



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE COMUNICACIÓN**

**Diagnóstico del Clima Organizacional aplicado a la Clínica  
J&C Inmaculada Concepción S.A.C.**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Comunicación

**Nelson Noe Pasapera Neyra**

Revisor(es):  
Mgtr. Álvaro Ignacio Montúfar Calle

Piura, febrero de 2020



## Resumen Analítico-Informativo

**Diagnóstico del Clima Organizacional aplicado a la Clínica J&C Inmaculada Concepción S.A.C..**

**Nelson Noe Pasapera Neyra.**

**Revisor(es): Mgtr. Álvaro Ignacio Montúfar Calle.**

**Trabajo de Suficiencia Profesional.**

**Licenciado en Comunicación.**

**Universidad de Piura. Facultad de Comunicación.**

**Piura, febrero de 2020**

**Palabras claves:** Clima organizacional / comunicación interna / diagnóstico organizacional / comunicación organizacional / Clínica J&C Inmaculada Concepción.

**Introducción:** El presente trabajo de suficiencia profesional ha sido elaborado con la finalidad de presentar un Diagnóstico del Clima Organizacional de la Clínica J&C Inmaculada Concepción S.A.C. porque el Gerente General detectó que una falta de motivación del personal y un ambiente laboral negativo han perjudicado en el desarrollo y productividad de la organización. Encontrar las razones y buscar una solución, ha sido una gran dificultad y un reto para el Gerente.

**Metodología:** El diagnóstico inició con una etapa previa de investigación a través de 11 entrevistas a profundidad para conocer el panorama de la organización. Posterior a ello, se aplicó un cuestionario de preguntas a 49 colaboradores para determinar cuantitativamente los factores que afectan negativamente el clima de la empresa.

**Resultados:** De la aplicación del diagnóstico organizacional surgieron datos que permitieron evidenciar el clima actual de la empresa junto a los factores que la afectan negativamente.

**Conclusiones:** Además, se concluye que el diagnóstico organizacional es la herramienta que la clínica debe usar para contribuir mejor con el desarrollo de la organización en un entorno donde tanto los trabajadores como clientes se encuentran expuestos a situaciones tensas y delicadas, propio del sector del negocio. Finalmente que una vez ejecutadas las recomendaciones de mejora, se realice un diagnóstico trimestral para evaluar la efectividad de las mejoras.

**Fecha de elaboración del resumen:** 20 de febrero de 2020

## Analytical-Informative Summary

**Diagnóstico del Clima Organizacional aplicado a la Clínica J&C Inmaculada Concepción S.A.C..**

**Nelson Noe Pasapera Neyra.**

**Revisor(es): Mgr. Álvaro Ignacio Montúfar Calle.**

**Trabajo de Suficiencia Profesional.**

**Licenciado en Comunicación.**

**Universidad de Piura. Facultad de Comunicación.**

**Piura, febrero de 2020**

**Keywords:** Organizational climate / internal communication / organizational diagnosis / organizational communication / Clínica J&C Inmaculada Concepción.

**Introduction:** The present work of professional sufficiency has been prepared with the purpose of presenting a Diagnosis of the Organizational Climate of the Clínica J&C Inmaculada Concepción S.A.C. because the General Manager detected that a lack of motivation of the staff and a negative work environment have impaired their development and productivity. Finding the reasons and looking for a solution has been a great difficulty and a challenge for the Manager.

**Methodology:** The diagnosis began with a previous stage of research through 11 in-depth interviews to know the panorama of the organization. Subsequently, a questionnaire was applied to 49 employees to quantitatively determine the factors that negatively affect the company's climate.

**Results:** From the application of the organizational diagnosis, data emerged that allowed to demonstrate the current climate of the company along with the factors that negatively affect it.

**Conclusions:** In addition, it is concluded that the organizational diagnosis is the tool that the clinic should use to better contribute to the development of the organization in an environment where both workers and clients are exposed to tense and delicate situations, typical of the business sector. Finally, once the improvement recommendations have been executed, a quarterly diagnosis is made to evaluate the effectiveness of the improvements.

**Summary date:** February 20<sup>th</sup>, 2020

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	1
<b>I. Historia de la Empresa</b> .....	3
1. Competidores.....	3
2. Grupos de interés.....	3
3. Estructura de la empresa.....	3
<b>II. Investigación</b> .....	5
1. Entrevistas a profundidad.....	5
1.1. Hallazgos principales de las entrevistas a profundidad.....	5
<b>III. Diagnóstico Organizacional</b> .....	7
1. Objetivos.....	7
2. Metodología.....	7
3. Variables o dimensiones de la evaluación:.....	8
4. Interpretación y diagnóstico.....	8
5. Tabulación.....	9
6. Resultados.....	10
<b>Conclusiones</b> .....	15
<b>Recomendaciones</b> .....	17
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	19
<b>Anexos</b> .....	21
Anexo 1. Cuestionario de entrevista a profundidad.....	21
Anexo 2: Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.....	22
Anexo 3. Tabulación de cuestionarios del Diagnóstico Organizacional.....	24

<b>Apéndices</b> .....	25
Apéndice 1 Informe de desempeño profesional .....	25
i.    Presentación .....	25
ii.   Desarrollo profesional.....	25
iii.  Reflexiones finales.....	25
iv.   Certificaciones .....	26



**Lista de tablas**

Tabla 1: Cuadro de aspectos y acciones y problemática de entrevistas .....	6
--	---





## Lista de figuras

Figura 1.	Variables de diagnóstico organizacional .....	8
Figura 2.	Tabulación del diagnóstico organizacional .....	9
Figura 3.	Resultados de la variable propósito .....	10
Figura 4.	Resultados de la variable estructura .....	10
Figura 5.	Resultados de la variable liderazgo .....	11
Figura 6.	Resultados de la variable relaciones .....	11
Figura 7.	Resultados de la variable recompensa .....	12
Figura 8.	Resultados de la variable mecanismo útiles .....	12
Figura10.	Resultados generales del diagnóstico de clima organizacional .....	13





## **Introducción**

Una definición universal de empresa consiste en decir que es una organización de personas que trabajan para conseguir un fin en común: lograr cumplir con las metas u objetivos de negocio. Del mismo modo, es común también escuchar que la mayor parte de problemas que ocurren en las empresas se deben precisamente a conflictos humanos.

Sin embargo, las empresas tienen que considerar que el clima de la organización puede generar o acrecentar estos conflictos. Por ello, es necesario realizar un diagnóstico del clima de la organización para detectar de manera eficiente los factores que amenazan los objetivos generales del negocio y el bienestar de los trabajadores. Pese a que, el diagnóstico del clima de la organización no es la solución para todos los problemas o conflictos, se puede decir que es una herramienta muy útil para identificarlos y emprender soluciones más precisas.

Es con esta finalidad que en el presente trabajo desarrollará un “Diagnóstico del Clima Organizacional aplicado a la Clínica J&C Inmaculada Concepción S.A.C.”; una clínica que opera en el departamento de Piura con un clima laboral que afecta negativamente la motivación de los colaboradores y los objetivos de negocio de la organización.

Este diagnóstico se desarrollará en dos etapas, primero con entrevistas a profundidad para obtener un acercamiento de la realidad de la clínica de la mano de jefes y trabajadores clave. Posterior a ello, se aplicará un cuestionario para los colaboradores que no tienen un cargo de jefatura con la intención de contrastar y corroborar los conflictos detectados en la primera etapa. Finalmente, se concluye con un listado de aportes que otorguen a la clínica una serie de mejorar para el clima laboral.

### **Clima Organizacional**

El concepto de clima laboral ha sido debatido a lo largo de los años por distintos autores. Uno de ellos es Scheneider (1975) citado en Chiang, M. Salazar, C. (2011), quien sostiene que tal como la definición meteorológica de “clima”, al referirse a “clima laboral” también alude a un conjunto de rasgos en la atmósfera del lugar que mantienen ciertas regularidades del entorno. En el ámbito laboral, esto se traduce como un conjunto de prácticas y procedimientos que caracterizan a la organización.

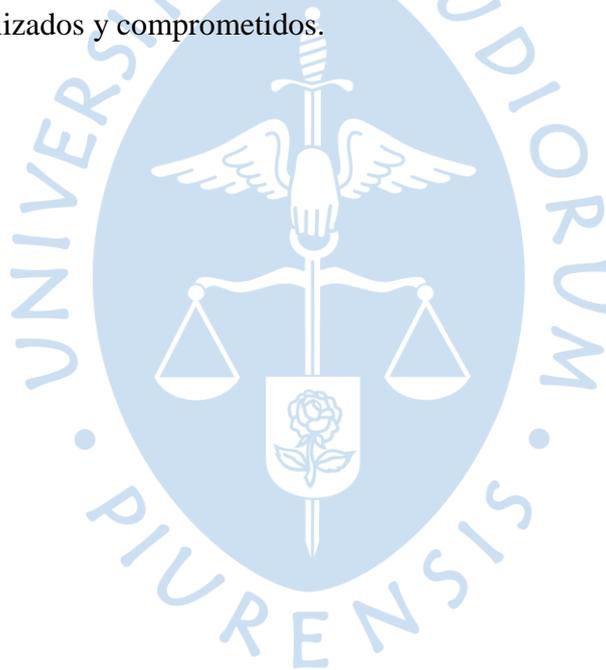
A su vez, García (2003) sostiene que “el clima laboral representa el estado de ánimo de los colaboradores en relación al trabajo que desempeñan en una organización. Él cree que el clima organizacional representa las ideas que el individuo se va formando después de una acumulación de experiencias dentro de la organización y la opinión que se ha formado de ella

en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras” (García, 2009, p. 47).

En esa misma línea, Novoa (2008) refuerza que el clima organizacional es la reacción de los colaboradores respecto a lo que ocurre en una organización y se refleja en las conductas y actitudes de los mismos.

A su vez, García, Escalante y Quiroga (2012) coinciden en que el buen clima laboral motiva al colaborador a mejorar las funciones que desempeña dentro de la organización. De lo contrario, como aseguran Bernal, I. Pedraza, N. Sánchez, M. (2015), en un ambiente negativo e insatisfactorio para la persona, su rendimiento será muy bajo.

Es así, como después de conocer algunas definiciones podríamos concluir en que el clima laboral es un conjunto amplio de percepciones y experiencias adquiridas por los trabajadores y aquello que se involucren en la organización. Por ello, un grato clima laboral mantendrá a los colaboradores fidelizados y comprometidos.



## **I. Historia de la Empresa**

Clínica J&C Inmaculada Concepción S.A.C. se fundó el 20 de abril del año 2011 en la provincia de Sullana con 3 especialidades, 4 doctores, 3 enfermeras y un asistente administrativo. Hoy en día cuenta con más de 20 especialidades y con un equipo de más de 90 colaboradores.

La misión actual de la clínica es “Brindar a nuestros pacientes una atención integral de salud eficiente y oportuna previniendo enfermedades, logrando su recuperación y rehabilitación para alcanzar su bienestar y calidad de vida. Para ello contamos con un staff de profesionales de la salud altamente capacitados, con tecnología de punta y una infraestructura funcional”.

Por otro lado, la visión es “Ser el líder en la red de servicios de salud privada en la provincia de Sullana - Piura. Reconocida por una atención preferencial y de profesionales con vocación de servicio y responsabilidad social, orientada a mejorar la calidad de vida de las personas”.

El público al que se dirige la clínica son hombres y mujeres de todas las edades; no tiene una estrategia de segmentación de públicos, pero el directorio reconoce como a su principal público a las personas que habitan en las zonas rurales. Las especialidades con mayor demanda son ginecología, pediatría, medicina interna, dermatología, traumatología y gastroenterología.

### **1. Competidores**

La directiva de Clínica Inmaculada reconoce como sus principales competidores a Clínica Santa Rosa, Clínica Virgen del Pilar, Clínica Olguín, Clínica San Ignacio de Loyola y Clínica María Auxiliadora.

### **2. Grupos de interés**

Los principales grupos de interés de Clínica Inmaculada son los directivos, colaboradores, clientes, proveedores, medios de comunicación, comunidad e instituciones públicas.

### **3. Estructura de la empresa:**

La clínica no cuenta con un organigrama, manual de funciones o perfiles de puesto, pero si cuentan con las siguientes áreas definidas:

- Gerencia General: a cargo de la Dra. Carmen Chávez quien a su vez se desempeña como parte del staff médico.
- Subgerencia: a cargo de la Sra. Jenny Lejabo quien se encarga de representar a la gerente y llevar la administración de toda la clínica.
- Admisión: a cargo de la Sra. Karina Reto quien se encarga de velar por el correcto funcionamiento de los procesos de ingreso y salida de los pacientes.
- Procesos: a cargo del Sr. Ángel Wong quien se encarga de velar por la correcta atención de los pacientes y supervisar la labor del personal de limpieza y seguridad.
- Contabilidad: a cargo del Sr. Francisco Castro quien tiene a cargo el área contable y a su vez representa las funciones de encargado de recursos humanos.
- Staff de médicos: a cargo del Dr. José Sánchez quien representa y supervisa la labor de todas las especialidades médicas de la clínica y de emergencias.
- Enfermería: a cargo de la Lic. en enfermería Karen Zapata quien supervisa y coordina el trabajo de todas las enfermeras.
- Farmacia: a cargo del Lic. en farmacia Erinson Custodio quien tiene a cargo la supervisión de la farmacia.
- Laboratorio: a cargo del Lic. en química farmacéutica Arturo Alvarado.
- Directorio: está conformado por la Dra. Carmen Chávez, el Dr. Javier Borrero y el Sr. Francisco Castro.

El área de recursos humanos se encuentra dentro de las funciones del área de contabilidad y solo contempla la parte administrativa de los recursos humanos como es el pago de planilla y la emisión de memorándum.

## II. Investigación

Luego de haber identificado las características de la empresa, en cuanto a estructura organizacional, competidores y grupos de interés, esta etapa del trabajo se enfoca en interpretar información recogida mediante análisis más profundos sobre la organización y acorde a las necesidades reales de la empresa.

Para García y Bedoya (1997), citado por García (2009, p. 48), señala que dentro de una organización existen tres estrategias principales para medir el clima organizacional: la observación en campo, entrevistas a profundidad y una encuesta mediante un cuestionario.

Por ello, antes de que se aplique un diagnóstico organizacional se optó por recopilación información directamente de los colaboradores de la clínica. Así como lo sugiere Molero (2005), toda recopilación de información debe provenir directamente de los miembros clave de la organización; este es un paso esencial para poder identificar la problemática en el clima de la Clínica J&C Inmaculada Concepción.

### 1. Entrevistas a profundidad

Se realizaron 11 entrevistas a personas claves en el periodo del 13 al 24 de mayo de 2019:

- Carmen Chávez (Gerente General).
- Jenny Lejabo (Subgerente).
- Karina Reto (Administradora).
- Ángel Wong (Jefe de Procesos).
- Francisco Castro (Jefe de Contabilidad).
- José Sánchez (Jefe de Médicos).
- Karen Zapata (Jefa de Enfermería).
- Erinson Custodio (Jefe de Farmacia).
- Arturo Alvarado (Responsable de Laboratorio).
- Miguel Rodríguez (personal de limpieza con más de 9 años de servicio).
- Miguel Carpio (doctor con más de 9 años de servicio).

**1.1. Hallazgos principales de las entrevistas a profundidad .** El cuestionario (ver en Anexo 1) de la entrevista a profundidad abarca dos aspectos fundamentales: la dirección y comunicación que ejercen los encargados o responsables de área dentro de la clínica.

Tabla 1: Cuadro de aspectos y acciones y problemática de entrevistas

Aspectos	Acciones	Problemática
Comunicación	La clínica cuenta con un reglamento interno detallando algunos de los procedimientos de gestión humana y de operaciones. Sin embargo, no cuenta con manuales de organización de funciones (MOF), reglamento de organización o funciones (ROF), organigrama o perfiles de puestos.	No hay una inducción al personal, capacitación del reglamento interno o difusión de normas del reglamento interno.
	La clínica cuenta con una visión y misión expuesta en sus murales dentro de las instalaciones y en volantes impresos.	La identidad de los murales no es la misma que se expone en los volantes; son totalmente distintas. Por otro lado, ningún colaborador conoce la visión o misión o llega a manifestar una idea de ella.
	La Clínica uso los canales de comunicación digital como correos personales y celulares para almacenar información financiera, contable y administrativa propia de los servicios de la clínica.	La clínica no emplea los canales digitales para potenciar la comunicación interna y generar un clima favorable para el colaborador.
Gestión y liderazgo	Una de las responsabilidades de la administradora de la clínica es atender los requerimientos de otras áreas y todos los conflictos que puedan afectar las operaciones de la clínica.	La atención a estos requerimientos y resolución de conflictos reciben una respuesta entre 4 a 5 semanas dejando en muchas ocasiones a pedidos o problemas de las áreas sin resolver.
	Los colaboradores son capacitados con poca frecuencia, no reciben su sueldo a tiempo, no se les reconoce horas extras, no son bien remunerados, son sancionados muy seguido de forma injusta, no obtienen un reconocimiento por parte de la dirección, y se considera que la gestión de la administración es pésima.	Esta percepción negativa afecta constantemente el trabajo y funciones de los colaboradores. Principalmente, genera bastante rotación del personal administrativo y operativo.

Fuente. Elaboración propia.

### III. Diagnóstico Organizacional

Posterior a un análisis cualitativo con entrevistas a profundidad, se procede a evaluar de forma cuantitativa la percepción de los colaboradores respecto al clima organizacional de la clínica. La etapa del diagnóstico organizacional constituye un paso imprescindible para conocer el desarrollo de la organización y sus principales fortalezas y debilidades (Ávila, 2013).

Existen varias herramientas cuantitativas que permiten evaluar el clima de las organizaciones. Elegir una determinada herramienta depende mucho de las variables que se desean medir; en este caso en concreto, se optó por el Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (CDO) como el método más idóneo para evaluar el clima actual de la empresa.

El Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (CDO)<sup>1</sup> está basado en el modelo Organizacional de Seis Casillas de Weisbord<sup>2</sup>, que solo contempla 6 variables de medición: propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos útiles. El CDO es usado muy frecuente por las organizaciones para abordar la medición del clima por eventos o casos específicos.

#### 1. Objetivos

- Objetivo General: identificar el estado actual del clima de la Clínica Inmaculada.
- Objetivos específicos: Identificar las deficiencias de la organización que afectan el clima laboral y proponer una serie de recomendaciones basado en los resultados.

#### 2. Metodología

Se aplicó un cuestionario con 35 preguntas (ver anexo 2) a un total de 49 colaboradores contratados en planilla, y con más de 3 meses de antigüedad, de las áreas operativas, administrativas y de admisión entre mayo y junio de 2019.

---

<sup>1</sup>Scribd (2020). Cuestionario de Diagnóstico Organizacional. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/142232565/Cuestionario-Para-El-Diagnostico-Organizacional>.

<sup>2</sup>Calameo. (2020). Cuestionario de Diagnóstico de Comportamiento Organizacional. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/000380001586d91853575>

### 3. Variables o dimensiones de la evaluación:

VARIABLE	SIGNIFICADO
PROPÓSITO	Determina si los colaboradores conocen de forma clara, y apoyan, las metas de la organización.
ESTRUCTURA	Determina si el clima laboral de la organización es saludable o no; asimismo, permite conocer como las responsabilidades, tareas, son distribuidas dentro de una organización.
LIDERAZGO	Determina en qué medida los líderes organizacionales están definiendo objetivos, expresando los propósitos en programas, defendiendo la integridad de la organización y manteniendo el orden con respecto al conflicto interno.
RELACIONES	Determina cómo los colaboradores de una organización interactúan y como las decisiones son tomadas y comunicadas. Analiza las relaciones entre todos los miembros de la organización.
RECOMPENSAS	Determina el nivel de satisfacción de los colaboradores por las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la organización. Asimismo, la organización deberá visualizar si realmente estas recompensas otorgadas son un incentivo para los colaboradores o tienen aspectos negativos.
MECANISMOS ÚTILES	Determina el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a los medios que les brinda la organización para cumplir con sus funciones y con los objetivos de la organización.
ACTITUD AL CAMBIO	Determina la disposición de los colaboradores a cambios futuros que pueda tomar la empresa en el mejoramiento de la calidad o administración de la organización.

Figura 1. Variables de diagnóstico organizacional.

Fuente. Elaboración Propia.

### 4. Interpretación y diagnóstico

El diagnóstico consiste en evaluar cada una de las variables en función a la variación de un puntaje de 3, que es un punto regular o medio. Los puntajes mayores a 4 significarían un problema grave con el funcionamiento de la organización; si el puntaje es menor a 3 o igual a 1, indican un funcionamiento bueno u óptimo.

## 5. Tabulación

Cada variable o dimensión de evaluación está compuesta por 5 preguntas que guardan estrecha relación con el significado y propósito de la variable (ver Anexo 3). Para obtener un resultado se asigna a cada pregunta un valor entre 1 y 5 (siendo 1 muy de acuerdo y 5 muy en desacuerdo); luego, se trasladan las respuestas del cuestionario a unas tablas (que se muestran en la figura adjunta) para realizar una sumatoria por grupo de preguntas que se dividen con el número total de respuestas por grupo de pregunta, es decir, se divide entre 245. Como resultado se obtendrá un puntaje por cada variable.

PROPÓSITO		Respuestas
Preguntas		
1	Las metas de esta organización están claramente enunciadas.	
8	Estoy personalmente de acuerdo con las metas expresadas de mi unidad de trabajo.	
15	Conozco la misión (propósito) de esta organización.	
22	Las prioridades de la organización son conocidas por sus trabajadores.	
29	Deseo menos funciones para decidir las metas de mi unidad de trabajo.	
Total		
Promedio		

RELACIONES		Respuestas
Preguntas		
4	Mi relación con mi superior es armoniosa.	
11	Siempre puedo hablar con alguien del trabajo, si tengo un problema relacionado con el trabajo.	
18	Mis relaciones con miembros de mi grupo de trabajo son amistosas y profesionales.	
25	He establecido las relaciones que necesito para desempeñar apropiadamente mi trabajo.	
32	No hay ninguna evidencia de conflicto no resuelto en esta organización.	
Total		
Promedio		

ESTRUCTURA		Respuestas
Preguntas		
2	La división de trabajo de esta organización es flexible.	
9	La división de trabajo de esta organización ayuda a alcanzar sus metas.	
16	La manera en que se dividen las tareas de trabajo es lógica.	
23	La estructura de mi área de trabajo está bien diseñada.	
30	La división del trabajo de esta organización ayuda a sus esfuerzos para llegar a las metas.	
Total		
Promedio		

RECOMPENSA		Respuestas
Preguntas		
5	Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como persona.	
12	La escala salarial y las prestaciones de esta organización tratan equitativamente a todos los trabajadores.	
19	Hay la oportunidad de ascender en la organización.	
26	El sueldo que recibo es proporcional con la labor que desempeño.	
33	Normalmente se da un reconocimiento especial a aquellos que tienen un buen rendimiento en el trabajo.	
Total		
Promedio		

LIDERAZGO		Respuestas
Preguntas		
3	Mi supervisor inmediato apoya mis esfuerzos.	
10	Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso.	
17	Los esfuerzos de liderazgo de esta organización hacen posible el cumplimiento de las metas propuestas por la misma.	
24	Para mí es claro cuando mi jefe trata de guiar mis esfuerzos de trabajo.	
31	Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo.	
Total		
Promedio		

MECANISMOS ÚTILES		Respuestas
Preguntas		
6	Mi supervisor inmediato tiene ideas que no son útiles para mi grupo de trabajo.	
13	Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo.	
20	Esta organización tiene mecanismos adecuados que favorecen la integración.	
27	Otras áreas de la organización son útiles para mi área, siempre y cuando se solicite asistencia.	
34	Los esfuerzos que se dedican a la planeación y control son de gran ayuda para el crecimiento y desarrollo de la organización.	
Total		
Promedio		

ACTITUD AL CAMBIO		Respuestas
Preguntas		
7	Esta organización no posee resistencia al cambio.	
14	Esta organización no introduce suficientes políticas y procedimientos nuevos.	
21	Esta organización favorece el cambio.	
28	Ocasionalmente, me gusta cambiar cosas acerca de mi trabajo.	
35	Esta organización tiene la capacidad organizativa para cambiar.	
Total		
Promedio		

Figura 2. Tabulación del diagnóstico organizacional.  
Fuente. Elaboración Propia.

## 6. Resultados

### Variable 1: Propósito

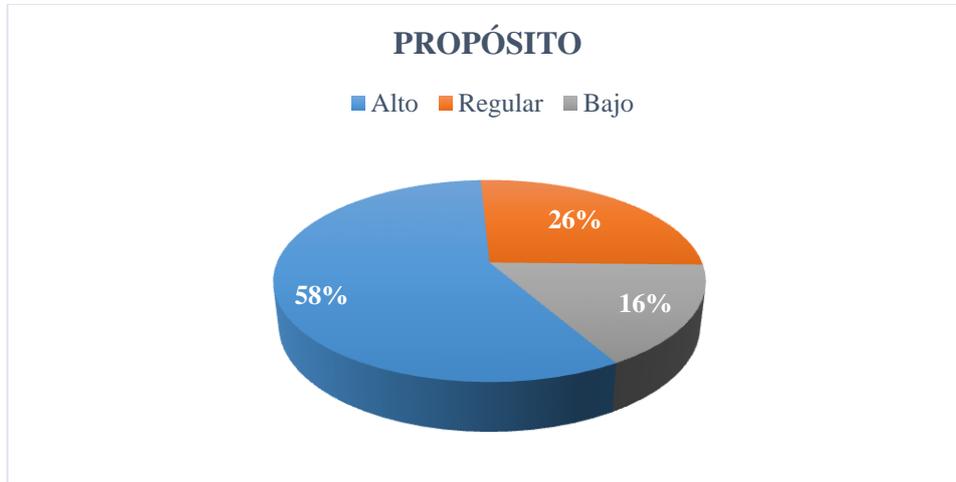


Figura 3. Resultados de la variable propósito.

Fuente. Elaboración propia.

Los colaboradores de la clínica obtuvieron en la variable de propósito un 58 % de nivel alto; no obstante, un 26 % presentó un nivel regular y un 16 % bajo.

### Variable 2: Estructura



Figura 4. Resultados de la variable estructura.

Fuente. Elaboración propia.

Los colaboradores de la clínica lograron en la variable de estructura un 44 % de nivel regular y un 15 % de nivel bajo; por otro lado, un 41 % manifestó un nivel alto.

### Variable 3: Liderazgo

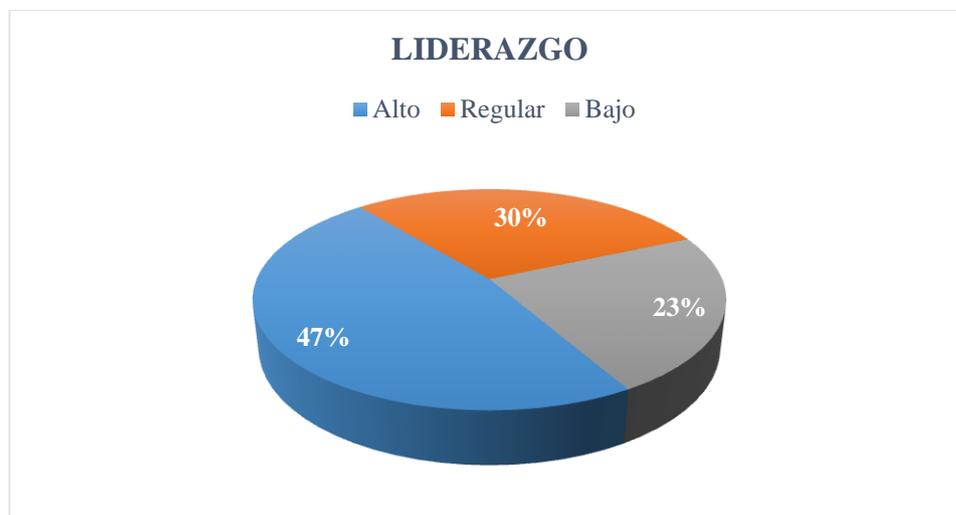


Figura 5. Resultados de la variable liderazgo.

Fuente. Elaboración propia.

Los colaboradores de la clínica lograron en la variable de liderazgo un 47 % de nivel alto; sin embargo, un 30 % obtuvo un nivel regular y un 23 % un nivel bajo.

### Variable 4: Relaciones



Figura 6. Resultados de la variable relaciones.

Fuente. Elaboración propia.

Los colaboradores de la clínica alcanzaron en la variable de relaciones un 66 % de nivel alto; no obstante, un 21 % evidenció un nivel bajo y un 13 % un nivel regular.

#### Variable 5: Recompensa



Figura 7. Resultados de la variable recompensa.

Fuente. Elaboración propia.

Los colaboradores de la clínica obtuvieron en la variable de recompensa un 38 % de nivel alto; sin embargo, un 32 % demostró un nivel regular y un 30 % un nivel bajo.

#### Variable 6: Mecanismos útiles

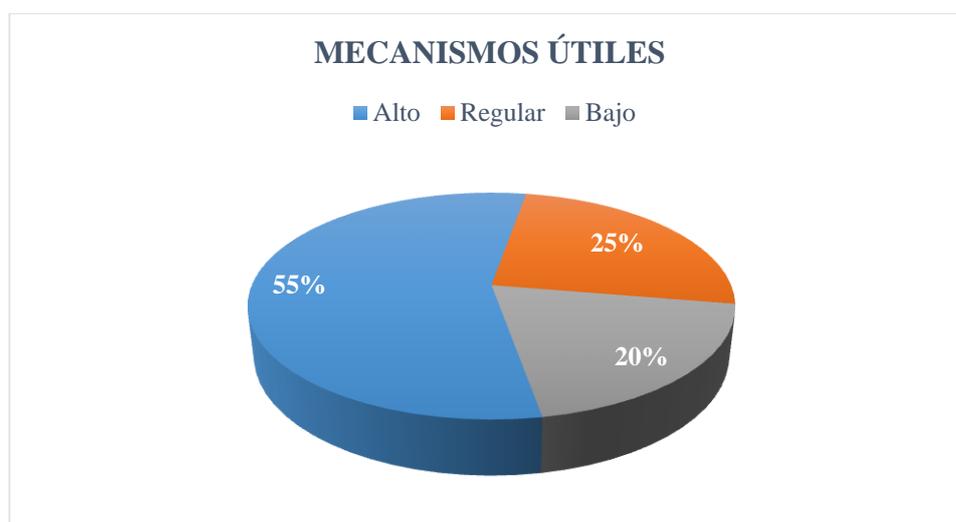


Figura 8. Resultados de la variable mecanismo útiles.

Fuente. Elaboración propia.

Los colaboradores de la clínica alcanzaron en la variable de mecanismos útiles un 55 % de nivel alto; no obstante, un 25 % manifestó un nivel regular y un 20 % un nivel bajo.

### Variable 7: Actitud al cambio

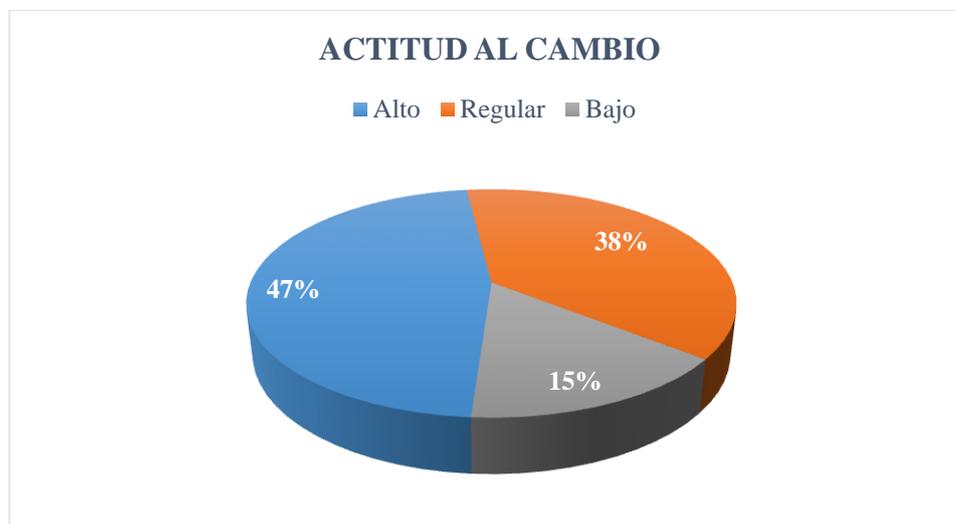


Figura 9. Resultados de la variable actitud al cambio.

Fuente. Elaboración propia.

Los colaboradores de la clínica obtuvieron en la variable de actitud al cambio un 47 % de nivel alto; al contrario, un 38 % mostró un nivel regular y un 15 % un nivel bajo.

### Gráfico Global:

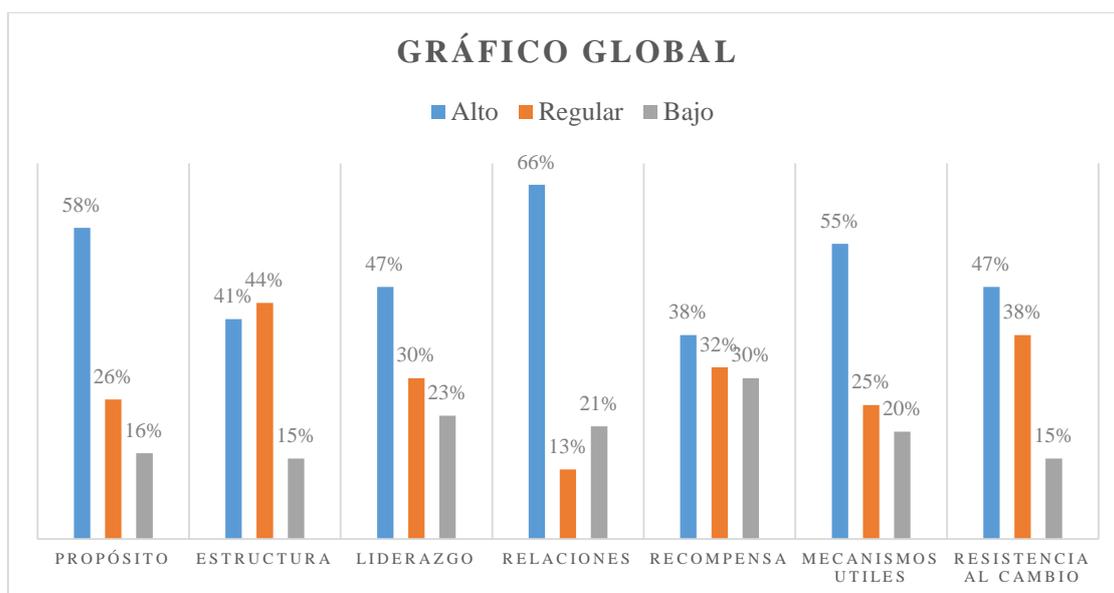


Figura10. Resultados generales del diagnóstico de clima organizacional.

Fuente. Elaboración propia.



## Conclusiones

**Primera.** El 58 % de los trabajadores de la clínica conocen los objetivos y metas que persigue la organización evidenciando interés y compromiso del personal. Sin embargo, un 59% califica entre regular y bajo a la estructura de la empresa, evidenciando un clima organizacional poco adecuado para que los trabajadores desempeñen sus funciones. Por otro lado, también podemos concluir un desorden en la estructuración de las funciones del personal.

**Segunda.** La percepción de liderazgo se encuentra dividido de manera significativa; un 47 % refieren que el liderazgo se ejerce de forma adecuada en la empresa; no obstante, un 53 % refiere que sus líderes ejercen de forma regular y baja un adecuado manejo de sus funciones y no sienten el apoyo de los mismos.

**Tercera.** El 62 % de los trabajadores califican como regular y bajo el reconocimiento que obtienen por la labor que desempeñan, por lo cual, se encuentran desmotivados al momento de ejercer sus funciones. Además, un 53 % no cuentan con los recursos necesarios para un adecuado desempeño de sus funciones acentuando aún más la percepción negativa de reconocimiento.

**Cuarta.** Existe un porcentaje dividido sobre la predisposición a aceptar los cambios que pueda proponer la organización; un 47 % de los trabajadores estaría dispuestos a asumir nuevas responsabilidades y retos en beneficio de la organización; y un 53 % no estaría dispuesto a asumir algún cambio o mejora en la organización.

**Quinta.** Por último, 66 % de los trabajadores estimó como buena las relaciones interpersonales y la comunicación entre los colaboradores de la clínica; aunque, en contraste con lo encontrado en las entrevistas a profundidad no hay la misma correspondencia con las personas encargadas de dirigir la organización.



## Recomendaciones

**Primera.** Se recomienda el uso del Diagnóstico Organizacional para poder evaluar la mejora del clima laboral y poder enfrentar de manera más eficiente a los factores que puedan afectar la satisfacción y productividad de los trabajadores.

**Segunda.** Además, se debe realizar trimestralmente el Diagnóstico Organizacional para evaluar la efectividad de las acciones de mejora y actualizar las estrategias. Hay que tener en consideración que el rubro en el que se mueve la clínica es delicado y generalmente pone en tensión tanto a clientes como a trabajadores.

**Tercera.** Se debe implementar inmediatamente estrategias o acciones enfocadas principalmente en mejorar las variables de Estructura, Liderazgo y Recompensas, sin descuidar al resto de variables. En el caso de las recompensas, es recomendable realizar un *focus group* por área para descubrir las motivaciones principales y necesidades de los trabajadores; de este modo, proponer recompensas efectivas que generen un alto compromiso con la empresa

**Cuarta.** Se recomienda el uso de los canales digitales como redes sociales, chat de mensajería instantánea, *WorkPlace*, correo corporativo o personal y el blog web para agilizar la comunicación relacionada a las acciones de mejora del clima organizacional.

**Quinta.** Elaborar una identidad corporativa de la mano con los objetivos de negocio y propósitos de la directiva, para que las acciones de comunicación ayuden generar una identidad entre los trabajadores y la empresa. Por otro lado, se debe involucrar a la gerencia y a los directivos dentro de la planificación para mejorar el clima laboral de la organización; principalmente, dándoles roles de liderazgo en actividades de integración.

**Sexta.** Se sugiere contratar a un psicólogo organizacional y un auxiliar de comunicación para potenciar el área de Recursos Humanos y lograr una implementación efectiva de mejora en el clima de la organización.

**Séptima.** Brindar a los colaboradores todas las herramientas y equipos necesarios para que cumplan satisfactoriamente con sus labores.

**Octava.** Y finalmente, una recomendación para la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura, es contribuir con un perfil del comunicador interno más analítico y científico; quiero decir, que el egresado sea capaz de lograr cuantificar sus percepciones. Además, reforzar los cursos de comunicación corporativa con endo marketing digital, metodologías ágiles, experiencia del cliente interno y psicología del consumidor.



## Referencias bibliográficas

- Ávila, A. (2013). *Diseño de un cuestionario para el diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones*. Recuperado el 5 de junio de 2019, de <http://bit.ly/2vFPeZb>.
- Bernal, I. Pedraza, N. Sánchez, M. (2015, enero-marzo). *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico*. *Estudios Gerenciales*, vol. 31, núm. 134, pp. 8-19. Recuperado el 10 de febrero de 2020, de <http://bit.ly/2HCvKaE>
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P. & Núñez, A. (2011, enero-junio). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. Vol. 19, núm. 1, pp. 5-16. Madrid, Recuperado de <http://bit.ly/2Vk7v9n>
- García, M. Escalante, M. Quiroga, Y. (2012). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*. *Contribuciones a la economía*. Grupo Eumed.net Recuperado de <http://bit.ly/2P9uhg7>
- García, S. (2009, Jul-Dic). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, núm. 42, pp. 43-61. Recuperado el 13 de febrero de 2020, de <http://bit.ly/325wPRG>
- Molero, J. (2005). *Aproximación a un marco teórico: plan de comunicación*, 4-5. Recuperado el 20 de julio de 2019, de <http://bit.ly/37Z4r6c>.
- Noboa, A. 2008. Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud. Recuperado el 14 de febrero de 2020, de <http://bit.ly/2V1iq7A>



## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario de entrevista a profundidad

<b>{colocar nombre del área}</b>	
<b>Comunicación</b>	
1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la clínica?	
2. ¿Considera importante la comunicación dentro de un equipo de trabajo?	
3. ¿Cree usted que una buena o mala comunicación podría afectar la productividad de un área y de la empresa en general?	
4. ¿Usa algún canal de comunicación digital para agilizar las actividades de su personal a cargo o para alguna otra gestión?	
5. ¿Cada qué tiempo se relaciona con los colaboradores que tiene a su cargo ¿cómo lo hace?	
6. ¿Cómo calificaría a la comunicación interna en general de la clínica en un rango del 1 al 5 siendo 1 muy buena y 5 muy mala.	
7. ¿Cuáles son sus preocupaciones con la comunicación interna?	
8. ¿Cómo creen que ven los trabajadores su forma de comunicarse?	
<b>Gestión y liderazgo</b>	
9. ¿Está orgulloso (a) de pertenecer a la Clínica?	
10. ¿La clínica reconoce su desempeño o el de alguna persona que tenga a su cargo?	
11. ¿La dirección de la clínica le apoya u orienta cuando usted tiene un conflicto? ¿Usted lo hace con su personal a cargo?	
12. ¿La clínica le invita a usted a participar de reuniones de áreas o le pide su opinión? ¿Lo hace usted con su equipo?	
13. ¿Evalúa el desempeño del personal a su cargo? ¿Cómo lo hace, qué estrategias o herramientas emplea? ¿Recibe apoyo de la clínica para realizarlo?	
14. ¿La clínica realiza o les invita a participar de reuniones de integración a usted y a su equipo? ¿Realiza este tipo de reuniones con su área?	
15. ¿Qué estrategias utiliza para fomentar la comunicación en su área de trabajo? ¿La clínica le brinda los medios necesarios para llevarlo a cabo?	
16. ¿Cree usted que contribuye el modo cómo se comunica con el personal a su cargo en el clima laboral?	
17. ¿Cree que la Clínica ha logrado comunicar con los colaboradores sus metas de una forma clara?	
18. ¿Cree que la Clínica ofrece todas las facilidades a sus colaboradores para que se desempeñen en sus puestos?	
19. ¿Cree que la clínica pueda ofrecer la oportunidad a sus colaboradores de crecer como persona?	
20. ¿Tiene algo que agregar antes de terminar la entrevista?	

## Anexo 2: Cuestionario de Diagnóstico Organizacional

**Instrucciones:** Responda todas las preguntas. Sea abierto y franco. Encierre con un círculo únicamente (1) número para indicar lo que usted crea.

1. Muy acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

### CUESTIONARIO CDO

1. Las metas de esta organización están claramente enunciadas.  
1 2 3 4 5
2. La división de trabajo de esta organización es flexible.  
1 2 3 4 5
3. Mi supervisor inmediato apoya mis esfuerzos.  
1 2 3 4 5
4. Mi relación con mi superior es armoniosa.  
1 2 3 4 5
5. Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como persona.  
1 2 3 4 5
6. Mi supervisor inmediato tiene ideas que no son útiles para mi grupo de trabajo.  
1 2 3 4 5
7. Esta organización no posee resistencia al cambio.  
1 2 3 4 5
8. Estoy personalmente de acuerdo con las metas expresadas de mi unidad de trabajo.  
1 2 3 4 5
9. La división de trabajo de esta organización ayuda a alcanzar sus metas.  
1 2 3 4 5
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso.  
1 2 3 4 5
11. Siempre puedo hablar con alguien del trabajo, si tengo un problema relacionado con el trabajo.  
1 2 3 4 5
12. La escala salarial y las prestaciones de esta organización tratan equitativamente a todos los trabajadores.  
1 2 3 4 5
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo.  
1 2 3 4 5
14. Esta organización no introduce suficientes políticas y procedimientos nuevos.  
1 2 3 4 5
15. Conozco la misión (propósito) de esta organización.  
1 2 3 4 5
16. La manera en que se dividen las tareas de trabajo es lógica.  
1 2 3 4 5
17. Los esfuerzos de liderazgo de esta organización hacen posible el cumplimiento de las metas propuestas por la misma.  
1 2 3 4 5
18. Mis relaciones con miembros de mi grupo de trabajo son amistosas y profesionales.  
1 2 3 4 5
19. Hay la oportunidad de ascender en la organización.  
1 2 3 4 5
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados que favorecen la integración.  
1 2 3 4 5

- |  |
|--|
| 1. Muy acuerdo<br>2. De acuerdo<br>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo<br>4. En desacuerdo<br>5. Muy en desacuerdo |
|--|

21. Esta organización favorece el cambio.  
1 2 3 4 5
22. Las prioridades de la organización son conocidas por sus trabajadores.  
1 2 3 4 5
23. La estructura de mi área de trabajo está bien diseñada.  
1 2 3 4 5
24. Para mí es claro cuando mi jefe trata de guiar mis esfuerzos de trabajo.  
1 2 3 4 5
25. He establecido las relaciones que necesito para desempeñar apropiadamente mi trabajo.  
1 2 3 4 5
26. El sueldo que recibo es proporcional con la labor que desempeño.  
1 2 3 4 5
27. Otras áreas de la organización son útiles para mi área, siempre y cuando se solicite asistencia.  
1 2 3 4 5
28. Ocasionalmente, me gusta cambiar cosas acerca de mi trabajo.  
1 2 3 4 5
29. Deseo menos funciones para decidir las metas de mi unidad de trabajo.  
1 2 3 4 5
30. La división del trabajo de esta organización ayuda a sus esfuerzos para llegar a las metas.  
1 2 3 4 5
31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo.  
1 2 3 4 5
32. No hay ninguna evidencia de conflicto no resuelto en esta organización.  
1 2 3 4 5
33. Normalmente se da un reconocimiento especial a aquellos que tienen un buen rendimiento en el trabajo.  
1 2 3 4 5
34. Los esfuerzos que se dedican a la planeación y control son de gran ayuda para el crecimiento y desarrollo de la organización.  
1 2 3 4 5
35. Esta organización tiene la capacidad organizativa para cambiar.  
1 2 3 4 5

Fuente: elaboración propia.

### Anexo 3. Tabulación de cuestionarios del Diagnóstico Organizacional

		CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL (CDO)																																																	
PROPÓSITO	total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	
1 Las metas de esta organización están claramente enunciadas.	49	2	4	4	2	2	3	2	1	1	2	3	2	2	1	4	2	1	5	3	3	1	3	1	3	1	2	2	2	4	2	2	3	2	2	5	3	3	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	4	1	
8 Estoy personalmente de acuerdo con las metas expresadas de mi unidad de trabajo.	49	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	3	2	2	3	2	2	1	3	1	4	2	2	1	3	1	1	1	2	2	2	4	2	2	3	1	2	2	2	3	1	2	1	2	1	2	5	2	1	1	1
15 Conozco la misión (propósito) de esta organización.	49	2	2	3	2	2	3	3	1	1	2	3	2	2	2	2	1	4	2	4	2	3	3	3	1	2	2	2	1	1	2	4	2	3	5	1	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	2		
22 Las prioridades de la organización son conocidas por sus trabajadores.	49	3	3	5	2	2	3	3	1	1	3	4	2	2	2	3	2	2	4	3	1	2	3	4	3	1	2	2	3	3	2	3	2	2	5	3	2	2	2	4	1	2	3	4	4	3	3	3	2		
29 Deseo menos funciones para decidir las metas de mi unidad de trabajo.	49	3	3	3	3	2	5	2	5	5	4	3	4	4	3	2	3	2	2	3	4	3	2	2	4	3	3	4	3	3	1	4	4	3	2	2	4	3	4	3	4	3	2	4	2	4	1	2	4		
ESTRUCTURA																																																			
2 La división de trabajo de esta organización es flexible.	49	5	5	5	3	3	5	3	1	1	2	4	3	3	3	5	2	1	5	5	3	2	3	3	3	1	3	3	1	4	5	1	5	2	2	5	5	3	3	3	4	2	1	3	3	1	1	3	1		
9 La división de trabajo de esta organización ayuda a alcanzar sus metas.	49	3	3	3	2	5	1	3	1	1	3	4	2	2	5	5	5	4	4	3	4	2	3	3	4	1	3	1	2	5	2	2	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	3	2	1		
16 La manera en que se dividen las tareas de trabajo es lógica.	49	4	2	5	4	4	5	5	1	4	4	5	5	5	4	5	5	2	4	5	4	2	2	5	2	1	1	4	5	4	2	2	4	2	2	5	5	2	2	4	4	1	2	3	2	3	2	2	2	1	
23 La estructura de mi área de trabajo está bien diseñada.	49	3	5	1	5	5	2	4	1	1	2	4	5	5	5	5	5	4	3	1	5	2	5	5	1	5	2	2	5	1	5	5	2	5	5	5	5	5	4	3	4	1	4	4	5	4	5	2	2	2	
30 La división del trabajo de esta organización ayuda a sus esfuerzos para llegar a las metas.	49	5	5	4	2	2	5	2	1	1	2	5	5	2	5	5	2	1	4	5	1	5	2	5	4	1	5	2	4	5	2	2	4	2	2	5	1	2	2	2	5	2	1	2	2	2	1	2	1	1	
LIDERAZGO																																																			
3 Mi supervisor inmediato apoya mis esfuerzos.	49	4	4	2	2	2	2	4	1	1	3	2	1	1	4	1	2	4	5	4	3	1	4	5	4	1	3	4	4	5	1	2	4	1	2	5	1	1	1	2	2	2	2	2	4	1	2	2	1		
10 Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso.	49	3	3	3	4	4	1	4	1	1	3	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	2	5	4	1	2	4	4	3	3	3	2	3	5	1	2	2	5	5	3	3	1	2	3	1	3	2	1		
17 Los esfuerzos de liderazgo de esta organización hacen posible el cumplimiento de las metas propuestas por la misma.	49	4	4	5	3	3	3	2	3	3	2	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	2	4	4	1	2	2	4	2	1	2	5	3	3	5	1	3	2	5	2	3	3	3	2	3	2	2	1	1	
24 Para mí es claro cuando mi jefe trata de guiar mis esfuerzos de trabajo.	49	3	3	3	2	2	3	4	3	3	4	4	2	5	2	4	2	2	4	5	1	2	5	5	4	1	2	2	3	2	1	2	5	2	2	5	1	2	1	1	2	1	1	2	2	3	1	3	2	1	
31 Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo.	49	1	1	2	2	2	5	5	1	1	3	3	3	3	3	1	3	3	5	5	1	3	5	5	3	1	3	3	3	2	1	3	3	3	5	1	2	1	2	1	2	1	1	2	3	1	5	1	1		
RELACIONES																																																			
4 Mi relación con mi superior es armoniosa.	49	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	4	5	5	3	2	3	1	3	1	2	2	3	5	1	1	2	1	2	5	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	5	1		
11 Siempre puedo hablar con alguien del trabajo, si tengo un problema relacionado con el trabajo.	49	2	2	1	2	2	1	4	1	1	4	2	2	2	3	2	3	2	3	4	2	2	5	4	1	2	3	3	1	1	1	3	2	3	5	3	2	1	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	1		
18 Mis relaciones con miembros de mi grupo de trabajo son amistosas y profesionales.	49	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	2	3	2	2	4	2	2	4	3	1	1	4	2	1	5	1	4	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3	2	1	1	1		
25 He establecido las relaciones que necesito para desempeñar apropiadamente mi trabajo.	49	2	2	3	2	2	2	3	1	1	2	2	4	2	3	2	2	3	3	3	1	3	2	3	3	1	2	1	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2	2	1	2	
32 No hay ninguna evidencia de conflicto no resuelto en esta organización.	49	3	3	3	2	2	1	3	1	1	2	4	5	5	3	2	4	3	2	5	1	3	3	3	3	2	2	4	2	2	5	3	3	3	5	3	2	3	3	3	2	2	3	4	4	3	4	2	4		
RECOMPENSA																																																			
5 Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como persona.	49	2	2	1	2	2	1	3	1	1	1	3	1	1	3	1	2	1	5	3	3	1	3	2	3	1	3	1	2	5	2	1	4	1	1	3	1	2	2	2	1	1	2	1	4	3	2	4	3	1	
12 La escala salarial y las prestaciones de esta organización tratan equitativamente a todos los trabajadores.	49	3	3	3	2	3	2	4	4	1	2	5	4	4	4	3	3	4	3	5	4	3	3	3	4	1	2	1	3	4	2	1	4	3	3	5	4	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	4	3	1	

Fuente. Elaboración propia.

## Apéndices

### Apéndice 1

#### Informe de desempeño profesional

##### **i. Presentación**

Soy bachiller en comunicación con 3 años de experiencia gestionando marcas de los sectores transporte, salud, banca, marcas personales de directores y emprendedores. Creo en la planificación estratégica de la comunicación para alinear la comunicación de las marcas tanto en los canales Online como Offline.

##### **ii. Desarrollo profesional**

Entré a trabajar aquí luego que elaboré un análisis del entorno digital de la clínica para la gerente general. Posterior a ello, me ofrecieron un puesto como coordinador de marketing; fue mi primera experiencia como encargado o responsable de un área.

Las primeras semanas fueron un aprendizaje entre reuniones con directiva y entrevistas con personal administrativo para conocer como estaba realmente el clima de la empresa tomando en cuenta que la atención es el principal servicio que ofrece como un centro médico privado. Los hallazgos fueron alarmantes, y hasta cierto punto decepcionantes, porque se cometían muchas irregularidades que perjudicaban al cliente interno, ergo, a la productividad de la empresa.

Sin embargo, a pesar de las vallas que encontré a mi paso mantuve siempre mi profesionalismo y mi promesa de elaborar un diagnóstico organizacional de la clínica.

Realicé las siguientes actividades: analizar los procesos (end to end); investigar a los públicos internos y externos; automatizar los procesos para captar clientes, elaborar reportes de marketing en medios digitales y físicos, gestionar las redes sociales, producir contenido valioso, diseñar manuales de atención y recursos de trabajo para clientes internos.

##### **iii. Reflexiones finales:**

Este tipo de experiencias me sirven para darme cuenta que tengo un gran reto y responsabilidad como profesional de cara a aleccionar y transformar las culturas de las empresas. De hecho, no habría podido lograr todo este diagnóstico si en mis anteriores trabajos no hubiera encontrado similares contextos.

#### iv. Certificación



Sullana, 01 de Octubre del 2019

## CERTIFICADO DE TRABAJO

Conste por el presente documento que:

EL Sr.: **PASAPERA NEYRA NELSON NOE** con DNI N° **44426886** laboró como Coordinador de Marketing en esta Institución desde el 01 de Mayo del 2019, hasta el 31 de julio del 2019.

Desempeñándose en:

### AREA DE MARKETING

Durante su permanencia en esta empresa demuestra responsabilidad, eficiencia, puntualidad y respeto hacia sus labores encomendadas.

Se expide el presente para los fines que el interesado crea conveniente.



CLINICA J & C INMACULADA CONCEPCIÓN S.A.C.  
*Carmen Julia Chávez Mendoza*  
Carmen Julia Chávez Mendoza  
GERENTE GENERAL



**Servicios y Transportes Franchess S.C.R.Ltda.**  
Servicio de Transporte de carga seca y refrigerada  
Car. Paita - Piura Km. 53 C.C.San Francisco de la Buena Esperanza, Paita, Piura  
R.U.C. 20529935049  
E-mail: hdiaz@transportesfranchess.com.pe  
Telf.: 073-211640 Cel. 969966005 / 998257092  
www.transportesfranchess.com

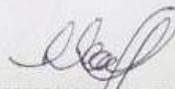
## CONSTANCIA DE TRABAJO

El que suscribe Titular Gerente de **SERVICIOS Y TRANSPORTES FRANCHESS SCRL.**

Que el Señor **PASAPERA NEYRA NELSON NOE** con DNI N° 44426886, ha desempeñado el cargo de **ASISTENTE DE GERENCIA / COMUNICADOR INTERNO** en la mencionada institución, desde el **01 de Marzo del 2018 al 28 de Febrero del 2019.**

La presente Constancia se extiende a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Paita, 28 de Febrero del 2019.



Servicios y Transportes Franchess S.P.L.  
RUC: 20529935049  
HENRY EMILIA DÍAZ OVCHI  
GERENTE GENERAL



SERVICIOS Y TRANSPORTES  
**FRANCHESS** S.C.R.L.TDA

R.U.C.: 20529935049

Servicio de Transporte de Carga Seca y Refrigerada

Calle San Martín N° 205 - Paíta Telef.: 211640

Telef.: (073) 211640 Cel.: 969966005 RPM.: #533431 Nextel: 825\*7092  
hdiaz@transportesfranchess.com

Servicios y Transportes Franchess S.C.R.L.

Certifica:

Que el señor Pasapera Neyra, Nelson Noé trabajó en nuestra institución como consultor de comunicación en el periodo de enero a agosto del 2016. Habiendo acumulado un total de 8 meses laborando con nosotros.

Se expide el presente para los fines que estime convenientes.



Paíta, 15 de septiembre de 2017

Servicios y Transportes Franchess S.R.L.  
R.U.C.: 20529935049  
HENRY EMILIO DÍAZ OUCHI  
GERENTE GENERAL