada vez más hostil y

poco apropiado para el logro de los objetivos institucionales y hacer frente a las tendencias modernas en áreas sanitarias y fundamentalmente en la salud pública.

La alternativa de solución.- las instituciones públicas deben aplicar estrictamente las normas de modernización de la gestión del estado; en ella deben considerar como aspecto fundamental el **Clima Organizacional** como elemento de la producción armoniosa y logro de la satisfacción de los usuarios; por lo tanto, debemos contar con indicadores de evaluación que genere soporte sostenible y logro de posicionamiento en el área.

#### 3.4. La autonomía en la toma de decisiones y su relación con el Desempeño laboral, del Centro Nacional de Salud Intercultural – INS 2017.

Si la toma de decisiones de modo autónomo y responsable es sopesar los pros y los contras de las distintas alternativas posibles en una situación y ser consecuente con los que se genera. Por lo que, los personales quienes a cada momento toman decisiones a diferentes niveles del tramo de la organización, son conscientes de los resultados de dicha decisión. En las instituciones públicas, este atributo, al parecer se encuentra anulado; el error más grave es cuando no se cuenta con procedimientos de actividades y de gestión poco claros, las tomas de decisiones incorrectas terminan en faltas administrativas.

En el Centro Nacional de Salud Intercultural, la autonomía es una cualidad poco respetado, muchos están basadas en las decisiones de otras personas que sin criterio técnico toman decisiones, los cuales, socaban la confianza y la solidez de La Cultura

Organizacional; los mismos que terminan afectando el desempeño y capacidad productiva del personal y generando desconfianza como institución en la población usuaria.

Las alternativas de solución se orientan al diseño de políticas de fortalecimiento del personal gestor, a nivel de funcionarios de la institución en el gobierno y políticas públicas orientadas a gestión por resultados y al personal técnico debe orientarse en fortalecimiento en habilidades personales fundamentalmente como: autoestima, visión, creatividad, integridad y equilibrio.

Todo lo descrito en las alternativas refleja un incumplimiento con las funciones sociales del Estado; el mismo que se identifican triangulando las informaciones entre el Plan Operativo de la Institución y Manual de Organizaciones y Funciones (MOF); el primero, por que presenta cada año acciones genéricas fáciles de cambiar o adaptar otras actividades de alguna manera similares que deja de ser objetivo y medible, lo segundo, es que se trabaja con funciones determinados según el Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF) que corresponde al 2003 (DS N° 01-2003-SA), que condiciona a los documentos como el MOF, funciones desfasados y poco actualizados. Si sumamos las variables evaluados, las instituciones públicas tienen problemas de generación de bienes y servicios, así como intervención oportuna en los problemas sanitarios, lo que contribuye en las limitaciones en la salud pública del país.

## CONCLUSIONES

1. Las Instituciones Públicas cuentan en su mayoría con recursos humanos poco motivados, por tanto, con poco desempeño en las acciones asignadas; esto al parecer, se debe a la errónea concepción de una entidad estatal pendiente de recurso ordinario y con servicio orientado a la asistencia y no al mercado en sentido de generar resultados.
2. Las Relaciones Interpersonales en las instituciones motivo de estudio se encuentran resquebrajadas en las direcciones ejecutivas, es común actitudes de rechazo, aislamiento y discriminación entre ellos; se aprecia entonces malas relaciones entre profesionales, entre grupos ocupacionales, así como condición laboral; ésta influye en el desempeño del personal y por ende merma la producción institucional. Esta se expresa en el cumplimiento del plan operativo institucional.
3. El Centro Nacional de Salud Intercultural, por su naturaleza propia, tiene una tendencia burocrática, por ende el ambiente laboral o Clima Organizacional es parte de su historia, de su naturaleza, de la integración de las disciplinas que en suma responde poco a las necesidades reales del mercado; en la institución se dio poca importancia al ambiente, lo que afecta en la capacidad productiva y desempeño laboral.
4. La relación entre toma de decisiones y El Desempeño Laboral, es constantemente minimizada y poco valorado, por lo mismo que estas, están generalmente determinadas sin criterio técnico que socaban la confianza y la solidez de la Cultura Organizacional; los mismos que terminan afectando el desempeño y capacidad productiva del personal y generando desconfianza como institución en la población usuaria.

## RECOMENDACIONES

1. Programar acciones orientadas a generar confianza, motivación y con ella ser involucrados como empresarios accionistas con la ciudadanía usuaria de los servicios.
2. Implementar modelos de generación de buenas relaciones interpersonales, en este tipo de contexto es de aplicar los modelos de capacitación o coaching en temas de relaciones interpersonales, estas acciones deben estar consignados en el plan de desarrollo del personal (PDP) como una política institucional a mejorar uno de los factores que repercute en la productividad institucional (relaciones interpersonales).
3. Aplicar estrictamente las normas de modernización de la gestión del estado; en ella deben considerar como aspecto fundamental el **Clima Organizacional** como elemento de la producción armoniosa y logro de la satisfacción de los usuarios; por lo tanto debemos contar con indicadores de evaluación que genere soporte sostenible y logro de posicionamiento en el área.
4. Diseñar políticas de fortalecimiento del personal gestor a nivel de funcionarios del Centro Nacional de Salud Intercultural y políticas públicas orientadas a gestión por resultados y al personal técnico debe orientarse en fortalecimiento en habilidades personales fundamentalmente como: autoestima, visión, creatividad, integridad y equilibrio.

**ELABORACIÓN DE REFERENCIAS****Tesis**

Acabal, M. R. G., & Previo. (2014). Realizado En Serviteca Altense De Quetzaltenango. "Estrés Y Desempeño Laboral" (Estudio Realizado En Serviteca Altense De Quetzaltenango).

Almeida, V. del R. C. (2014). Condiciones laborales que afectan El Desempeño Laboral de los asesores de American Call Center ( ACC ) del Departamento Inbound Pymes , empresa contratada para prestar servicios a Conecel ( CLARO ).

Gómez, A. (2003). Cultura en las PYMES del sector del juguete y auxiliares: implicaciones para la implantación de sistemas de calidad, 1–376.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=38519&info=resumen&idioma=SPA>

Herrera, M. I. (2007). Los valores de los adolescentes, de sus padres y profesores, en función de que el contexto educativo sea monocultural o pluricultural. Deartamento de Psicología Evolutiva Y de La Educación.

<http://0-hera.ugr.es.adrastea.ugr.es/tesisugr/16842467.pdf>

Lay, E. (2012). Implicancias de La Cultura Organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil. El caso de la asociación cultural arenas y estera 2008-2012.

<https://es.scribd.com/document/261266898/Los-Valores-de-Los-Adolescentes-De-Sus-Padres-y-Profesores-En-Funcion-Del-Contexto-desbloqueado>



Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, XVI(3), 493–505.

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5662/Collantes\\_CML.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5662/Collantes_CML.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

### Artículos

Alvarado, O., & Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores Cuadernos. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 259–283. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20531182011> Disponible al 15/06/17

Calderon, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura Organizacional y bienestar Laboral. *Cuadernos de Administración*. Pontificia Universidad Javeriana, 16(25), 109–137. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>. Disponible al 15/06/17.

Cantillo, J. (2013). Incidencia de La Cultura Organizacional en el desempeño. *EconómicasCUC*, 34(1), 131–152. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5085531&info=resumen&idioma=SPA> Disponible al 17/06/17

Guadalupe, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67–75. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein : Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17–25.

file:///C:/Users/Pc/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDeEdgarSchein-5139907.pdf

Perea, R. S. S., Hernández, L. D., & Hoz, G. P. (2012). Las competencias y El Desempeño Laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Revista Cubana de Educacion Medica Superior*, 26(4), 604–617

htt Terán, O., & Lorenzo, J. (2011). Influencia de La Cultura Organizacional en El Desempeño Laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 17(1), 96–110.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73718406007> disponible al 22/06/17

[p://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412012000400013](p://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412012000400013)

Linares, M., Ochoa, S., & Ochoa, B. (2013). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana. *Nova Scientia*, 6, 324–345.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203329578018>. Disponible al 20/06/17

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-07052014000100018](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052014000100018)

Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración Bogotá Colombia*, 23(40), 163–190.

**Revista**

Queipo, B., & Useche, M. C. (2002). El Desempeño Laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, VIII(3), 486–496.

[cal/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/16101-16605-1-PB.pdf](cal/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/16101-16605-1-PB.pdf)

Romero, J. J., & Salcedo, I. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 11(33), 83–104.

Velasco, R. (2015). Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación

**Investigación**

Martínez Méndez, R., Monserrat Vera Muñoz, M. A., & Serafín Vera Muñoz, J. G. (2014). Cultura Organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla - México.

<ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v7n4-2014/RIAF-V7N4-2014-6.pdf>

Rodriguez, C., & Romo, L. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, (45), 12–17.

[file:///C:/Users/Pc/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Dialnet-RelacionEntreCulturaYValoresOrganizacionales-4425550.pdf](file:///C:/Users/Pc/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Dialnet-RelacionEntreCulturaYValoresOrganizacionales-4425550.pdf)

**Trabajo de Grado**

Meléndez, R. (2015). Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del ministerio de finanzas.

[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12805/1/59269\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12805/1/59269_1.pdf)

Montaña, A., & Torres, G. (2015). Caracterización de La Cultura Organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. PhD Proposal, 1. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

**Biblioteca**

Rivas M, S. A. (2006). La Cultura Organizacional y su relacion con El Desempeño Laboral del personal adscrito al centro clínico quirurgico Divino Niño C.A., 93.

[http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/104/1/TESIS-658.3145\\_R622\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/104/1/TESIS-658.3145_R622_01.pdf).

Disponible 21/06/17

**Portal INS**

INS 2017. Antecedentes Históricos del Instituto Nacional de Salud. Disponible en la web institucional a la fecha del 28/08/2017, hora: 9:20 am

<http://www.portal.ins.gob.pe/en/acerca-de-ins/ins-c1/acerca-del-ins/antecedentes-historicos> (disponible)

INS 2017. Acciones de los Centros Nacionales del INS. <http://www.portal.ins.gob.pe/es/> (Disponible)

# ANEXOS

## FORMATO N° 1

ENTREVISTA DEL PERSONAL DEL CENTRO NACIONAL DE SALUD INTERCULTURAL  
INS.

Cultura Organizacional del Centro Nacional de Salud Intercultural – Sede Chorrillos.

## Instructivas:

Buenos días o Buenas tardes, estamos haciendo algunas preguntas para conocer su opinión en relación a la Cultura Organizacional del Centro Nacional de Salud Intercultural. Sus respuestas nos servirán a contribuir en la mejora del Desempeño Laboral del personal del centro, por lo que pedimos su veracidad posible al responder.

1.- ¿Cómo usted percibe la motivación del personal del Instituto Nacional de Salud?; ¿Cómo la motivación del personal de salud se relaciona en el Desempeño Laboral - Sede Chorrillos 2017?

2.- ¿Cómo usted percibe la relación interpersonal de los trabajadores del Instituto Nacional de Salud - Sede Chorrillos?; ¿Cómo las relaciones interpersonales afecta en el Desempeño Laboral en la productividad en el Instituto Nacional de Salud - Sede Chorrillos 2017 ?.

3.- ¿Cómo percibe usted el clima organizacional del Instituto Nacional de Salud?; ¿Cómo el clima organizacional de la institución influye en el Desempeño Laboral del personal en el Instituto Nacional de Salud – Sede Chorrillos 2017?

4.- ¿Cómo percibe usted la autonomía de la toma de decisiones del personal del Instituto Nacional de Salud - Sede Chorrillos?; ¿De qué manera la autonomía en la toma de decisiones influye en el desempeño laboral, en el Instituto Nacional de Salud - Sede Chorrillos 2017?

## ORGANIGRAMA DEL CENTRO NACIONAL DE SALUD INTERCULTURAL



Fuente portal INS



Fuente portal INS

## MEDICINA ALTERNATIVA Y COMPLEMENTARIA

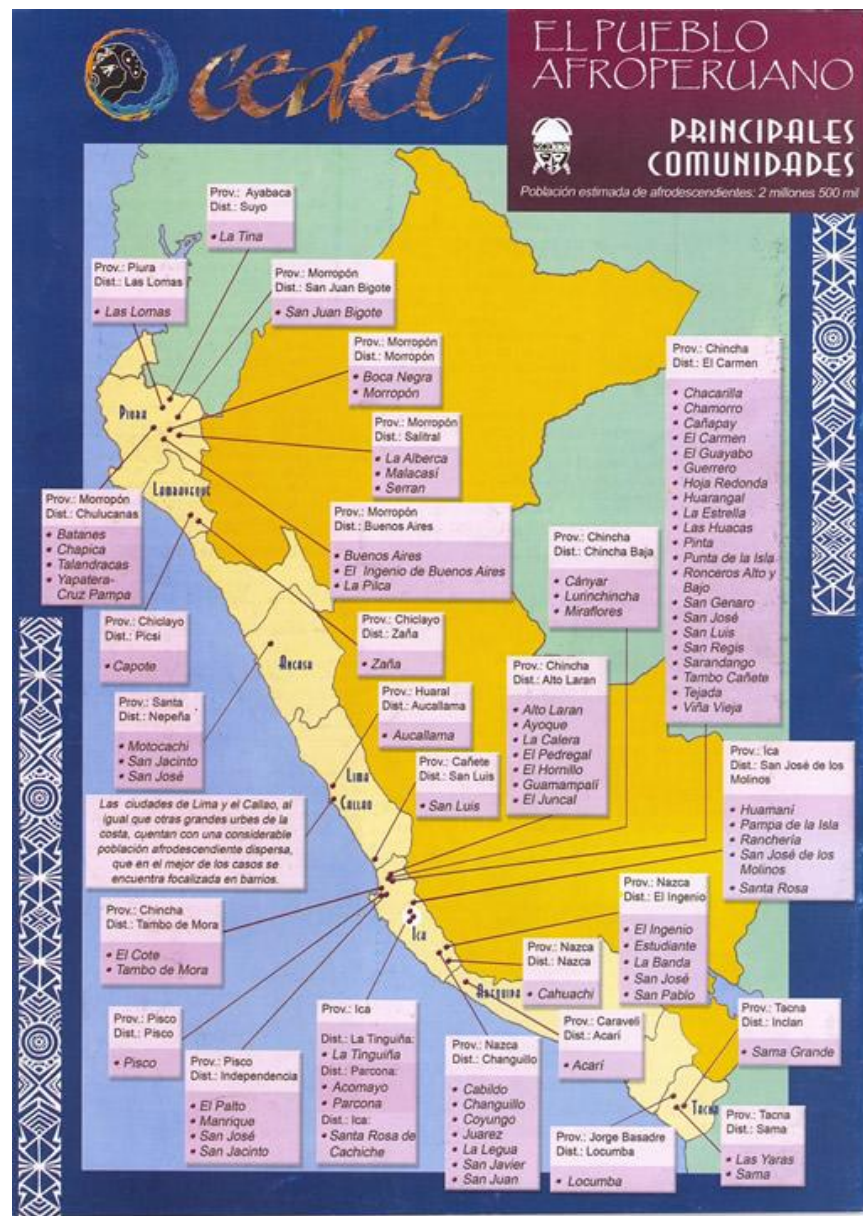


Fuente portal INS



## Pueblos Afroperuanos

Los afrodescendientes llegan al Perú como esclavos y laboran bajo esas condiciones en las haciendas de la costa. En el Perú colonial se fusionaron una gran diversidad de etnias africanas, entre las que destacan los yorubas, mandingas y terranovos. Los esclavos fueron destinados a diferentes lugares, principalmente haciendas, para trabajos de agricultura, pero en algunos casos no podían comunicarse entre ellos porque no pertenecían a las mismas etnias y hablaban lenguas diferentes. A mediados del siglo XIX, los negros alcanzan su libertad gracias a una norma dictada por el mariscal Ramón Castilla.



Fuente portal INS

## Índice de Pueblos Indígenas

Los pueblos indígenas del Perú forman un conjunto amplio y heterogéneo, conservando muchos de ellos características culturales que los distinguen de esa sociedad nacional a la que se han visto incorporados; en este sentido, el índice de pueblos indígenas, presentado por CENSI, nos permitirá conocer cuáles son estos pueblos a los que nos referimos.



Fuente portal INS

## DECRETO SUPREMO N° 001-2003-SA EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

## CONSIDERANDO:

Que conforme a lo dispuesto en los Artículos 32° y 33° de la Ley N° 27657 - Ley del Ministerio de Salud, el Instituto Nacional de Salud (INS), como Organismo Público Descentralizado del Ministerio de Salud, tiene como misión desarrollar y difundir la investigación y la tecnología en los campos de: la salud ocupacional y protección del ambiente centrado en la salud de las personas, la salud pública y el control de las enfermedades transmisibles, la alimentación y nutrición para la salud de la población, los productos biológicos relacionados con la salud de las personas, la investigación, el conocimiento y difusión de aspectos interculturales para mejorar la salud de la población, el control de calidad de medicamentos, insumos, drogas y otros; Que para el cumplimiento de su misión, el Artículo 34° del Reglamento de la Ley N° 27657 - Ley del Ministerio de Salud, aprobado por el Decreto Supremo N° 013-2002-SA, ha señalado los objetivos funcionales generales del INS; Que, conforme a lo dispuesto en la Tercera Disposición Complementaria, Transitoria y Final de la Ley N° 27657 - Ley del Ministerio de Salud, el Instituto Nacional de Salud tiene bajo su ámbito el Centro Nacional de Salud Pública, el Centro Nacional de Alimentación y Nutrición, el Centro Nacional de Productos Biológicos, el Instituto Nacional de Medicina Tradicional que cambia su denominación por Centro Nacional de Salud Intercultural, el Instituto de Salud Ocupacional y el Instituto Nacional de Protección del Medio Ambiente para la Salud que se integran y cambian su denominación por la de Centro Nacional de Salud Ocupacional y Protección del Ambiente para la Salud del Instituto Nacional de Salud; Que de acuerdo a lo previsto en la Cuarta Disposición Complementaria del acotado Reglamento, mediante Decreto Supremo se aprobarán los Reglamentos de Organización y Funciones de los Organismos Públicos Descentralizados del Ministerio de Salud; Con el voto

aprobatorio del Consejo de Ministros; y, De conformidad con lo establecido en el Artículo 118°, numeral 8. de la Constitución Política del Perú, el Decreto Legislativo N° 560 - Ley del Poder Ejecutivo, la Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, y la Ley N° 27899 que modifica el Artículo 13° de la Ley N° 27658;

DECRETA:

Artículo 1°.- **Aprobar el Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Salud (INS)**, que consta de un Título Preliminar, seis Títulos, tres Capítulos, cincuenta y siete Artículos, cuatro Disposiciones Complementarias y un anexo, que forman parte integrante del presente Decreto Supremo. Artículo 2°.- El Ministerio de Salud establecerá las disposiciones pertinentes para las acciones de transferencia de acuerdo a lo dispuesto en la Tercera Disposición Complementaria Transitoria y Final de la Ley N° 27657 - Ley del Ministerio de Salud. Artículo 3°.- El presente Decreto Supremo será refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros y por el Ministro de Salud.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los nueve días del mes de enero del año dos mil tres.

ALEJANDRO TOLEDO MANRIQUE Presidente Constitucional de la República

LUIS SOLARI DE LA FUENTE Presidente del Consejo de Ministros

FERNANDO CARBONE CAMPOVERDE Ministro de Salud

REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF)

DEL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD

INDICE

INTRODUCCIÓN TÍTULO PRELIMINAR

## **CENTRO NACIONAL DE SALUD INTERCULTURAL**

Artículo 47°.- El Centro Nacional de Salud Intercultural, es el órgano de línea del Instituto Nacional de Salud, encargado de proponer políticas y normas en salud intercultural, así como promover el desarrollo de la investigación docencia, programas y servicios, transferencia tecnológica y la

integración de la medicina tradicional, medicina alternativa y medicina complementaria con la medicina académica, para contribuir a mejorar el nivel de salud de la población. Está a cargo de los siguientes objetivos funcionales generales:

a) Proponer las políticas y estrategias de salud intercultural en concordancia con las Políticas del Sistema Nacional Coordinado e Integrado de Salud. b) Promover, desarrollar y difundir la investigación científica y tecnológica en el campo de la Interculturalidad en Salud, para la recuperación, revaloración, y uso de los conocimientos, costumbres y hábitos de la medicina tradicional, alternativa y complementaria, así como el aprovechamiento sostenible de los recursos y productos naturales en beneficio de la salud humana. c) Diseñar, implementar y/o fortalecer los jardines botánicos, herbarios y biohuertos de plantas medicinales y alimenticias, en coordinación con las instituciones públicas y privadas, en el ámbito nacional. d) Proponer y ejecutar Planes, Programas, Proyectos, para la Transferencia de Tecnología, Capacitación y Extensión Educativa, en el campo de la medicina tradicional, alternativa y complementaria, en los niveles educativos y de educación médica continua. e) Programar, normar, controlar y evaluar el desarrollo de la articulación de las medicinas tradicionales y complementarias con la medicina académica, promoviendo la participación y movilización de las poblaciones de las zonas rurales, urbano marginales, comunidades nativas e indígenas, respetando sus hábitos y costumbres, incorporándolos a través de la Sistema Nacional Coordinado e Integrado de Salud f) Elaborar y proponer normas que regulen y promuevan la aplicación de las prácticas de salud intercultural para el cuidado de la salud; la producción, uso, conservación y comercialización de los recursos y productos naturales medicinales y alimenticios y sus derivados. g) Coordinar con la Oficina General de Información y Sistemas el Desarrollo de un sistema integrado de información y fortalecer el Banco de Datos científicos y estadísticos para brindar servicios de información en el ámbito nacional e internacional. h) Fortalecer la modernización organizacional, y el desarrollo de las Unidades de Salud Intercultural a nivel de las DISAs y/o DIRESAs, en estrecha coordinación con los Gobiernos Regionales, locales,

organizaciones de base y demás componentes del Sistema Nacional Coordinado e Integrado de Salud

e) Proponer normas técnicas y convenios de cooperación interinstitucional nacional e internacional en el campo de su competencia. f) Aprobar y/o ratificar los documentos técnicos en el marco del Sistema de la Calidad de la Institución. g) Lograr que se establezca en la unidad orgánica y en el ámbito de su competencia las acciones de control interno, previo, simultáneo y posterior.

### **DIRECCIÓN EJECUTIVA DE MEDICINA TRADICIONAL**

Artículo 48°.- La Dirección Ejecutiva de Medicina Tradicional, es un órgano de línea del Centro Nacional de Salud Intercultural, responsable de desarrollar, normar, evaluar y difundir la investigación, transferencia tecnológica, docencia, capacitación, normas, programas y servicios, en el campo de la medicina tradicional, a fin de integrarla a la medicina académica. Está a cargo de los siguientes objetivos funcionales específicos:

a) Desarrollar en el ámbito nacional las actividades de investigación, transferencia tecnológica, docencia, capacitación, proyectos, programas y servicios de la medicina tradicional en todos los niveles educativos y de educación médica continua. b) Promover la revaloración de la medicina tradicional hacia la población respetando sus prácticas tradicionales. c) Dirigir, coordinar, normar, supervisar y evaluar las acciones y desarrollo de la investigación básica, aplicada y operativa que realiza el Centro directamente o en coordinación con otras entidades públicas y privadas. d) Proponer e implementar convenios con entidades de investigación nacionales y extranjeras para la realización conjunta de proyectos sobre la medicina tradicional. e) Brindar apoyo técnico para la preparación de protocolos de investigación y la realización de investigaciones relacionadas a la medicina tradicional, asegurando su compatibilidad con las necesidades prioritarias del país. f) Contribuir mediante el desarrollo de estudios etnomédicos, etnobotánicos, antropológicos, fitoquímicos, farmacológicos, toxicológicos, pre-clínicos y clínicos en general y de los recursos naturales con propósitos medicinales y alimenticios, al mejor conocimiento de los problemas de la salud, en el ámbito de su competencia. g) Prestar asesoría científica y técnica al Sistema Nacional

Coordinado e Integrado de Salud, en el campo de la medicina tradicional. h) Desarrollar actividades de promoción, prevención recuperación y rehabilitación de la salud utilizando la medicina tradicional a través del Sistema Nacional Coordinado e Integrado de Salud. i) Recopilar y mantener actualizada la información en el ámbito de su competencia. j) Desarrollar la articulación de tecnologías tradicionales con la medicina oficial para el diagnóstico, prevención y tratamiento en el campo de la medicina tradicional. k) Promover la preservación y el desarrollo sostenible de los recursos naturales renovables y no renovables de uso medicinal. l) Proponer normas que protejan los recursos naturales y la tecnología médica tradicional. m) Lograr que se establezca en la unidad orgánica y en el ámbito de su competencia las acciones de control interno, previo, simultáneo y posterior.

### **DIRECCIÓN EJECUTIVA DE MEDICINA ALTERNATIVA Y COMPLEMENTARIA**

Artículo 49°.- La Dirección Ejecutiva de Medicina Alternativa y Complementaria es un órgano de línea del Centro

Nacional de Salud Intercultural responsable de desarrollar, normar, evaluar, y difundir la investigación, transferencia tecnológica, docencia, capacitación, normas, programas y servicios en el campo de las medicinas complementarias, a fin de integrarlas a la medicina académica. Está a cargo de los siguientes objetivos funcionales específicos: a) Desarrollar en el ámbito nacional las actividades de investigación, transferencia tecnológica, docencia, capacitación, programas y servicios de las medicina alternativa y complementaria en todos los niveles educativos y de educación médica continua. b) Promover la medicina alternativa y complementaria en la población respetando sus prácticas tradicionales. c) Dirigir, coordinar, normar, supervisar y evaluar las acciones y desarrollo de la investigación básica, aplicada y operativa que realiza el Centro directamente o en coordinación con otras entidades públicas y privadas. d) Proponer e implementar convenios con entidades de Investigación Nacionales y Extranjeras para la realización conjunta de proyectos sobre la medicina alternativa y complementaria. e) Brindar apoyo técnico para la preparación de protocolos de investigación y la realización de investigaciones relacionadas a la medicina alternativa y complementaria, asegurando su compatibilidad con las necesidades

prioritarias del país. f) Prestar asesoría científica y técnica al Sistema Nacional Coordinado e Integrado de Salud, en el campo de la medicina alternativa y complementaria. g) Formular y proponer el plan anual, conteniendo los programas, actividades, proyectos y el presupuesto de la dirección. h) Desarrollar actividades de promoción, prevención recuperación y rehabilitación de la salud utilizando la medicina alternativa y complementaria a través del Sistema Nacional Coordinado e Integrado de Salud. i) Investigar, rescatar, revalorar y transferir la tecnología aplicada en el campo de la medicina alternativa y complementaria. j) Recopilar y mantener actualizada la información en el ámbito de su competencia. k) Lograr que se establezca en la unidad orgánica y en el ámbito de su competencia las acciones de control interno, previo, simultáneo y posterior.