

# Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas

Luz Daisy Yaneth Jiménez Ramírez  
Sonia Judith Hernández Ovalle

## Introducción

La gestión del talento humano es una función que todas las compañías del hoy deben formalizar, pues no basta con ejecutar pequeñas iniciativas necesarias para seleccionar, capacitar, motivar, evaluar y remunerar al personal. La modernización del hoy y del mañana exige establecer una formalidad en dichos procesos y así mismo implementar sistemas que permitan gestionar todas esas áreas críticas pertinentes al manejo y conducción del recurso humano de las compañías.

Las empresas deben entender la gestión del talento humano como una necesidad y no como un lujo, y por la gran importancia que esta merece es primordial la creación de un departamento o por lo menos el desarrollo

de sistemas formales que permitan convertir esta área en un socio estratégico de la organización, pues en primer lugar, a partir de las adecuadas y oportunas contribuciones de los empleados, las empresas pueden llegar a mejorar sus procesos; y en segundo lugar, tras el establecimiento de políticas y métodos formales de gestión, se posibilitará alinear los objetivos del personal con los de la organización, para así comprometer a las partes en pro del beneficio mutuo.

La presente investigación pretende mostrar la importancia de variables tales como remuneración, bienestar social, calidad en el clima y cultura organizacional, buen trato a los empleados y capacitación laboral, es decir, indagará acerca de los efectos que tiene la carencia de incentivos laborales y una mala gestión del talento humano; con dicho



estudio se quiere mostrar la importancia de valorar a los empleados como el activo más importante de la organización.

La importancia de este tema radica en que si el personal no se siente motivado, trabaja con menos productividad, calidad y compromiso, perjudicando así los compromisos de la empresa, tanto de producción como para atender pedidos, y por ende la rentabilidad de las mismas.

Para dar solución a la temática propuesta, en primer lugar se indagará acerca de las causas reales del bajo compromiso de los trabajadores, para así posteriormente, entrar a indagar los efectos que tiene esta situación en la operación de las empresas.

## Marco teórico

Para el buen ejercicio de las funciones de los empleados, es necesario que estos se encuentren satisfechos respecto al compromiso que tiene el empleador para con la prestación de sus servicios. Como mínimo se les debe garantizar lo establecido por la ley, pero dadas modernas teorías de gestión humana, se ha reconocido la importancia de motivar e incentivar a los empleados, con el fin de obtener de ellos un mejor desempeño.

Por ejemplo la *gestión del capital humano* se ocupa de desarrollar la motivación y el compromiso de los trabajadores y empleados como un factor clave de eficiencia, pues es

la motivación el factor que influye en la decisión de esforzarse en el trabajo, y además incrementa el vínculo de las personas con la organización. Las diferentes estrategias para motivar al personal en su trabajo y comprometerle con la organización son la retribución, la formación, el trabajo en equipo, la participación, y el rediseño de los puestos de trabajo, entre otros; aspectos que apuntan al aumento de la productividad, y por ende de los rendimientos de la empresa.

Según la teoría de la *Administración de la compensación*<sup>1</sup> desarrollada por diversos autores, los sueldos, salarios y prestaciones son las gratificaciones que los empleados reciben a cambio de su labor. Para lo cual el departamento de recursos humanos debe garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Es decir, dada la importancia que tiene la retribución sobre la motivación del personal, se debe aprovechar ésta como una herramienta imprescindible para la gestión de los recursos humanos, pues los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

El deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

48

1 Administración de la Compensación. <http://html.rincondelvago.com/administracion-de-la-compensacion.html>



Es decir, un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

Otra teoría es la de *gestión del conocimiento*, la cual apunta a crear valor a partir de los activos intangibles de una organización. Es el proceso de captura de la pericia colectiva de una compañía en cualquier lugar donde ésta resida –en bases de datos, papel, o la mente de las personas– y su distribución hacia cualquier lugar donde ayude a producir los mejores resultados. Lo que se busca es llevar el conocimiento adecuado en la forma y el momento adecuados a la persona adecuada para que pueda comprenderlo y tomar las mejores decisiones.

En conclusión, las compañías que buscan eficiencia productiva, deben articular una política de recursos humanos donde el empleado tenga una satisfacción laboral, motivación, comunicación, sentido de pertenencia, compromiso, remuneración y desarrollo; ya que tras un empleado motivado, habrá mayor voluntad para trabajar y hacer las cosas correctamente; lo que generara ventajas en los niveles de producción, en la satisfacción de los pedidos de los clientes y en la dis-

ponibilidad de ampliación de las líneas de producción.

Y en cuanto al ausentismo laboral, este es el conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no. El ausentismo laboral es un “síntoma que revela no sólo problemas del empleado sino también del ámbito de la organización. Es un factor imposible de prever y generador muchas veces de desconcierto, ya que la planeación de la producción está en función de la disponibilidad de la mano de obra. Diversos estudios acerca del ausentismo laboral han concluido que las principales causas son las enfermedades, atención de hijos o parientes, vida nocturna y falta de motivación, dados malos ambientes en el trabajo o poca satisfacción en la remuneración”<sup>2</sup>.

En cuanto a las formas de motivar al empleado en función a la productividad los empresarios en muchas ocasiones pretenden mejorar la productividad incrementando las remuneraciones de los trabajadores, es decir hacen aplicación de la teoría de *Pagar más para motivar*, es decir “te pago más para que produzcas más”; sin embargo, ha quedado demostrado en diferentes investigaciones que el efecto del incremento de las remuneraciones no necesariamente eleva la productividad. Situación que no representa problema, ya que existen otras formas de motivar como lo es el enriquecimiento del puesto, el cual se refiere al grado en que el empleado controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo.

2 AUSENTISMO LABORAL, Arturo Navarrete, Víctor Manuel Gómez, Rubén Gómez, Maribel Jiménez. <http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/54912A81-CF65-44B0-9110-66C8C5D8D05F/0/RM05502Ausentismolaboral.pdf>



Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona.<sup>2</sup>

### Metodología

Sabiendo que los problemas de metas de producción, y de incumplimiento de los pedidos, en muchas de las empresas colombianas se generan por la baja productividad de los empleados, en la presente investigación inicialmente indagaremos la causa real del bajo compromiso de los trabajadores, teniendo en cuenta variables como la remuneración, el

bienestar social, el clima laboral, el trato al personal, la capacitación a los empleados y la cultura organizacional, que en últimas son todos factores de motivación para el talento humano.

Para resolver el cuestionamiento formulado, se practican encuestas al personal de una empresa bogotana del sector de confecciones, la cual ha tenido algunas dificultades para responder a los pedidos de producción, dado el ausentismo del personal a la jornada laboral; con dicho ejercicio se pretende conocer según la opinión de los empleados las causas del bajo compromiso.

De acuerdo a lo anterior la investigación en primer lugar se realizará así:

| Investigación de Campo |   |
|------------------------|---|
| Definición:            | Análisis sistemático de problemas   |
| Propósito:             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descubrirlos.</li> <li>2. Explicar sus causas / efectos.</li> <li>3. Entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia.</li> </ol>      |
| Método:                | Los datos son recogidos directamente de la realidad por el investigador.  |
| Tipos:                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explorativa.</li> <li>2. Descriptiva</li> <li>3. Explicativa</li> <li>4. Evaluativa</li> </ol>  |
| Resultados:            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una descripción</li> <li>2. Una relación causa / efecto</li> <li>3. La naturaleza del problema</li> <li>4. Una predicción</li> <li>5. Una conclusión</li> </ol> |

2 MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, Walter Arana Mayorca.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/motyprod.htm>



Y en segundo lugar se realizará la siguiente investigación:

| Investigación Proyecto Factible |  |
|---------------------------------|--|
| Definición:                     | Elaboración de una propuesta, de un modelo operativo viable, o una solución posible. |
| Propósito:                      | Satisfacer una necesidad, Solucionar un problema.                                    |
| Método:                         | 1. Se apoya en una investigación de campo.<br>2. Programas<br>3. Tecnologías         |
| Tipos:                          | Políticas<br>Métodos<br>Procesos   |
| Resultados:                     | Propuesta factible de ejecutar.  |

De esta manera a partir de una situación real, se generará una propuesta de mejora para solventar los problemas evidenciados. Es decir, el proyecto será una investigación "proyecto factible", la cual permitirá elaborar una propuesta de solución a un problema existente en muchas empresas, pero como inicialmente se deben conocer cuales son las causas, respecto a los efectos e inconformidades se hace necesario apoyar la investigación "proyecto factible", en una investigación "de campo".

Por lo tanto en la investigación proyecto factible se contesta la pregunta principal de la investigación: ¿Qué efectos tiene para la empresa una inadecuada gestión del talento humano?, y así se evidenciara la importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas.

Características de la investigación de campo:

- Instrumento: Entrevista. Ver Anexo 1.
- Objetivo: Identificar como las empresas podría colaborar a sus empleados, espe-

rando que así estos mejoren su desempeño laboral, conocer expectativas.

- El método utilizado para realizar la investigación será cualitativo, para así detectar la causa más generalizada de la falta de compromiso en el trabajo.
- Fuente de información primaria: Percepciones e informaciones logradas de la visita a la empresa en estudio, a través de entrevistas.
- Muestra: La población que se está estudiando son las personas que laboran en empresas como operarios, ya que de ellos depende la producción, estas personas se clasifican socio económicamente dentro de los estratos 1 y 2, y muchas de ellas son madres cabeza de familia. La cantidad de la muestra corresponde a 8 personas.

Características de la investigación proyecto factible:

- Instrumento: Matriz comparativa entre las causas de la desmotivación y las teorías presentadas, con el fin de conocer la importancia de las variables según las teorías.



- **Objetivo:** Confrontar las causas del problema con las teorías, para así encontrar soluciones al problema y poder recomendar acciones para la mejora.
- El método utilizado para realizar la investigación será cualitativo: Utilizado para analizar los resultados obtenidos de las entrevistas, respecto la teoría.
- Las fuentes secundarias de la investigación son: Teorías encontradas en libros, publicaciones del tema e Internet.

medianas o pequeñas empresas colombianas, poseen enormes problemas en cuanto al cumplimiento de los programas de producción, ya que se ven afectadas por el ausentismo laboral. Para conocer el verdadero motivo por el cual los empleados incumplen con sus jornadas de trabajo se practicó una encuesta a los empleados de una empresa de Bogota, mediante la cual se conoció que los motivos principales del ausentismo laboral son la desmotivación del recurso humano, dados bajos niveles de incentivos laborales tanto económicos como no económicos, y la carencia de gestión adecuada del talento humano. Ver gráfico.

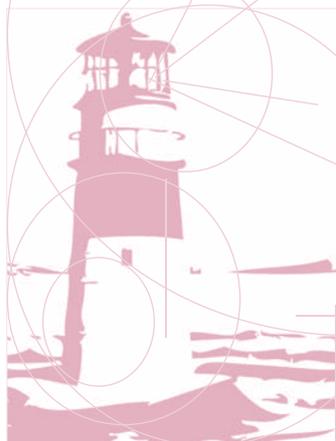
## Resultados

Como se mencionó, el problema de investigación radica en que muchas de las grandes,

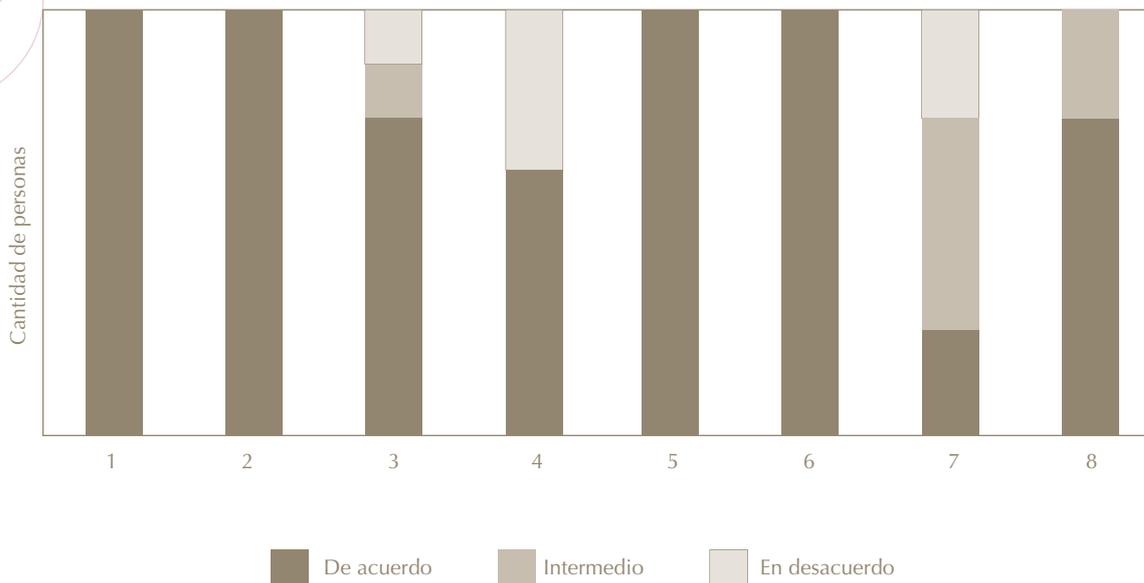
### Matriz de resultados

| Numero de personas:   | Nivel de Expectativas de los empleados |            |               |
|---|--|------------|---------------|
|   | De acuerdo                             | Intermedio | En desacuerdo |
| Variables   |  |            |               |
| Inadecuados niveles de remuneración                           | 8                                      |            |               |
| No hay bienestar social                                       | 8                                      |            |               |
| Clima laboral deteriorado                                     | 6                                      | 1          | 1             |
| Trato injusto a los empleados                                 | 5                                      |            | 3             |
| Poca importancia a la opinión de los empleados.               | 8                                      |            |               |
| Bajo nivel de capacitación                                    | 8                                      |            |               |
| Cultura organizacional poco pertinente.                       | 2                                      | 4          | 2             |
| Baja motivación al trabajo                                    | 6                                      | 2          |               |
| La baja motivación influencia una baja productividad laboral. |  |            | 8             |

Fuente: Opinión de operarios de la empresa.



### Causa de la baja motivación del personal



#### # Variables

- 1 Inadecuados niveles de remuneración
- 2 No hay bienestar social
- 3 Clima laboral deteriorado
- 4 Trato injusto a los empleados
- 5 Poca importancia a la opinión de los empleados.
- 6 Bajo nivel de capacitación
- 7 Cultura organizacional poco pertinente.
- 8 Baja motivación al trabajo
- 9 La baja motivación influencia una baja productividad laboral.

Dados los resultados obtenidos de las entrevistas a las operarias, se clasificó la información por categorías según las variables establecidas en el marco metodológico.

### ¿Cómo son los salarios? ¿Incentivos y beneficios de bienestar social?

Los empleados no se encuentran satisfechos respecto a los salarios y remuneraciones

económicas recibidas, pues sólo se les paga el salario mínimo, el subsidio de transporte, y lo correspondiente a las horas extras. La empresa no solventa afiliaciones a una EPS, ni a una ARS; por ejemplo la jefe de taller lleva trabajando 12 años en la empresa y nunca ha cotizado nada para su jubilación, además de todo los pagos son retardados y vienen acompañados con regaños, pues nunca están satisfechos con los resultados de producción del mes. Lo peor es que sólo tres personas de



la empresa se encuentran afiliadas a una EPS, debido sus cargos administrativos.

En cuanto a incentivos y beneficios de bienestar social, no se reciben. Tan sólo en el mes de diciembre a las operarias les regalan una torta, y a las personas de cargos administrativos una botella de vino, regalos que ya no son recibidos con mucho aprecio, puesto que siempre les dan lo mismo, y además les parece muy poco, dado el tamaño de la empresa.

### Cultura organizacional

Según la gerencia y la parte administrativa de la empresa, los valores que los identifican como grupo son: la Honestidad, el Compromiso, la Responsabilidad, el Trabajo con calidad, el cumplimiento, la puntualidad y el respeto al trabajo, manifestando gran interés por la satisfacción de los colaboradores internos, y su evolución. Pero al confrontar estas afirmaciones con la declaración directa de los empleados, se encuentran diversas incoherencias; pues los empleados manifiestan baja satisfacción respecto al monto de los salarios, la impuntualidad del pago, la carencia de una EPS, la baja motivación de parte de la gerencia, y la poca atención que le prestan a sus opiniones.

### Clima laboral

La empresa ve afectada su productividad, ya que los operarios son desmotivados con el trato que infunden la gerencia y su cuerpo administrativo, lo que además conduce a un clima inadecuado, que se manifiesta a través de comentarios de insatisfacción entre los operarios, y malas actitudes de estos hacia sus dirigentes.

### ¿Cómo llega el personal a la empresa? ¿Qué pruebas se hacen? ¿Cuáles son los criterios de selección?

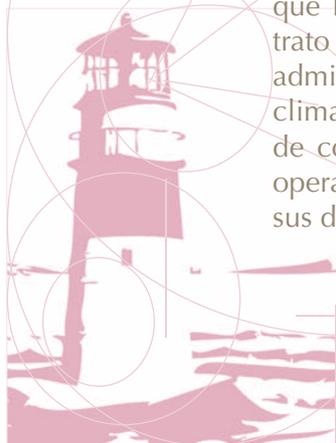
La oferta laboral se publica en medios masivos como la radio, y/o la revista "La guía", las personas interesadas presentan su hoja de vida, y según el requerimiento se remiten a prueba con la jefe de taller, quien posteriormente realiza una entrevista, tratando de percibir rasgos de la personalidad pertinentes al cumplimiento y productividad en el trabajo. Las únicas pruebas que se realizan son en una maquina plana. Los criterios de selección de personal obedecen a las exigencias de la empresaria, y se basan principalmente en la reducción de costos, por eso prefieren personal afiliado al Sisben, que sepan hacer, que no tengan hijos pequeños, que tengan una necesidad, que no sean muy jóvenes ni muy mayores, Si la persona llega a vincularse a la empresa, la jefe de taller le explica todo lo que debe hacer.

### ¿Hay capacitación?

Los empleados no se capacitan, ya que el tiempo y el costo del curso se les descuentan a su salario, es decir siendo la empresa quien sugiere hacer los cursos de capacitación, quien asume los costos es el empleado y no la empresa.

### ¿Hay evaluación de desempeño?

No se hace evaluación de desempeño, pero cada una de las operarias diligencia un reporte de producción, en el cual manifiesta la cantidad de prendas realizadas diariamente.



## ¿Cómo es el proceso de desvinculación?

Todas las operarias reciben su liquidación el último día hábil de diciembre. En la empresa casi no se despide gente, las personas se suelen irse solas, motivadas por mejores pagos o beneficios en otras empresas, por lo cual simplemente se les liquidan los días trabajados. Como los operarios de maquina plana son tan difíciles de conseguir, a la hora de desvincular nunca se tienen en cuenta.

En conclusión la gestión del recurso humano es inadecuada, el personal esta muy insatisfecho, debido a bajas remuneraciones económicas y al mal clima laboral, lo cual afecta a la organización directamente ya que las personas asisten al trabajo solo por necesidad, y no porque se sientan motivadas y comprometidas con él, lo que conduce a una rotación alta del personal y, al encontrar

mejores ofertas de trabajo, abandonan la empresa.

Aún así, las personas manifiestan trabajar con calidad, y sus esfuerzos no son reconocidos por la dirección, deteriorando así, aún más el clima laboral, promoviendo un futuro no muy prometedor para las empresas en iguales situaciones.

Al concluir que las compensaciones, remuneraciones no económicas y económicas, y la gestión del personal, son las causas directas de la motivación y compromiso del personal, se da respuesta a la indagación acerca de los posibles aspectos que desmotivan o causan la falta de compromiso del recurso humano. Ahora se hace conveniente proponer los beneficios de compensar y gestionar el talento humano adecuadamente, para así desarrollar la propuesta pertinente a la investigación proyecto factible.

|                                       | Importancia de las variables según cada teoría: |                                   |                              |                                  |                         |
|---------------------------------------|---|-----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| VARIABLES                             | Gestión del capital humano                      | Administración de la compensación | Gestión del conocimiento     | Ausentismo laboral               | Teoría de la motivación |
| Remuneración                          | Factor clave de eficiencia y productividad.     | Productividad de la organización. |                              | Factor de motivación al trabajo. | Factor de motivación.   |
| Bienestar social                      |   |                                   |                              |                                  | Factor de motivación.   |
| Clima laboral                         |   |                                   |                              | Factor de motivación al trabajo. |                         |
| Buen trato al personal                |   |                                   |                              |                                  | Factor de motivación.   |
| Importancia a la opinión de empleados | Factor clave de eficiencia y productividad.     |                                   | Crea valor para la compañía. |                                  | Factor de motivación.   |
| Capacitación                          | Factor clave de eficiencia y productividad.     |                                   | Crea valor para la compañía. |                                  | Factor de motivación.   |
| Cultura organizacional                |   | Productividad de la organización. | Crea valor para la compañía. |                                  |                         |



En el cuadro anterior se puede observar que diversas teorías de la gestión de recursos humanos apuntan a la necesidad de motivar al personal con variables como la remuneración justa, el bienestar social, el clima laboral adecuado, el buen trato al personal, la participación de los empleados, la formación, capacitación y la cultura organizacional, pero también es preciso recordar otras importantes estrategias para mantener el personal comprometido con los objetivos de la organización, como lo son el enriquecimiento del puesto, y las gestiones hacia la evolución y crecimiento del recurso humano.

Pues en la administración del hoy han aumentado las formas de pago a los trabajadores, pues además del tradicional sueldo, hoy las empresas remuneran con expresiones variables como lo son bonos, incentivos, beneficios, posibilidades de superación y crecimiento, o cualquier otro beneficio pagado por el empleador en razón de un incremento de la productividad. Pues las empresas han entendido que el recurso humano es el activo más importante que tienen, puesto que de su satisfacción y cohesión con la compañía dependen los resultados productivos de la misma. Si no hay una buena producción es de esperarse que no haya una buena venta, lo que significa la muerte instantánea para las empresas.

Al estar relacionado el nivel de remuneración con la productividad del trabajo, el trabajador se ve incentivado a mejorar su rendimiento lo que redundará en beneficios para él y para

la empresa.<sup>4</sup> Además las relaciones tradicionalmente conflictivas entre trabajadores y empleadores, se convertirían en relaciones de colaboración como consecuencia de compartir ambos un interés común en el resultado de la gestión empresarial, es decir un nivel de remuneración justo ayuda a integrar los objetivos de todos los miembros de la organización.

Pero no se puede olvidar que la única forma de motivar no es con base de las remuneraciones económicas, hay que generar oportunidades hacia el enriquecimiento del puesto, y la evolución del personal.

## Conclusiones

- Con el fin de atraer y retener el personal necesario para la organización, los empleadores deben considerar que la compensación ofrecida sea la más equitativa posible, con relación a los conocimientos y experiencias al servicio de la empresa.
- La gestión de los recursos humanos del hoy debe trabajar en pro del aumento de la productividad del trabajo y en consecuencia de la satisfacción laboral, promoviendo así el desarrollo humano y económico del personal.
- Es responsabilidad de la dirección de las empresas, garantizar estabilidad y bienestar a sus colaboradores, sí la empresa tiene como visión mantenerse en el tiempo.

4 **PRODUCTIVIDAD SALARIOS Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA**, Dirección del Trabajo de Chile Oct 5, 2005, 21:56, [http://www.sindicatos.cl/publico/article\\_50.shtml](http://www.sindicatos.cl/publico/article_50.shtml)

- A mayor motivación, mayor productividad, pero la motivación no necesariamente significa aumentos en el nivel salarial, sino también hace referencia al aumento de la calidad de vida del trabajador, y a su crecimiento profesional.

## Bibliografía

ARANA, W. Motivación y productividad. (<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/motyprod.htm>).

BELTRÁN, A., ANZOLA MORALES, OLGA LUCÍA. TORRES DE VILLALBA, ELSA. CAMARGO REMOLINA, RAFAEL. Y BELLO PÉREZ, CARLOS JOSÉ. (2006). Mejorando la competitividad de la pyme. Editorial Universidad Externado.

NAVARRETE A. y otros. Ausentismo Laboral. (<http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/54912A81-CF65-44B0-9110-66C8C5D8D05F/0/RM05502Ausentismolaboral.pdf>)

(<http://html.rincondelvago.com/administracion-de-la-compensacion.html>). ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN.

Dirección del Trabajo de Chile PRODUCTIVIDAD SALARIOS Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA, Oct 5, 2005, 21:56, ([http://www.sindicatos.cl/publico/article\\_50.shtml](http://www.sindicatos.cl/publico/article_50.shtml)).

## Anexo 1

### Preguntas de Entrevista

Por medio de la siguiente entrevista queremos conocer la importancia de la motivación laboral, no se sienta cohibido o limitado a la hora de responder, pues la información que usted nos de será utilizada solo con fines académicos, y no será revelada a sus jefes.

Gracias por su tiempo y por la sinceridad con que pueda contestarnos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo son los salarios en esta empresa?
- ¿Gozan ustedes de Incentivos y beneficios de bienestar social?
- ¿Hay en esta empresa valores, creencias y/o normas que mantengan cohesionados a los miembros?
- ¿Cómo perciben las personas el medio ambiente interno?
- ¿Qué sienten o como reaccionan las personas frente a las características y calidad de las normas o políticas que hay en la empresa?
- ¿Cómo llega el personal a la empresa? ¿Qué pruebas se hacen? ¿Cuales son los criterios de selección?
- ¿Hay capacitación?
- ¿Hay evaluación de desempeño?
- ¿Cómo es el proceso de desvinculación?
- ¿El personal de la empresa se siente motivado al trabajo?
- ¿Cree usted que la desmotivación laboral conduce a la baja productividad de los empleados, o al incumplimiento de la jornada laboral?
- ¿Qué cree que es lo que más les afecta respecto a la mala gestión del personal?

