

## RELACIÓN DE PRODUCTIVIDAD, MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE SEGUROS Y SU LÍDER.

Alejandra Pozo Pérez\*

### RESUMEN

**Objetivo:** Identificar el grado de productividad, motivación que tienen los empleados y de qué manera influye la percepción que se tienen de su líder.

**Material y Método:** El estudio fue cualitativo y se realizó con la participación de los empleados de cada departamento dentro su área de trabajo y del empresario. Se aplicaron dos test diseñados para obtener el grado productividad, motivación y satisfacción de los empleados. Al empresario un test de dirección por hábitos para demostrar cómo el desempeño de un líder influye en la motivación.

**Resultados:** El grado de fortaleza en el desempeño del director de la empresa Solís y Asociados, Agente de Seguros y Fianzas, S.A. de C.V provoca que el personal se encuentren medianamente motivado y con baja satisfacción laboral porque consideran no ser recompensados en sus logros y aptitudes.

**Conclusiones:** Después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la evaluación de la motivación y desempeño laboral de la empresa Solís y Asociados Agente de Seguros y de Fianzas, S.A. de C.V., se ha podido visualizar que la motivación determina el comportamiento de los trabajadores en una organización, el cual puede ocasionar productividad o improductividad a través de un desempeño laboral eficiente o negligente.

**Palabras clave:** Motivación. Satisfacción laboral. Productividad. Dirección por hábitos.

\*Maestra en Administración.

**DIRECCIÓN PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA:** Alejandra Pozo Pérez correo: [alletabasco@hotmail.com](mailto:alletabasco@hotmail.com)

## ABSTRACT

**Objective:** Identify the degree of productivity, motivation that have employees and how it influences the perception of their leader.

**Materials and methods:** The study was qualitative and performed with the participation of the employees of each department within your area of work and the employer. Two tests designed was applied for the productivity, motivation and employee satisfaction degree. The entrepreneur a test of steering habits to show how the performance of a leader influences motivation.

**Results:** The degree of strength in the performance of the director of the company Solis y Asociados, Agent Insurance and Finance, SA CV causes employees are motivated and fairly low job satisfaction because they believe not be rewarded in their accomplishments and abilities.

**Conclusions:** He is having performed, analyzed and processed research on the assessment of the motivation and work performance of the company Solis y Asociados Agent Insurance and Finance, SA de CV, has been able to visualize that motivation determines the behavior of employees in an organization, which can cause downtime or productivity through efficient work performance or negligent.

**Key words:** Motivation. Job satisfaction. Productivity. Management by habits.

Hoy en día los procesos y cambios en el ámbito empresarial invitan a que las empresas implementen una estrategia laboral que ayude a enfrentar retos, mejorar el servicio, la atención con los clientes y a ser competitivos. La productividad y el capital humano en las empresas, se convierten en elementos claves para la supervivencia de éstas. La satisfacción del trabajador ocupa un lugar importante ya que la percepción positiva o negativa de los empleados se mantiene con respecto a su trabajo y la motivación que ellos tengan.

Todas las empresas tienen propósitos, estructura y un grupo de personas que están relaciones entre sí, como es la estructura organizacional, los procesos que se dan dentro de ellas, así como el desarrollo de conductas. En la interacción de todas se ve involucrada la motivación y el desempeño de cada trabajador.

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta (Woolfolk, 2006).

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona (Chiavenato, 1999). Estos cambios incluyen la necesidad de ser mejores en las labores empresariales, crecer sin usar demasiado capital y responder a las oportunidades y amenazas de la economía.

Por otro lado la participación de los empleados en la toma de decisiones es importante además de ser un motivador fomenta el compromiso en la gente y garantiza la lealtad. “Por lo tanto esta es una buena medida. Un empleado conoce mejor su campo en particular y el primero en reconocer aquello que podía mejorarse, por lo que es representa un recurso muy importante (Hageman, 2002).

Los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras. Por ejemplo, más que renunciar se quejan, se insubordinan, roban pertenencias de la organización, eluden parte de sus responsabilidades, su comportamiento comienza a ser de negligencia. Comienza

con ausentismo, retardos crónicos, poco empeño o tasa elevada de errores (Robbins, 2004).

Abraham Maslow por su parte coloca a un satisfactor muy importante el de la Autorrealización. Es de las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las 3 necesidades anteriores a esta: fisiológicas, seguridad y autoestima pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, (Chiavenato, 1999).

Por su parte la actitud que tome cada empleado es importante. Sentirse bien con uno mismo y con el trabajo que se desempeña, es una de las mayores satisfactores de la vida y nadie lo puede hacer por nosotros; sin embargo, es mucho más fácil realizarla si se cuenta con la disposición y el ambiente adecuado”, por lo tanto, “las actitudes individuales y grupales son muy importantes para definir y crear un ambiente de trabajo y crecimiento sano; ya que puede permitir o bloquear el diálogo, la confianza y las posibilidades de satisfacción que se deriva del trabajo, (Vaquero, 1998).

Los empleados satisfechos se inclinan más a hablar positivamente de la organización, ayudan a los demás y superar las expectativas normales de su puesto. Asimismo son más proclives a esforzarse más allá de su deber, pues quieren pagar sus experiencias positivas Robbins, (2004).

Otro factor motivacional según la teoría de Herzberg tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente) el cual coincide con el modelo situacional de motivación de Vroom que habla de los objetivos individuales, la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares (Chiavenato, 1999).

Las recompensas no solo tienen que ver con la recompensa monetaria, las organizaciones pueden ofrecer dos tipos de recompensas. Las recompensas intrínsecas incluyen recompensas con el trabajo mismo, como asignaciones desafiantes responsabilidades, autonomía y oportunidad de crecimiento. Las recompensas extrínsecas incluyen todas las demás recompensas que suelen ser ajenas al contenido del trabajo, como un mejor sueldo, una promoción, una oficina grande y otro nombramiento (Gordon 1997). El trabajo debe ser reconocido y remunerado con justicia, sin embargo, no es el único factor importante para aceptar o mantener un trabajo (Vaquero 1998).

Las Expectativas Laborales es la percepción que tiene un individuo de que su esfuerzo dará por resultado un desempeño. El gerente exitoso es el que sabe integrar las necesidades de los empleados con las necesidades de la producción y capitalizar las dos, Según el estilo de regilla de estilos gerenciales desarrollada por los doctores Robert R. Blake y Jane S. Mouton (Rosenbaum, 1990).

### **Instrumentos y Procedimientos**

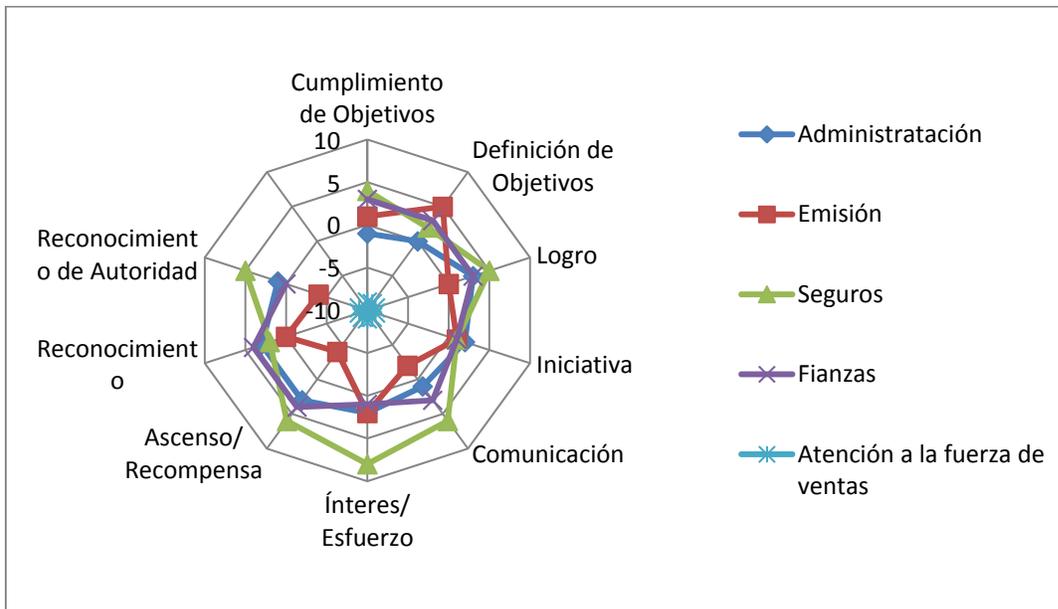
En este estudio cualitativo se realizó la recolección de datos de los empleados en sus 5 áreas de trabajo como son Atención a la Fuerza de Ventas, Fianzas, Seguros, Emisión y Administración, los cuales aceptaron voluntariamente contestar el cuestionario. Para fines de este estudio se aplicó dos cuestionarios a los empleados y uno al director general. El primer cuestionario fue de motivación y satisfacción laboral, elaborado por García, Pacas y Ramírez (2006) y el segundo un test de productividad del autor Chiavenato (1999). Al director se le aplicó un test de dirección por hábitos- evaluación por desempeño (DPH-ED) de García y Díaz (2008). Estos instrumentos se aplicaron a los empleados de manera individual dentro de las instalaciones de la empresa en un solo tiempo.

### **Resultados**

En el área de seguros, se obtuvo que se cumple con los objetivos trazados por la empresa, aunque suele en ocasiones desconocerlos. Sin embargo sus logros, esfuerzo, comunicación y reconocimiento de autoridad son altos con relación a la falta de reconocimiento y por ende poca iniciativa. En emisión reconoce e identifica los objetivos, sin embargo no cumplen con tales, mostrando escasa iniciativa, logro y comunicación por

sentir poco reconocimiento y recompensa. El área de fianzas, muestra un mediano cumplimiento en las variables de los objetivos a cumplir. El auxiliar administrativo desconoce los objetivos pero cumplir con sus tareas lo motiva, tiene la mayor iniciativa a comparación de las demás áreas, es poco comunicativo, le da valor a la recompensa y al reconocimiento de su trabajo. En atención a la fuerza de ventas se obtuvo un rango negativo en todas las variables. Es importante aclarar que mostro poco interés y disposición. Por lo que no se emitirá ninguna opinión dada la ambigüedad de sus respuestas.

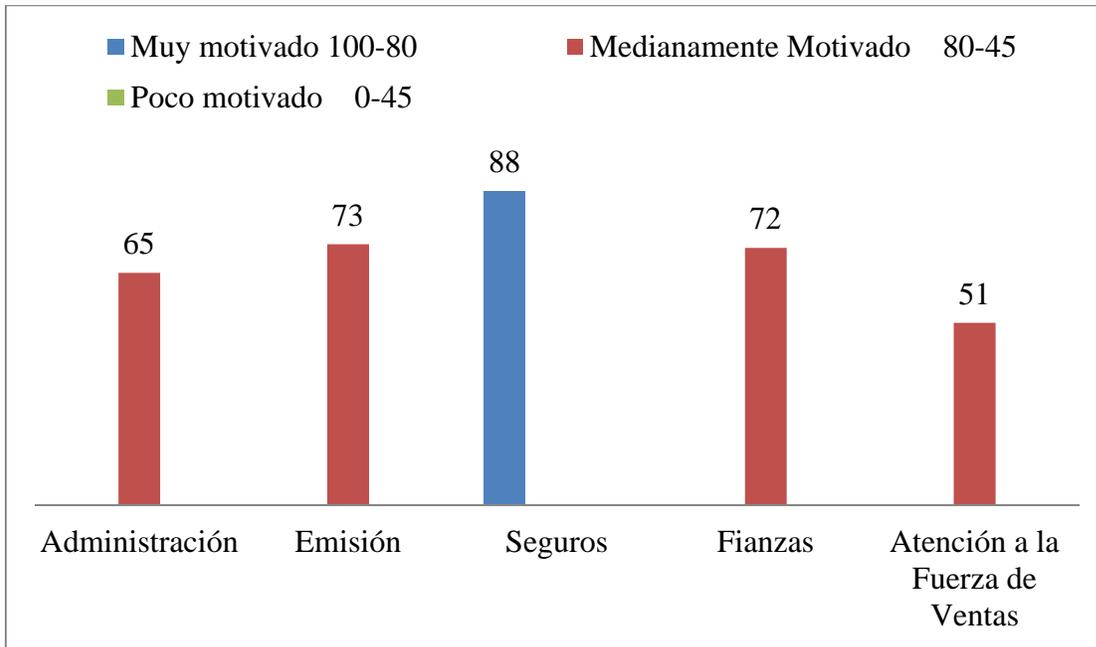
**Figura 1.** Productividad de los empleados



Fuente: Elaboración Propia

En la figura 2 se tomaron variables de salarios, prestaciones, seguridad laboral, ambiente laboral, aspiraciones personales, exigencias de trabajo, esfuerzo, desempeño, sentido de posición y reconocimiento las cuales influyen significativamente para medir la motivación y la satisfacción laboral. Como se puede observar existe una mediana motivación ya que cuatro áreas de trabajo se encuentran en un rango de 51-73. Considerando que el salario es una variable que no motiva totalmente, sin embargo las prestaciones según su percepción son adecuadas. Para ellos la seguridad laboral no es un motivador pero sí lo es el ambiente laboral el cual lo consideran influyente.

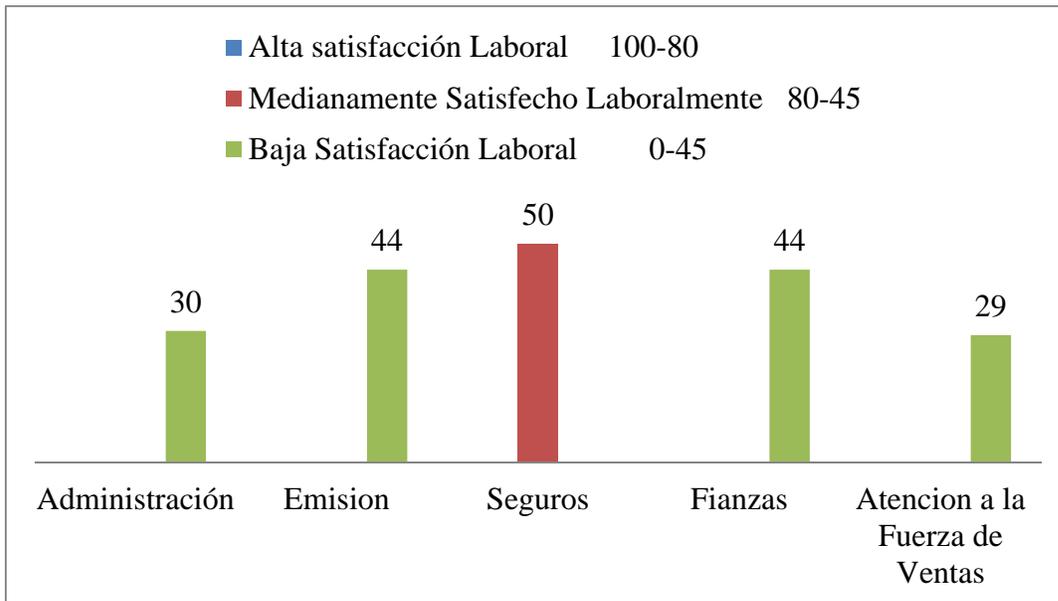
**Figura 2.** Indicador de motivación.



Fuente: Elaboración Propia.

El indicador de satisfacción laboral califica la expectativa que tiene el empleado con relación a su trabajo, según se muestra en la figura 3, la frecuencia se encuentra en baja satisfacción ya que su rango está debajo del rango de menos de 45 en la mayoría de las frecuencias.

**Figura 3.** Indicador de Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración Propia.

En el resultado de la autoevaluación al director de la empresa se obtuvo que el desempeño se encuentra en la escala de muy buen desempeño humano sin embargo está muy cerca de los parámetros de el desarrollo medio, lo que nos indica que descuida el hábito de la fortaleza.

La fortaleza incluye la motivación, creatividad, delegación, organización, opinión de los demás, y emociones. Es decir que es importante darle más relevancia a estas variables para mejorar el desempeño.

**Tabla 1.** Tabla de respuestas del Test de Dirección por Hábitos – Evaluación por desempeño (DPH-ED)

Hábito	Forma de Autoevaluación	Forma de evaluación de Subordinados-Director	Media General
Perspectiva	35	37	36
Equidad	41	34	37.5
Fortaleza	37	31	32
Equilibrio	37	36	36.5
			<b>142</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Conclusión

Para que las organizaciones puedan lograr un grado de eficiencia es necesario trabajar en un ambiente sumamente motivador, participativo con un personal altamente motivado e identificado con la organización. Es por ello que el empleado debe ser considerado como un capital dentro de la empresa, los directores deben de tener en cuenta la complejidad del ser humano para alcanzar índices de eficacia y productividad.

De acuerdo con los resultados el personal de la empresa se encuentra parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios económicos como parte del reconocimiento de sus labores, el pago otorgado por la empresa, no es suficiente según su percepción ya que no cumple con las expectativas de cada uno de ellos. Con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación, aunque no el único según sus mismas autoevaluaciones.

Las promociones, ascensos no se consideran justas, el ambiente de trabajo, lo califican como aceptable y no perciben mucho estrés en el desarrollo de sus actividades. Por consiguiente muestran una satisfacción por fases, en las condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, reconocimientos, entre otros, pero un grado de insatisfacción en el salario justo con una democracia fingida es decir, se pide su opinión pero no son

## RELACIÓN DE PRODUCTIVIDAD, MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE SEGUROS Y SU LÍDER

tomados en cuenta o no se llevan finalmente a cabo, así como la poca libertad para tomar decisiones.

La falta de políticas de desarrollo y las nulas promociones de ascenso ocasiona que el trabajador se sienta insatisfecho, lo que ocasiona una baja eficiencia organizacional que se expresa en conductas de expresión, agresión, como ya se dijo anteriormente negligencia y retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede ocasionar una conducta de sabotaje o agresiva. Para los empresarios es muy claro que esperan que su personal sea productivo en sus labores, pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de la empresa.

El trabajador cae en lo que comúnmente escuchamos “como hacen que me pagan, hago que trabajo. Entonces se inicia un círculo de insatisfacción e improductividad, lo que conlleva a no ser un empleado poco productivo.

## Referencias

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Grall Hill.
- García, M., y Díaz, S. (2008) *Escuela de desarrollo de hábitos: vencer la rutina para conseguir hábitos directivos saludables*. México: Diaz de Santos recuperado : <http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479788636.pdf>
- García, C., Pacas, K., y Ramírez, L. ( 2006) . Estudio Expost facto sobre la motivación y la satisfacción laboral. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos36/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral8.shtml>
- Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana , S.A.
- Hagemann, G. (2002). *Motivacion Manual de Implementacion*. México: Limusa.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educacion.
- Rosenbaum, B. L. (1990). *Como motivar a los empleados de hoy*. México: McGrawHill.
- Vaquero, M. C. (1998). *Superacion Humana*. México: Universidad Anahuac.
- Woolfolk, A. (2006). *Psicología Educativa*. México: Pearson Educación.

**RELACIÓN DE PRODUCTIVIDAD, MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE SEGUROS Y SU LÍDER**

**ANEXOS**

**CUESTIONARIO DE PRODUCTIVIDAD**

Área de Trabajo \_\_\_\_\_

Como empleados cada uno de nosotros tiene ciertos objetivos que son parte del trabajo. En ocasiones estos objetivos están explicados con detalles, otras veces los objetivos se entenderán simplemente en forma intuitiva. Las siguientes afirmaciones se refieren a su empleo y a los objetivos ligados a él. Lea cada afirmación, después trace un círculo en torno al número para indicar, en su opinión, cuán falsa o cuán cierta es cada afirmación

	Definitivamente falso	Falso	Ligeramente Falso	Incierto	Ligeramente Cierto	Cierto	Definitivamente Cierto
--	-----------------------	-------	-------------------	----------	--------------------	--------	------------------------

1. La gerencia alienta a los empleados a definir los objetivos.	-3	-2	-1	0	1	2	3
2. Si alcanzo mis objetivos, recibo el debido reconocimiento de mi superior.	-3	-2	-1	0	1	2	3
3. Mis objetivos están claramente definidos respecto a los resultados que se esperan.	-3	-2	-1	0	1	2	3
4. Cuento con el apoyo que necesito para alcanzar mis objetivos	-3	-2	-1	0	1	2	3
5. Alcanzar mis objetivos aumenta mis posibilidades de ascenso.	-3	-2	-1	0	1	2	3
6. Mi supervisor me dicta mis objetivos laborales.	-3	-2	-1	0	1	2	3
7. Necesito más retroalimentación para saber si estoy alcanzando mis objetivos o no.	-3	-2	-1	0	1	2	3
8. Mi supervisor se me "echaría encima" si no alcanzo mis objetivos.	-3	-2	-1	0	1	2	3
9. Los objetivos de mi trabajo son un gran desafío.	-3	-2	-1	0	1	2	3
10. La gerencia quiere saber si yo establecí los objetivos para mi trabajo o no.	-3	-2	-1	0	1	2	3
11. Mi supervisor me felicitara si alcanzo mis objetivos laborales.	-3	-2	-1	0	1	2	3
12. Mis objetivos son muy ambiguos y pocos claros.	-3	-2	-1	0	1	2	3
13. Carezco de autoridad para alcanzar mis objetivos.	-3	-2	-1	0	1	2	3
14. Aquí, el hecho de alcanzar los objetivos se recompensa con mayor salario.	-3	-2	-1	0	1	2	3
15. Mi supervisor me alienta a establecer mis propios objetivos.	-3	-2	-1	0	1	2	3
16. Siempre tengo información de mi avance hacia mis objetivos.	-3	-2	-1	0	1	2	3
17. Mi supervisor me regaña si no estoy avanzando hacia mis objetivos.	-3	-2	-1	0	1	2	3
18. Mis objetivos rara vez requieren todo mi interés y esfuerzo.	-3	-2	-1	0	1	2	3
19. La gerencia ha sentado con claridad que la definición de los objetivos del trabajo es de su agrado.	-3	-2	-1	0	1	2	3
20. Mi supervisor me brinda mayor reconocimiento cuando alcanzo mis objetivos.	-3	-2	-1	0	1	2	3
21. Mis objetivos son muy concretos.	-3	-2	-1	0	1	2	3
22. Cuento con recursos bastantes para alcanzar mis objetivos.	-3	-2	-1	0	1	2	3
23. Es más probable que me aumenten el sueldo si alcanzo mis objetivos.	-3	-2	-1	0	1	2	3
24. Mi supervisor tiene más influencia que yo tratándose de establecer mis objetivos.	-3	-2	-1	0	1	2	3

**RELACIÓN DE PRODUCTIVIDAD, MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE SEGUROS Y SU LÍDER**

Fuente: Chiavenato (1999)

**Test de Motivación y Satisfacción Laboral aplicado**

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre                      No: Nunca o Nada                      Poco: Término medio

Area de Trabajo \_\_\_\_\_

**PARTE I: MOTIVACIÓN**

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si                       No                       Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si                       No                       Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si                       No                       Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones laborales adecuadas?

Si                       No                       Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si                       No                       Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Si                       No                       Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

**RELACIÓN DE PRODUCTIVIDAD, MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE SEGUROS Y SU LÍDER**

Si  No  Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si  No  Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si  No  Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si  No  Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si  No  Poco

12. Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si  No  Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si  No  Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si  No  Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si  No  Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si  No  Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si  No  Poco

**RELACIÓN DE PRODUCTIVIDAD, MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE SEGUROS Y SU LÍDER**

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si  No  Poco

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si  No  Poco

**PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL**

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si  No  Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo esta acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si  No  Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si  No  Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si  No  Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si  No  Poco

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si  No  Poco

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si  No  Poco

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

**RELACIÓN DE PRODUCTIVIDAD, MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE SEGUROS Y SU LÍDER**

Si

No

Poco

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si

No

Poco

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si

No

Poco

Fuente: García, Pacas y Ramírez (2006).

**RELACIÓN DE PRODUCTIVIDAD, MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE SEGUROS Y SU LÍDER**

**Test de Dirección por Hábitos- ED**

Evaluación de desempeño – Evaluación del Jefe Inmediato

Instrucciones

Marca la opción que consideres define mejor el desempeño del director evaluado

Pregunta		Opciones de respuesta					Puntuación	
1	Antes de tomar una decisión recaba la información necesaria y tiene presente las consecuencia que puede traer.	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca		
2	Tiene una visión clara sobre su área y encamina sus acciones hacia la meta.							
3	Planifica su trabajo y el área, logrando identificar los objetivos más importantes.							
4	Delega las tareas adecuadas y otorga las herramientas necesarias a sus colaboradores.							
5	Se involucra en el trabajo de sus colaboradores y en las metas personales.							
6	Fomenta el trabajo en equipo.							
7	Asume las consecuencias de sus decisiones sin culpar a otros.							
8	Es un ejemplo de los valores de la empresa.							
9	Dirige a sus colaboradores adecuadamente bajo objetivos.							
10	Se involucra en las tareas importantes del área.							
11	Sabe defender sus puntos de vista.							
12	En sus decisiones pone por encima de los objetivos de su área los de la empresa.							
13	Estimula a sus colaboradores.							
14	Al convocar a una reunión lo hace con el tiempo suficiente para que todos se organicen.							
15	Es puntual en las citas.							
16	Sabe recordar sus errores y pedir disculpas.							
17	Escucha a sus colaboradores sin importar la jerarquía.							
18	Es discreto.							
19	No favorece la crítica.							
20	Sabe reprender a sus colaboradores.							
21	Cuando se presenta un problema no se desanima.							
22	Ante las dificultades se mantiene en la lucha y es creativo.							
23	Sabe pedir consejo y escucha a los más expertos.							
24	Ante circunstancias adversas sabe sacar el mejor provecho con buena actitud.							
25	Comprende cuando se le indica que debe abandonar una tarea.							
26	Confía en su trabajo de equipo.							

**RELACIÓN DE PRODUCTIVIDAD, MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE SEGUROS Y SU LÍDER**

27	Atiende a los problemas de los demás.						
28	Controla su enojo.						
29	Permite que los demás le expongan sus sentimientos.						
30	Sabe equilibrar entre el trabajo y descanso.						
31	No interrumpe impulsivamente.						
32	Controla sus emociones y se muestra sereno.						
33	Es organizado y disciplinado.						
34	Es honesto y veraz en la comunicación.						
35	Es puntual.						
36	Es empático con sus colaboradores.						
37	Expresa su punto de vista con respeto.						
38	Es concreto y preciso en ideas.						
39	Es alegre y favorece el bien ambiente.						
40	Al reprender a un colaborador lo hace con respeto.						

Fuente: García y Díaz (2008).