

Ensayo: Serprosa¹

Soler Grau, Matías Josué ²
Torres Calderón Carpio, Alessia ²
Rios Parodi, Gonzalo Fabián ²
Romaní Palma, Camila Daniela ²
Espinoza Ñontol, Carmen Medalith ²

Resumen: El liderazgo está enfocado en la supervisión, organización y desempeño dentro de una empresa; por otro lado, la motivación está enfocada en el análisis de los trabajadores (necesidades, requerimientos, molestias, etc.) y, es necesaria para poder asegurar que estos se encuentren en óptimas condiciones para realizar su trabajo de manera eficiente. Se sabe que el liderazgo y la motivación se complementan; ello debido a que al realizar el análisis motivacional se puede identificar qué necesidades y factores de motivación necesitan los trabajadores; por lo que los líderes pueden dar respuesta a ello para lograr que los trabajadores adopten un estado de pertenencia con la empresa y deseen lograr los objetivos organizacionales tanto como los líderes de la misma. En este trabajo nos encargaremos de relacionar enfoques, tipos y modelos de liderazgo y motivación con la empresa Serprosa, así como el impacto que conllevan en su aplicación.

Palabras clave: motivación, liderazgo, satisfacción, servicios.

Abstract: Leadership is focused on supervision, organization and performance within a company; on the other hand, motivation is focused on the analysis of the workers (needs, requirements, annoyances, etc.) and is necessary to ensure that they are in optimal conditions to perform their work efficiently. Leadership and motivation are known to complement each other; This is due to the fact that when conducting the motivational analysis it is possible to identify what needs and motivational factors the workers need; Therefore, leaders can respond to this to ensure that workers adopt a state of belonging to the company and wish to achieve the organizational objectives as much as the leaders of the same. In this work we will be in charge of relating approaches, types and models of leadership and motivation with the Serprosa company, as well as the impact they entail in its application.

Keywords: motivation, leadership, satisfaction, services

¹ Trabajo de investigación para la asignatura *Comportamiento organizacional*. Revisado por Elizabeth Raquel Otero Ibañez, profesora responsable de la asignatura.

² Estudiante de la Universidad de Lima.



1. Introducción

En el presente artículo se analizará a Serprosa, una organización dedicada al servicio de salud y, que se especializa en fertilidad asistida, siendo pioneros en el Perú. La compañía se encuentra acreditada por la Red Latinoamericana de Reproducción Asistida, institución científica y educacional que reúne a más del 90% de los centros que realizan técnicas de reproducción asistida.

El análisis se realizará con respecto a dos temas desarrollados en el curso de Comportamiento Organizacional, los cuales corresponden, de manera más específica, a los conceptos teóricos relacionados con motivación y liderazgo. De esta manera, se mencionarán y destacarán las teorías más relevantes en el campo de estudio para, posteriormente ser contrastadas con la realidad de Serprosa.

Para determinar los tipos de liderazgo que emplean los superiores y, los tipos de motivación que se originan entre los empleados, se realizó una entrevista a la Gerente Administrativa Rosa Carpio. Además, para realizar un adecuado análisis de Serprosa, se recabó información de la empresa mediante el uso de diversas herramientas de recolección de datos, entre estas la entrevista previamente mencionada. Además, para la base teórica se consultó en diversas fuentes bibliográficas virtuales y, con alto grado de confianza, a través de las cuales se seleccionaron artículos de investigación conformados por los temas mencionados anteriormente.

2. Metodología

En cuanto a la obtención de información acerca de Serprosa, se optaron por consultar diversas fuentes, desde su página web, redes sociales y entrevistas, hasta otros tipos de instrumentos de recolección de datos. Tras la entrevista, la Gerente Administrativa Rosa Carpio, proporcionó información de calidad acerca de cómo se aplican los temas de liderazgo y motivación en la estructura organizacional.

En la entrevista nos basamos en el tema de motivación, para lo cual dispusimos preguntas con respecto a las políticas que posee la organización para incentivar la productividad entre sus colaboradores y áreas. Mientras que, en cuanto al tema de liderazgo, se realizaron preguntas relacionadas a la toma de decisiones.

Ambos temas, tanto la motivación como el liderazgo se encuentran estrechamente relacionados en todo sentido, debido a que, los líderes exitosos hacen uso de sus habilidades de liderazgo para brindar estrategias de motivación y, asegurar el óptimo funcionamiento interno.

En este caso, Serprosa no es la excepción, ya que se forman y reclutan, mediante estrictos procesos de selección, líderes aptos; los cuales, mediante sus roles y el uso de diversas habilidades, generan una motivación constante en la organización; ello garantiza que sus subordinados se encuentren, la mayor parte del tiempo, productivos y dispuestos a cumplir con cada una de sus metas planteadas.

3. Discusión

3.1. Liderazgo

El liderazgo hace referencia a la capacidad de poseer una serie de habilidades y características, que sirven como herramientas para influir en la forma de ser o actuar de cierto grupo (seguidores) mediante una “efectiva comunicación, y en la cual se logra transmitir una idea, una visión, una meta, unos valores, que son aceptados por quienes reciben el mensaje” (Fernández y Quintero, 2017, p.57)

De esta manera, el liderazgo presenta un nivel de complejidad por las que, bajo un modelo tradicional, han surgido diversas teorías y, cada una de ellas con diferentes enfoques. Tal es así que se muestra la teoría de contingencia, cuyo enfoque expresa que continuamente los miembros están expuestos a contextos fluctuantes, lo que genera reacciones en su comportamiento. Es en ese momento que el rol del líder cobra importancia, pues se debe hacer uso de un estilo de liderazgo específico que se adecue a la situación presentada. (García-Solarte, 2017).

Una de las teorías basadas en el enfoque de la contingencia sería el Modelo del camino hacia la meta, el cual plantea que las actividades que desempeña el líder, se encuentran orientadas en la ayuda constante hacia sus subordinados, con el objetivo que estos logren satisfactoriamente el cumplimiento las metas trazadas. Asimismo, también se espera otorgar la dirección y el apoyo necesario, de manera que las metas de cada uno sean compatibles con las de la empresa.

Dentro de la empresa Serprosa se puede evidenciar la práctica del estilo de liderazgo solidario, ya que se enfoca en mostrar preocupación por las necesidades de sus subordinados. En un jefe se están buscando dos ideas clave como son libertad y apoyo; es decir, estar pero sin que se note y tomando las decisiones clave de forma correcta siempre preocupándose por cada uno de los miembros de su equipo (Fernández, Moreno y Topa, 2017). En el caso de la empresa Serprosa, la gerente de Administración cuenta con una actitud solidaria, siempre demuestra una constante comunicación con los subordinados para asegurarse que no tengan ninguna necesidad que les impida desempeñarse a su máxima capacidad.

Por otro lado, a diferencia del modelo tradicional, el modelo contemporáneo abarca una interacción más profunda entre los seguidores y el líder, donde se intercambia una mayor cantidad de información



y se comparten varios tipos de perspectivas. De este modo, busca promover una interacción relacional entre los miembros de un grupo junto con un líder preparado y dispuesto a asumir las necesidades, riesgos y demás criterios de sus subordinados. Dentro de esta, se exponen teorías de liderazgo como son, por ejemplo, la teoría transaccional-transformacional, la cual se desarrollará a continuación.

En cuanto al estilo transaccional este estaría más acorde con los modelos ortodoxos y tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planifican y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos. Dichos procesos otorgarán el resultado esperado. Es así como se encargan de guiar y motivar a los subordinados para el cumplimiento de las metas mediante un sistema de recompensas. “En conclusión, el liderazgo transaccional es una transacción o un proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores.” (Rivera Porras. D. A, Berbesi Carrillo. Y. M y Ramírez Pedrahit. M. L, 2018, p. 6).

El estilo de liderazgo transaccional se encuentra realmente presente en la empresa analizada; en Serprosa se han ejecutado cambios a nivel organizacional y se han tomado nuevas decisiones, como la apertura de nuevas sedes con socios estratégicos, inversiones en infraestructura y tecnología, y asociaciones con otras empresas del rubro. Asegurando que los trabajadores dispongan de mejores recursos para realizar sus labores de forma adecuada.

El modelo transformacional también se evidencia en la empresa. Este estilo favorece la adaptación de la organización con la finalidad de facilitar el cambio organizacional. “Dicho esto, en el liderazgo transformacional, es concebido el líder como un sujeto que motiva a sus seguidores a trabajar para conseguir objetivos trascendentes, en vez de objetivos egoístas a corto plazo, y para conseguir el auto reciclaje en lugar de seguridad, en este caso la recompensa para los seguidores es interna.” (Martínez V. J, Cardeño P. E, Ramírez C. W y D. Sonia, 2017, p.142). Por lo que, para que haya sido posible la aceptación e implementación de los cambios mencionados, es necesario recibir inspiración por parte de los líderes, maximizando de esta manera el esfuerzo que se lleva a cabo por parte del personal en las labores encomendadas, pues al haber interiorizado la visión de Serprosa, dejan de ejecutar sus tareas por interés propio, sino para generar valor en la empresa.

3.2. Motivación

Guirado, Dolores y Ros (2019) abarcan el tema de la motivación en el ámbito laboral, basándose y haciendo uso de referencias extraídas de las teorías formuladas por Frederick Herzberg. En un fragmento de su artículo, estos autores mencionan que los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, son distintos a aquellos que favorecen la insatisfacción. Con ello podemos distinguirlas;

mientras que la primera se encuentra relacionada con factores motivadores, la segunda se asocia con los factores de higiene y seguridad, no muy relacionados a la satisfacción laboral.

Por otro lado, si lo que se busca es aumentar la satisfacción laboral, se deberán dar énfasis a los factores motivadores. Algunos de estos demostrados en la empresa serían: el reconocimiento que se les otorga a los trabajadores por el esfuerzo, por medio de bonos o pasajes de viaje a quienes destacaron por su rendimiento; así como el progreso y crecimiento para los profesionales de Serprosa. Dentro del cual se brinda una mayor posibilidad de ascenso al personal, teniendo en cuenta factores como la productividad individual, o el cumplimiento de las tareas asignadas por los superiores.

Adicionalmente, un estudio realizado por Madero (2019), indica que algunos de los factores que más motivan a los trabajadores que se desempeñan en las organizaciones consistirían en los incentivos tanto monetarios, como no monetarios; por ejemplo, los reconocimientos obtenidos por el logro de los objetivos.

Por otro lado, una de las teorías más conocidas sobre la motivación es la de la Jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham H. Maslow. Se basa en que cada persona tiende a autorrealizarse, y para ello primero tiene que cumplir con necesidades básicas que son las que le dan el sostenimiento para cumplir una meta (Maritza Córdova, 2017). Estas necesidades se dividen en 5 niveles:

- ❖ Necesidades fisiológicas: Son generalmente fáciles de satisfacer en las organizaciones. Son aquellas que el ser humano necesita satisfacer para funcionar de manera adecuada. Serprosa brinda buenos salarios a todos sus trabajadores, lo que conlleva a que los trabajadores puedan satisfacer todos sus requerimientos básicos como alimentación, vestimenta, entre otros.
- ❖ Necesidades de seguridad: Son aquellas que ayudan a las personas a mantener su integridad física estable y sin ningún daño. En Serprosa, se ofrece a sus colaboradores un seguro de salud, el cual cubre los gastos ante cualquier accidente dentro de las instalaciones de la empresa. Por otro lado, cuentan con una asistente social, que se encarga de velar por el bienestar de los trabajadores, así como un excelente sistema de seguridad.
- ❖ Necesidades sociales: Solano (2018) asegura que los seres humanos tenemos la necesidad de relacionarnos con los demás, ser aceptados y querer pertenecer a algún conjunto de personas; además que deseamos recibir afecto de familiares y amigos, incluso de una pareja. En el caso



de Serprosa, se busca que los empleados desarrollen un sentido de pertenencia en la empresa, además de que se fomenta el compañerismo y el trabajo en equipo, pues todas las áreas de la empresa están en constante comunicación y coordinación para que esta logre ser más efectiva en sus procesos.

- ❖ Necesidades de estima: Son necesidades que están relacionadas con la confianza y la independencia personal. En Serprosa, se sabe que los empleados buscan reconocimiento y prestigio por su esfuerzo; por lo que se promueve el respeto entre los colaboradores, reconociendo la importancia de las labores de cada uno de ellos para el éxito de la organización; un ejemplo serían los distintos tipos de bonos por esfuerzo.
- ❖ Necesidades de autorrealización: De acuerdo con Valdés (2017), estas están relacionadas con la autoestima; el ser humano busca mayores oportunidades de expresión e independencia. Sin embargo, en la empresa Serprosa no conceden tantas libertades a sus subordinados por la sencilla razón de que al ser una empresa del rubro salud, todos sus procedimientos se realizan en base a protocolos para no cometer errores.

Por último, Peña y Villón (2018) expresan que las organizaciones deben incentivar la creación de mecanismos que se ajusten a satisfacer las diversas necesidades que surgen en los trabajadores; pues estas varían en cada uno de ellos. De esta manera, tanto el éxito empresarial, como el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se encuentran estrechamente vinculados con la motivación que el personal emplea en las actividades que llevan a cabo, pues tienen un impacto en su desempeño final.

4. Resultados

En Serprosa, en cuanto al estilo de liderazgo, se hacen uso de tanto el transaccional como el transformacional. La empresa tiene como propósito que los colaboradores trabajen con mayor empeño y productividad, lo que requiere del involucramiento de cada uno de los miembros de la compañía, tanto líderes como subordinados. Asimismo, consideran relevante la idea que, para la implementación de cambios y una toma de decisiones eficiente, es necesario que se envuelva a todo el personal.

Por otro lado, la satisfacción laboral de los empleados está fuertemente relacionada con la motivación. Es por ello que se busca satisfacer las necesidades de los colaboradores, establecidas por Maslow. Por

lo tanto, se ofrecen buenas condiciones para laborar, como los ambientes con ventilación. Además, se implementaron ciertos espacios comunes de uso libre, tales como cafeterías. Finalmente, la organización posee políticas establecidas, las cuales ayudan a mantener un orden con los empleados; e incluso, actualmente, se deben seguir estrictos protocolos de seguridad para proteger a sus colaboradores de un posible contagio, todo esto ayuda a que todos los colaboradores se sientan motivados debido a que sienten que la empresa se preocupa por ellos.

Referencias

- Ahangari, N., Hajinejad, S. y Khanmohammadi, N. (2017). El papel de habilidades comunicativas, gerentes urbanos del personal organizacional de comportamiento ciudadano. *Estudios de gestión*, 9(30), 21-34.
- Córdova Chacha. M (2017). Actividades y estrategias educativas para impulsar en los estudiantes las necesidades de desarrollo que propone Abraham Maslow. Universidad Técnica de Machala. Pág. 9-11.
- Fernández, M. Cristina y Quintero, Nelson (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*. 22(77), 56-74.
- García-Solarte, M. (2017). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. Universidad del Valle. 1(1), 60-79.
- Guirado Aguilera, D. García Pérez, M. y Ros Gálvez, A. (2019). La motivación laboral: una revisión de la literatura. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, (11), 14-45.
- Madero Gómez, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29(17), 1-18.
- Martínez Ventura. J, Cardeño Portela. E, Ramírez Cardeño. W y Durán S. (2017), Liderazgo Transformacional Como Estrategia de Adaptación en la Gestión Logística Empresarial. En *Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia*, 9(2), 140-157
- Peña Rivas, H. y Villón Perero, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A. 3(7), 177-192.
- Rivera Porras. D. A, Berbesi Carrillo. Y. M y Ramírez Pedrahita. M. L. (2018) Georreferenciación y su influencia en el Liderazgo Organizacional: Una mirada desde el desarrollo de las habilidades directivas. *Revista Espacios*, 39(34), 2-18.
- Solano, E. (2018). Retórica simbólica en el espacio arquitectónico. *Revista de Arquitectura*, Tomo 20, N° 2. (Jul-Dec 2018): 51-61



Anexos

1. ¿Existe una buena comunicación entre los líderes y subordinados?

Sí, la comunicación entre líderes y subordinados es muy buena. Por ejemplo, como encargada del área administrativa, cuando surge alguna duda se comunican directamente conmigo, sin necesidad que exista un intermediario.

2. En cuanto a la toma de decisiones, ¿Cuál es el procedimiento de la toma de decisiones? ¿Siempre toma en cuenta la opinión de los subordinados?

Bueno, en realidad depende de la situación. Es decir, para asuntos administrativos intervendrán dueños de la clínica y gerentes de la alta dirección. En cambio, si se trata de decisiones internas de cada área, la opinión de los trabajadores siempre es bienvenida.

3. En los últimos años, ¿han surgido cambios dentro de la organización? En caso la respuesta sea afirmativa, ¿cuáles fueron y cómo fue el proceso?

Sí, se han ejecutado algunos cambios a nivel administrativo, por ejemplo la apertura de nuevas sedes, inversiones en infraestructura y tecnología y también realizamos fusiones con otras empresas.

En cuanto al proceso de estos cambios, se necesitó la ayuda de todo el personal tanto de gerentes como trabajadores. Fue importante que se dieran instrucciones claras para la gestión en las nuevas sedes o el uso de nuevos equipos.

4. ¿Considera que los subordinados sienten apoyo por parte de sus jefes/líderes?

Por supuesto, cuando nos reunimos entre gerentes de área conversamos mucho acerca del impacto que tenemos que generar en las personas que tenemos a cargo, siempre buscamos la forma en que se puedan sentir identificados con los objetivos y visión de la empresa.

Motivación

1. ¿Cómo describiría las condiciones de trabajo que ofrecen a sus subordinados para que se sientan cómodos en su área de trabajo?

En primer lugar, todos nuestros ambientes cuentan con ventilación, áreas de descanso como cafeterías e incluso en ciertos pisos tenemos cafeteras para que se puedan servir café cuando ellos gusten. Luego, también tenemos políticas como horarios de entrada y de salida, hora de almuerzo y se hace uso de un uniforme para identificar y poder ingresar a los establecimientos.

2. Actualmente, debido al Covid-19, ¿qué políticas se han implementado con la finalidad de garantizar el bienestar y seguridad de los subordinados?

Bueno, al ingreso se realiza un registro del personal, así como la toma de temperatura, desinfección de calzado y lavado de manos en un lavatorio que incorporamos

recientemente. Además de eso, contamos con dispensadores de alcohol en gel en diversos puntos.

3. ¿Utilizan incentivos para mantener motivados a sus subordinados? De ser el caso, ¿cuáles serían estos?

Si, utilizamos varios medios para motivar a los trabajadores y que estos se puedan desenvolver muy bien. Por ejemplo, les damos bonos a quienes destacan en su área, e incluso, antes les dábamos pasajes de viaje. Otra forma de incentivarlos es darles la oportunidad de ascender en su puesto de trabajo.

4. ¿En Serprosa como velan para que los subordinados satisfagan sus necesidades básicas, tales como: alimentación, descanso, vestimenta, entre otras?

Por supuesto, en Serprosa les otorgamos un salario proporcional a la jornada de trabajo de cada colaborador, con el fin que pueda ser usado para que cada uno satisfaga sus necesidades básicas.

5. ¿Cómo hacen notar la valoración hacia sus empleados cuando estos cumplen con sus tareas asignadas?

Dentro de la empresa siempre se reconoce la importancia de los trabajadores, al igual que el esfuerzo que ponen en sus tareas. Es por ello que constantemente se les otorga bonos por esfuerzo, mayor reconocimiento e incluso hasta pasajes de viajes según la etapa del año.

6. ¿Serprosa permite que los empleados tengan autonomía sobre sus puestos de trabajo en que desempeñan?

Se les otorga autonomía hasta cierto punto, debido a que son servicios relacionados con la salud, por lo que es necesario realizar constantes monitoreos en las funciones que desempeñan los empleados.



serprosa
SERVICIOS Y PROMOTORAS DE SALUD S.A.S.

Rosa Carpio B.
Gerente Administrativa y de RRHH
Calle Los Olivos 364, San Isidro - Lima
0011 221-6214 ext. 302
rosa.carpio@serprosa.com.pe

 Nuestros afiches ahorramos tinta y papel. Disminuimos la tala de árboles, imprimiendo este mensaje sólo si es necesario.