



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE GUAYAQUIL**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANALISIS DE LA GESTION DE PERSONAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN  
EMPRESAS DE DISTRIBUCION DE CONSUMO MASIVO EN GUAYAQUIL**

Artículo Académico previo a la obtención del  
Título de Licenciado en Administración de Empresas

AUTOR: Cristhian Josué Granda López

TUTOR: Liliana Elizabeth Aguirre González

Guayaquil-Ecuador

2024


**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

Yo, **Cristhian Josué Granda López** con documento de identificación N°  
0952511004 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la  
Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de  
manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 01 de marzo del año 2024

Atentamente,



**Cristhian Josué Granda Lopez**

**C.I. 0952511004**

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO  
DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, **Cristhian Josué Granda López** con documento de identificación No. **0952511004** expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del Artículo académico: **“Análisis de la gestión de personal y la productividad en empresas de distribución de consumo masivo en Guayaquil”**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: **Licenciado en Administración de Empresas**, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 01 de marzo del año 2024

Atentamente,



Cristhian Josué Granda Lopez

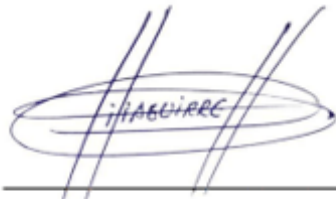
C.I. 0952511004

## CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Liliana Elizabeth Aguirre González** con documento de identificación N° **0916234958** docente de la Universidad **Politécnica Salesiana**, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **ANALISIS DE LA GESTION DE PERSONAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS DE DISTRIBUCION DE CONSUMO MASIVO EN GUAYAQUIL** realizado por **Cristhian Josué Granda López** con documento de identificación N° **0952511004**, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Artículo académico que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 01 de marzo del año 2024

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'L. AGUIRRE', is written over a horizontal line. The signature is stylized with loops and is partially obscured by two vertical lines that cross through it.

Liliana Elizabeth Aguirre González  
C.I. 0916234958

# Análisis de la gestión de personal y la productividad en empresas de distribución de consumo masivo en Guayaquil

---

## *Analysis of personnel management and productivity in mass consumption distribution companies in Guayaquil*

**Cristhian Josué Granda López.** Estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)  
cgrandal@est.ups.edu.ec

**Liliana Elizabeth Aguirre González.** Docente de la Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)  
laguirre@ups.edu.ec

---

## Resumen

Los hallazgos demuestran que un personal motivado en las empresas de consumo masivo es relevante si se desea obtener un impacto positivo en el ámbito laboral. Por lo tanto, la búsqueda de diversas formas de recompensar la motivación y los méritos laborales afecta el proceso de logro de metas y objetivos, y tiene un impacto significativo en el progreso de las actividades de los empleados. El objetivo principal de la investigación es mostrar cómo las empresas de consumo masivo implementan acciones para incentivar a sus empleados, analizando los incentivos no financieros como una acción muy común para aumentar la productividad laboral. Para lograrlo, se llevó a cabo un estudio descriptivo utilizando un enfoque mixto dirigido tanto al empleador como a los empleados. En lugar de realizar encuestas a los empleados de diversas empresas de distribución, se llevaron a cabo entrevistas con un cuestionario de preguntas abiertas para entrevistar a los representantes de las empresas del mismo sector. Durante estas entrevistas, se exploraron los antecedentes y posibles problemas de la falta de incentivos para el personal. La ausencia de incentivos financieros y no financieros repercuten directamente en la productividad de las empresas. A su vez, se descubrió en qué incentivos o beneficios los empleados prefieren más.

### **Palabras clave**

Motivación, incentivos, laboral, reconocimiento, desempeño, consumo, masivo.

---

## Abstract

The findings show that a motivated workforce in fast moving consumer goods companies is relevant if you want to have a positive impact in the workplace. Therefore, the search for various ways to reward motivation and work merits affects the process of achieving goals and objectives. It's has a significant impact on the progress of employees' activities. The main objective of the research is to show how mass consumption companies implement actions to encourage their employees, analyzing non-financial incentives as a very common action to increase labor productivity. To achieve this, a descriptive study was carried out using a

mixed approach aimed at both the employer and employees. Instead of conducting surveys with employees of various distribution companies, interviews with an open-ended questionnaire were carried out to interview representatives of companies in the same sector. During these interviews, the background, and potential problems of lack of incentives for staff were explored. The absence of financial and non-financial incentives has a direct impact on the productivity of companies. At the same time, it was discovered which incentives or benefits employees prefer most.

**Keywords**

Motivation, incentives, work, recognition, performance, mass, consumption.

# 1. Introducción

El presente artículo denominado “Análisis de la gestión de personal y la productividad en las empresas de distribución de consumo masivo en Guayaquil” tiene la finalidad de identificar cómo la gestión de personal incide en la productividad de las empresas que tienen dicha actividad.

La importancia de este estudio radica en la necesidad de comprender los elementos que influyen en la gestión laboral de estas empresas para ayudar a desarrollar el sector de manera sostenible. Si esta gestión es efectiva, no solo mejora la calidad del servicio, sino que también se vuelve crucial para ser competitivo y adaptarse a un entorno de negocios exigente y dinámico. Este estudio se justifica en el contexto local de la urbe con factores culturales, económicos y sociales que pueden tener un impacto significativo en la relación entre la gestión de personal y la productividad.

## Consumo Masivo

En base a ello, se recurre a lo indicado por Cescato (2019) que “el consumo masivo se sirve de una cadena empresarial donde los puntos de venta están asociados entre sí”... “Estas tienen una distribución en grandes cantidades con productos de alta rotación, que los manejan o distribuyen de punto a punto con la logística asegurada” (pp. 39-51). Es necesario recalcar que se diferencia de los *retails*, debido a que estos últimos se centran en la venta directa de productos a consumidores finales; mientras que, las empresas de consumo masivo operan a nivel mayorista, adquiriendo productos a fabricantes y vendiendo a minoristas o *retail*.

La distribución de consumo masivo, se denomina también como distribuidoras mayoristas, de logística, de suministro de consumo, o de bienes de consumo. Tal como expresa Gimeno-Arias y Hernández-Espallardo (2020) estos canales tienen implicaciones teóricas dentro del marco microeconómico, de costes, operacional y más que nada, en el área del marketing estratégico. Los fabricantes con una amplia cartera de productos y que deseen llegar a diferentes segmentos del mercado, deben tomar decisiones estratégicas sobre a qué grupos objetivo dirigirse (p. 52). Este enfoque implica adaptar con precisión los servicios de distribución a las necesidades y preferencias individuales de cada segmento del mercado, asegurando una entrega eficiente y personalizada de productos a los consumidores finales.

Las empresas que operan en el sector de consumo masivo tienen dos opciones para llegar a sus clientes: directa o indirectamente. El enfoque directo incluso implica el uso de los distribuidores fuertes con experiencia en logística y procesamiento de pedidos, mientras que la estrategia indirecta se basa en el canal mayorista. Generalmente, alrededor del 65-70% de las ventas de la mayoría de las empresas de bienes de consumo se realizan a través del segundo canal. (Yañez, 2019).

Para Serrano (2018) las empresas de consumo masivo, antes de la pandemia, lideraban el mercado con grandes réditos anuales. Las empresas que destacaban eran aquellas dedicadas a los alimentos y a aseo personal. Las marcas con mayores ganancias a nivel mundial eran Nestlé con más de \$90 millones al año y Procter & Gamble con más de \$64 mil millones en ingresos. Sin embargo, estos niveles disminuyeron con el efecto pandemia del Covid-19. Según un informe de la empresa de estadísticas Kantar (2021) en el 2020 las ventas cayeron en \$22 mil millones en la industria a nivel global, un 26% que es muy significativo, lo que obligó a disminuir en costos de logística y de personal. Muchas de las empresas que sobrevivieron, lo

hicieron gracias a la adopción de ventas online y distribución a domicilio, pero según los expertos no fue suficiente.

Actualmente, las organizaciones han tenido que transformar sus procesos a la “nueva normalidad”, adoptando estrategias como la digitalización, el seguimiento logístico y el autoservicio, y otros que han mejorado la calidad de la distribución; “llegando a notar un aumento promedio del 6.3% para Brasil, 2% para México y Perú, una estabilidad en la caída de ventas del -2.2% como en Colombia, y disminuyendo la caída en -3.4% y -4.9% para Centroamérica y Ecuador” (kantar, 2023).

Según la información proporcionada por Ugueto (2023) las empresas líderes en ventas en el país abarcan diversas industrias como alimentos, construcción, petróleo, vehículos, farmacias, turismo y transporte. El ranking empresarial de la Superintendencia de Compañías (2023) revela que estas organizaciones operan en las 24 provincias del país. En 19 provincias, las empresas líderes experimentaron un aumento en sus ventas, mientras que en Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Morona Santiago y Napo se reportó una contracción en la facturación.

Además, los resultados de la investigación teórica, definieron las marcas de consumo masivo que han liderado mercado ecuatoriano. Estas son “Maggi de la multinacional Nestlé, registrando ventas de \$441 millones, luego se encuentra Coca-Cola Company y en tercer lugar la marca de leche Vita con ingresos de \$86 millones” (Coba, 2022a). Se evidencia un gran cambio comparado al 2021 en el que lideraban empresas de la industria de aseo personal y del hogar. Según un artículo del Diario El Universo (2023) la lista la encabeza la marca de leche Vita, agregando que el 42% de ecuatorianos buscan productos menos procesados.

Tan solo en el 2022 Nestlé empleó a 2,102 trabajadores (Informe de auditoría externa consolidados Nestlé, 2022, pág. 54). Coca Cola Company mantiene alrededor de 8,500 empleos directos en el Ecuador (El Telégrafo, 2014). Mientras que, Vita leche posee 282 empleados directos (El Universo, 2023). Por lo que el estudio de las empresas de consumo masivo es muy importante en el crecimiento económico de un país; y, en el caso de Ecuador, sin lugar a duda, su estudio es relevante al ser una industria que mueve cantidades considerables de empleo en el país.

## Gestión de Personal

Para Ramírez-Torres (2023) el análisis y administración del personal es de vital importancia en el ámbito empresarial debido a la continua demanda generada por la globalización en la economía. Esto implica que las empresas deben evaluar de manera constante sus procesos administrativos para asegurar la efectividad y la competitividad. El desarrollo operativo y estratégico de las organizaciones depende en gran medida del talento humano, cuya gestión efectiva implica la administración de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, es decir, competencias que demuestran la capacidad del personal para llevar a cabo sus tareas (p. 84).

Como indican Baque-Cantos y Cañarte-Quimis (2023) la gestión de personal es de vital importancia debido a que, en un mundo donde la eficiencia y la efectividad son fundamentales, el manejo del talento humano es el factor clave para alcanzar los objetivos institucionales. Al gestionar de manera adecuada el talento humano, se garantiza una mayor productividad y se fomenta la retención del talento que es vital para el éxito de la organización. Además, una administración eficiente del personal fortalece todas las funciones relacionadas con la evaluación, selección, capacitación y desempeño de los empleados, creando así un entorno propicio para el crecimiento y desarrollo tanto de la institución como de su equipo humano.



Es así como, “las empresas son sistemas sociales cooperativos que ejecutan sus actividades a través de personas ubicadas en puestos específicos, para trabajar de forma operativa y así alcanzar un objetivo común” Molinari et al. (2018, pág. 11). Estas deben constituir al capital humano como su activo de mayor valor. Para que ello se dé, la gestión de personal debe considerar procesos en el marco del desarrollo social, cultural, y económico orientado a supervisar que el trabajador cumpla con los objetivos deseados de la corporación, sintiéndose a la vez satisfecho dentro del ámbito laboral y de las condiciones y beneficios que logren a raíz de su trabajo Chávez et al. (2019).

## Cultura Organizacional

Llanos y Bell (2018), Howard-Grenville y Lahnem (2020), y, Méndez et al. (2023) coinciden en que la cultura organizacional se trata de un sistema que incluye valores, creencias, normas y comportamientos compartidos que influyen en las interacciones entre los empleados y otras partes interesadas clave. De esta manera, la cultura organizacional juega un papel importante al establecer la identidad distintiva de una empresa y alinear a los empleados con las metas y valores de la organización, Palafox et al. (2019).

En el negocio de consumo masivo, donde la competencia es feroz y adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado es fundamental, la cultura organizacional puede ser un factor clave para impulsar la innovación y mejorar la eficiencia operativa y promover una orientación centrada en el cliente.

Los valores enfatizados en las culturas organizacionales de estas empresas incluyen poner a los consumidores en primer lugar, flexibilidad ante los cambios del mercado y énfasis en la calidad en la fabricación y distribución de productos, así como la colaboración entre equipos para garantizar el éxito en un entorno competitivo y dinámico.

En Guayaquil, ciudad estratégica para el comercio, las compañías que se dedican a la distribución de artículos de consumo masivo juegan un papel esencial en la economía tanto local como regional. La eficiencia en la gestión del personal en estas empresas tiene un impacto directo en la productividad y, por lo tanto, en su capacidad para satisfacer las demandas del mercado en constante cambio.

## Productividad

Un gran factor para el éxito en gestión organizacional es la productividad. Diferentes conceptos se han llevado a cabo, pero con una misma intención. Baraei y Mirzaei (2018) destacan que la productividad empresarial ha crecido significativamente en las últimas décadas, convirtiéndose en un factor clave tanto para los países desarrollados como para los que están todavía en desarrollo. Definen una organización eficaz como aquella que logra sus objetivos de manera efectiva, contribuyendo así al crecimiento económico y a niveles de vida más elevados (p. 15). Díaz et al. (2018) lo consideran la capacidad de trabajar de manera efectiva, necesaria para gestionar los sistemas de producción utilizando objetivamente los recursos disponibles (p. 106). Sandoval et al. (2018) la establece como el objetivo fundamental de las empresas, enfocándose en satisfacer las necesidades de los clientes a través de una evaluación detallada y segmentación de las variables del proceso de transformación, aportando valor desde la materia prima de origen hasta el producto o servicio final (p. 167).

Según Coba (2022b) en Ecuador, la productividad se ha disminuido en un 10% desde media década atrás. Para mejorar esta situación se debe acudir a los tres factores de Maloney (2022)

como son la reasignación de los trabajadores, el aumento en la innovación de las organizaciones, y el ingreso a mercados locales nuevos. A esto se suma que el 30% de empresarios indicó no haber impulsado el crecimiento a sus negocios por falta de mano de obra debidamente capacitada; esto se da porque la falta de acceso y calidad de educación se evidencia con un 60% menor a años anteriores al 2020.

## Bases Teóricas

En el presente trabajo se fundamenta con bases teóricas de Lawler y Porter (1967) acerca de la satisfacción laboral que afirma que existen distintos afluentes que son el discernimiento de comparar las recompensas vs las contribuciones que el empleado recibe, con determinaciones en la equidad y la percepción del logro ante habilidades y esfuerzos. La teoría de la motivación de Herzberg (1959) que indica que la satisfacción que lleva a la productividad se genera por dos factores: la higiene, dado por indicadores extrínsecos dados por el entorno como sus aptitudes, estabilidad, carga laboral, remuneración o interrelaciones con sus iguales; y los factores motivacionales referidos de las habilidades o características del individuo, relacionados con el reconocimiento, toma de decisiones, expectativas de crecimiento, ambiente laboral y adecuación de instalaciones.

La teoría del comportamiento organizacional de Fiedler (1994) se ajusta a la presente investigación debido a que, establece que no hay un único enfoque para la gestión del personal o para la mejora de la productividad. Además, este depende de factores contextuales como el estilo de liderazgo donde un individuo es adherente a su personalidad que no puede ser modificable sino que evocan de las tareas y su relación con semejantes; otro factor es la situación contingente, donde la efectividad del líder depende de las relaciones líder- miembro, estructuras de tareas, y poder de posición; un tercer factor, es la orientación a las relaciones, los líderes orientados a la tarea son efectivos en situaciones extremas, y los orientados a las relaciones, ven su efectividad en situaciones intermedias; por último, el factor de la medición del estilo de liderazgo, demuestra por medio de un cuestionario denominado *Least Preferred Coworker* si un líder describe a colegas con menor preferencia, en términos positivos o negativos.

## Antecedentes Empíricos

Estudios como el de Marriaga (2017) que analizó mediante un enfoque mixto, la gestión de una empresa de consumo masivo en el estado de Zulia, con una gestión evolutiva retrospectiva, cuyo resultado fue que existen avances respecto a la capacitación del personal, la inducción, la dirección con competencias cognoscitivas expuestas en los profesiogramas. Otro estudio fue el de Zegarra y Venegas (2017) con una investigación de alcance cuantitativo a empleados del sector de consumo masivo, resultando en la identificación de competencias como el pensamiento analítico, la influencia, la orientación al logro, la motivación, conciencia organizacional, técnica, integridad, trabajo en equipo, y el servicio al cliente como ideales para el logro de una productividad dentro de la organización.

Díaz Espinosa (2023) realizó un estudio cuantitativo a 40 colaboradores de una empresa de distribución de consumo masivo para identificar el enfoque de la motivación como afianzador de la productividad. Los resultados demostraron que el 65% son felicitados por superiores en base a su desempeño laboral; mientras que, el 55% confirmó que el reconocimiento genera motivación que influye a la productividad.

Según Arguello (2019) en Ecuador, las empresas no han notado un incremento considerable en la productividad por parte de sus empleados, esto puede deberse por el poco desarrollo de las tecnologías y el bajo crecimiento estructural; además, que las organizaciones suelen enfocarse

en la distribución local más que la regional. Desde una perspectiva complementaria, Mendoza et al. (2021) afirma que el desarrollo de una empresa se establece considerando su nivel de productividad y capacidad de generación, incluyendo la evaluación del estado y uso eficiente de los diversos insumos en el proceso. La productividad resume así el corazón del desafío económico: optimización progresiva del uso de los recursos disponibles (p. 322).

Ante lo expuesto, se considera que la problemática radica en que las industrias del país, en especial las de distribución de consumo masivo, pueden no llegar a los índices deseados de productividad debido a muchos factores. Entre ellos se hallan la falta de motivación, la escasez de habilidades y conocimientos en la mano de obra solicitada, la alta rotación y el ambiente laboral en el que estos se desenvuelven. El no analizarlo puede conllevar al desaprovechamiento de las aptitudes máximas de los trabajadores y del estancamiento en los índices de productividad que ayudan al crecimiento de las industrias.

Los hallazgos de la presente investigación, contribuyen al conocimiento académico. Además, tiene un impacto directo en la recopilación de información para que las empresas de distribución de consumo masivo de la región, futuros investigadores e incluso los trabajadores de esta línea económica, puedan ser una herramienta factible para informar decisiones estratégicas y políticas laborales, impulsando el crecimiento y desarrollo del sector empresarial en la ciudad de Guayaquil.

Es por ello que, se definió como objetivo “Analizar la gestión de personal y la productividad en empresas de distribución de consumo masivo en Guayaquil”, específicamente, comparar las políticas de compensación y beneficios de las empresas locales y multinacionales en el sector de distribución de consumo masivo, analizar el impacto de la capacitación y el desarrollo de habilidades en la productividad de los empleados en este sector, y, proponer recomendaciones basadas en los hallazgos para mejorar la gestión de personal y la productividad en las empresas de distribución de consumo masivo en Guayaquil.

## 2. Materiales y Métodos

Se abordaron conceptos teóricos de Hernández y Baptista (2022) sobre la metodología de la investigación, ampliados por Alcántara y Ramírez (2023). La metodología es de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) de alcance descriptivo, de diseño no experimental y con corte transeccional. Usando técnicas como la encuesta a través de un cuestionario estructurado cerrado bajo esquema Likert, y la entrevista con cuestionario semiestructurado abierto, los cuales fueron procesados con herramientas tecnológicas como Word y Excel.

Se identificaron dos variables: gestión del personal la cual, según la teoría de contingencia de Fiedler (1994) se dimensiona en: selección, capacitación, desempeño, clima organizacional, liderazgo y dirección, y crecimiento; y en la variable de productividad que según la teoría de la satisfacción laboral de Herzberg (1959) se dimensiona en factores extrínsecos como aptitud, estabilidad, carga laboral, remuneración, y relaciones interpersonales, y en factores intrínsecos como reconocimiento, ambiente laboral, desafíos, y comodidad. La encuesta estuvo conformada por 14 preguntas y la entrevista con 6 preguntas, mismas que fueron validadas por expertos profesionales en el ámbito empresarial y de lo laboral.

## Tipo de Enfoque, Alcance y Diseño.

Para Alcántara y Ramírez (2023) el enfoque mixto permite abordar la complejidad del comportamiento del personal a través de diversas perspectivas. En la investigación, se utilizan tanto datos cuantificables como cualitativos para comprender y evaluar el desempeño de los individuos. El alcance descriptivo se refiere a la naturaleza de la investigación que busca describir, detallar y analizar fenómenos específicos.

Alcántara y Ramírez (2023) también abordaron el diseño no experimental con corte transversal. Esto significa que no se manipulan variables ni se realiza intervención directa en situaciones. En lugar de ello, se observa y analiza el desempeño de los individuos en un momento específico, proporcionando una instantánea de sus habilidades y conocimientos en la elaboración de sus tareas. (p. 5).

El tipo de investigación escogido indica que se pretende obtener un conocimiento detallado sobre cómo el personal contribuye a la productividad en las empresas de distribución de consumo masivo en Guayaquil. Se utilizaron tanto datos cuantitativos como cualitativos para analizar diferentes aspectos del comportamiento del personal, y el estudio se dirigió en una evaluación específica en lugar de cambios a lo largo de cuatro meses.

## Población y Muestra

Para determinar la población, sujeto de la investigación, se recurrió a datos secundarios como el Catastro del Servicio de Rentas Internas (SRI, 2023) delimitado por los campos del cantón de Guayaquil y el código de *International Standard Industrial Classification* (CIIU) No. G46 correspondiente a actividades de venta al por mayor de diferentes artículos de consumo masivo. Según se dedujo, el resultado fue de una población finita de 12,248 en total de las empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo en estado activo en Guayaquil; de los cuales, 8,699 son personas naturales, y 3,549 son grandes sociedades. Cabe recalcar que de la suma total 7,243 son contribuyentes RIMPE.

Con respecto a la cantidad de empleados, no se puede tener una valoración exacta debido a que estas empresas suelen tener alta rotación de personal, acerca del 14% (Andeanecuador, 2023) y no tienen actualizada su nómina, otros trabajan con plantillas de servicios prestados; y, depende del tamaño de sus pedidos, la flota de trabajadores que contraten; es decir, unos laboran con diez personas y otros con aproximadamente 200. Por ello el tipo de muestreo empleado en la actual investigación, tal como lo emplearon Bravo y Matovelle (2021) es de tipo no probabilístico a conveniencia, tomando en cuenta en el criterio de inclusión a personas de ambos sexos, mayores de edad (p. 443), siendo estos trabajadores dependientes que laboren en empresas de expendio de consumo masivo.

## Técnica y Procesamiento de Datos

### Encuesta:

Se utilizó un cuestionario estructurado cerrado con el esquema Likert.

El cuestionario consta de 14 preguntas relacionadas con la gestión del personal y la productividad.

Estas preguntas fueron diseñadas de manera que permitieron obtener respuestas cuantificables y facilitan el análisis estadístico.

## Entrevista:

Se emplea un cuestionario semiestructurado abierto.

El cuestionario comprende 6 preguntas que permitieron obtener respuestas más detalladas y cualitativas.

Estas preguntas profundizaron en aspectos específicos de la gestión del personal y en la percepción de los empleados sobre su productividad.

## Proceso de Recolección de Datos:

Luego del diseño de los cuestionarios, y una vez que estos fueron validados por los expertos en el ámbito empresarial; se procedió a encuestar a personas entre conocidos y referidos que se encuentren laborando en empresas distribuidoras de productos de consumo masivo. Esto se realizó de forma digital por medio de un formulario asignado en la plataforma de Microsoft Form y se socializó a través de WhatsApp a los referidos. En el caso de las entrevistas se llevaron a cabo con ejecutivos de alto o mando medio de la industria del consumo masivo en la ciudad de Guayaquil.

La tabulación de los datos resultantes de la encuesta se hizo a través de Microsoft Excel y las entrevistas fueron transcritas e interpretadas usando Microsoft Word. Posteriormente se integraron los resultados para dar una visión completa del panorama de la gestión y productividad del personal.

# 3. Resultados

De la encuesta realizada a través de Microsoft Form y enviada a personas con criterio de inclusión basado en trabajadores mayores de edad del área de consumo masivo pertenecientes a la ciudad de Guayaquil, se obtuvo respuestas de la muestra de 150 personas, las cuales dieron valores diferenciados, pero basados en la escala de Likert. Los resultados demostraron varios aspectos sobre la productividad y la gestión de los empleados, como se observa a continuación, desde la

Tabla 1.

**Tabla 1**

*Pregunta 1: ¿Cómo describiría el ambiente laboral dentro de la empresa?*

Descripción del ambiente laboral	Frecuencia	Porcentaje
Malo	5	3.33%
Regular	40	26.67%
Bueno	58	38.67%
Excelente	47	31.33%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00%</b>

En la

Tabla 1, en relación con la descripción del entorno laboral, se nota que la gran mayoría de los encuestados tienen una percepción favorable del ambiente de trabajo, lo que implica que,

en general, las condiciones laborales son satisfactorias para la mayoría de estos. Esta visión positiva del entorno laboral puede tener un impacto beneficioso en la motivación y la dedicación de los trabajadores, lo que a su vez puede contribuir a una mayor eficiencia en las compañías de distribución de bienes de consumo masivo en Guayaquil.

**Tabla 2**

*Pregunta 2: ¿Cómo calificaría la comunicación entre los departamentos de trabajo?*

<b>Comunicación interdepartamental</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	8	5.33%
Regular	54	36.00%
Bueno	66	44.00%
Excelente	22	14.67%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00%</b>

En la Tabla 2 se observa que, la mayoría percibe la comunicación interdepartamental de manera positiva, ya sea buena o excelente. Una comunicación efectiva entre los distintos departamentos es esencial para asegurar una coordinación adecuada de las actividades y una respuesta rápida a las demandas del mercado.

**Tabla 3**

*Pregunta 3: ¿Cómo calificaría la gestión de la empresa en cuanto al cuidado y desarrollo de su personal?*

<b>Gestión empresarial del cuidado y desarrollo del personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Deficiente	8	5.33%
Regular	46	30.67%
Bueno	60	40.00%
Excelente	36	24.00%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00%</b>

Se nota que la gran mayoría de los encuestados tienen una percepción favorable de la gestión empresarial orientado al cuidado y desarrollo del trabajador, ya sea buena o excelente. Esto indica la

Tabla 3, donde se afirma que las empresas de distribución de consumo masivo en Guayaquil están implementando estrategias de gestión del talento humano adecuadas para ellos. Este enfoque puede tener un impacto positivo en la retención del talento y, en consecuencia, en la productividad organizacional.

**Tabla 4**

*Pregunta 4: ¿Qué tan satisfecho esta con su desempeño laboral dentro del área?*

<b>Satisfacción del desempeño laboral por área</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy insatisfecho	9	6.00%
Algo insatisfecho	12	8.00%
Algo satisfecho	58	38.67%
Muy satisfecho	71	47.33%

Satisfacción del desempeño laboral por área	Frecuencia	Porcentaje
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00%</b>

Los encuestados se encuentran contentos o muy contentos con su desempeño en cada área, tal como se aprecia en la

Tabla 4. Esta visión positiva del desempeño laboral puede estar vinculada a la satisfacción global de los empleados con su trabajo y el ambiente laboral, lo cual, a su vez, puede tener un impacto favorable en la productividad tanto a nivel individual como organizacional.

#### Tabla 5

*Pregunta 5: ¿Considera que existe más satisfacción que insatisfacción dentro de su entorno laboral?*

Mayor satisfacción que insatisfacción en el entorno laboral	Frecuencia	Porcentaje
No	39	26.00%
Si	111	74.00%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00%</b>

En la

Tabla 5 se puede observar que existe gran satisfacción en el entorno laboral, entre los empleados. Esto se complementa a la pregunta # 1, donde perciben un ambiente favorable para el desempeño laboral. Es importante que las empresas creen un clima de cordialidad, amabilidad, respeto mutuo y trabajo en equipo para que la productividad no se vea afectada por desmotivaciones que se vuelven personales para el empleado.

#### Tabla 6

*Pregunta 6: ¿Considera usted que la empresa invierte lo suficiente en su desarrollo profesional?*

Inversión de la empresa en el desarrollo profesional del empleado	Frecuencia	Porcentaje
No	69	46.00%
Si	81	54.00%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00%</b>

La gran mayoría tiene una percepción favorable de la inversión de la empresa en su desarrollo profesional. Esto se indica en la

Tabla 6. Las empresas valoran la importancia de invertir en el crecimiento de sus empleados, lo que puede ayudar a mejorar sus habilidades y competencias, y en consecuencia, su desempeño y productividad laboral.

#### Tabla 7

*Pregunta 7: ¿Considera que la rotación del personal ha ido en alza los últimos años?*

Rotación de personal en alza	Frecuencia	Porcentaje
No	36	24.00%
Si	114	76.00%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00%</b>

En relación con el aumento de la rotación de personal, según la

Tabla 7, este índice si tiene un aumento significativo. La alta rotación de personal puede tener efectos negativos en la productividad organizacional, ya que puede generar inestabilidad en los equipos de trabajo y pérdida de conocimiento y experiencia. Esto resalta la necesidad de implementar estrategias para reducir la rotación de personal y retener el talento.

**Tabla 8**

*Pregunta 8: ¿Considera que la empresa donde labora tiene un plan de capacitación para el desarrollo profesional de los colaboradores?*

<b>Plan de capacitación para el desarrollo profesional de los colaboradores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	70	46.67%
Si	80	53.33%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00%</b>

También se observa, a través de la Tabla 8 que, más de la mitad de los encuestados perciben que la empresa si ofrece un programa de formación que impulse su desarrollo profesional. La capacitación y el desarrollo de habilidades son fundamentales para mejorar el rendimiento y la productividad de los empleados. En este caso debe ser observable debido a que un 3% demás no se considera como positivo o mayoría.

**Tabla 9**

*Pregunta 9: ¿Cuántas veces al año se les brinda capacitación?*

<b>Frecuencia en que se les brinda capacitación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ninguna vez	40	26.67%
1-2	58	38.67%
3-4	32	21.33%
5 en adelante	20	13.33%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00%</b>

Como se visualiza en la

Tabla 9, en relación con la frecuencia en la que se les proporciona capacitación, esta es recibida una o dos veces al año, lo cual podría deberse a que son capacitaciones limitadas a lo exigido por la Ley. Aunque la capacitación es crucial, la frecuencia con la que se brinda puede tener un impacto en su eficacia. Sería aconsejable que las empresas evalúen la frecuencia y calidad de la capacitación que ofrecen, para asegurarse de que sea adecuada a las necesidades de desarrollo de sus empleados y contribuya a mejorar su desempeño y productividad.

**Tabla 10**

*Pregunta 10: ¿Considera que la empresa cumple con sus expectativas respecto al tipo y calidad de formación ofrecida para mejorar sus habilidades laborales?*

<b>Cumplimiento de expectativas en la calidad de formación de la capacitación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No ha cumplido con mis expectativas	57	38.000
Si ha cumplido con mis expectativas	93	62.000
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.000</b>



Los resultados igualmente muestran, a través de la Tabla 10 que, la mayoría considera que la capacitación ha cumplido con sus expectativas. Esto sugiere que las empresas están proporcionando capacitación de calidad que satisface las necesidades y expectativas de sus empleados, lo cual puede tener un impacto positivo en su desempeño y productividad en el trabajo.

**Tabla 11**

*Pregunta 11: ¿Los programas de capacitación son acordes a su puesto laboral?*

<b>Los programas de capacitación son acordes a su puesto laboral</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No son acordes a mi puesto laboral	34	22.67%
Medianamente acordes a mi puesto laboral	40	26.67%
Si son acordes a mi puesto laboral	76	50.67%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00%</b>

Tal como se puede apreciar en la Tabla 11, la mayoría percibe que los programas de capacitación son adecuados para su puesto laboral. Esto indica que las empresas están diseñando programas de capacitación que están alineados con las funciones y responsabilidades específicas de sus empleados, lo que puede contribuir a mejorar su desempeño y productividad en el trabajo.

**Tabla 12**

*Pregunta 12: ¿Considera que el crecimiento dentro de la empresa es igualitario para todos los empleados?*

<b>Crecimiento es igualitario para todos los empleados</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No es igualitario	76	50.67%
Si es igualitario	74	49.33%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00%</b>

Sin embargo, como se puede apreciar en la Tabla 12, un poco más de los trabajadores opinan que no sienten como igualitario el crecimiento de la empresa para todos los empleados. Esto puede deberse a temas como desagregación, brechas, nepotismos u otros aspectos que sería recomendable que los futuros investigadores o el departamento de talento humano de cada empresa ahonde, debido a que se trata de casos particulares.

**Tabla 13**

*Pregunta 13: ¿Cuáles cree que son las principales razones por las que los empleados abandonan la empresa con frecuencia?*

<b>Factores de abandono del puesto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ambiente laboral no favorable	19	12.67%
Malos jefes	8	5.33%
Compensación y beneficios inadecuados	23	15.33%
Comunicación ineficaz	4	2.67%
Desarrollo profesional estancado	18	12.00%
Falta de conciliación entre trabajo y vida personal	10	6.67%

<b>Factores de abandono del puesto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Falta de reconocimiento y motivación	23	15.33%
Malos beneficios y oportunidades laborales	1	0.67%
No hay rotación de personal	1	0.67%
Oportunidades de desarrollo profesional insuficiente	27	18.00%
Ofertas laborales externas	1	0.67%
Ambiente laboral no favorable/ Comunicación ineficaz/ Falta de reconocimiento y motivación	1	0.67%
Ambiente laboral no favorable/ Comunicación ineficaz/ Malos jefes	1	0.67%
Ambiente laboral no favorable/ Malos jefes	2	1.33%
Malos jefes/ Compensación y beneficios inadecuados/ Desarrollo profesional estancado/ Falta de conciliación entre trabajo y vida personal/ Falta de reconocimiento y motivación	1	0.67%
Malos jefes/ Falta de reconocimiento y motivación	2	1.33%
Ambiente laboral no favorable/ Comunicación ineficaz/ Falta de conciliación entre trabajo y vida personal/ Oportunidades de desarrollo profesional insuficiente	1	0.67%
Desarrollo profesional estancado/ Falta de conciliación entre vida personal y trabajo/ Falta de reconocimiento y motivación	1	0.67%
Ambiente laboral no favorable/ Malos jefes/ Falta de conciliación entre trabajo y vida personal	1	0.67%
Ambiente laboral no favorable/ Oportunidades de desarrollo profesional insuficiente	1	0.67%
Ambiente laboral no favorable/ Malos jefes/ Compensación y beneficios inadecuados/ Comunicación ineficaz/ Oportunidades de desarrollo profesional insuficiente	1	0.67%
Ambiente laboral no favorable/ Compensación y beneficios inadecuados/ Falta de reconocimiento y motivación/ Oportunidades de desarrollo profesional insuficiente	1	0.67%
Ambiente laboral no favorable/ Malos jefes/ Desarrollo profesional estancado/ Oportunidades de desarrollo profesional insuficiente	1	0.67%
Desarrollo profesional estancado/ Oportunidades de desarrollo profesional insuficiente	1	0.67%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00%</b>

Al tratar los factores de renuncia al puesto, la Tabla 13 muestra que, los encuestados identifican una diversidad de factores que contribuyen a la renuncia, de entre los cuales destacan la falta de oportunidades de desarrollo profesional, falta de reconocimiento y motivación, la compensación y beneficios inadecuados, y hasta un ambiente laboral no favorable. Estos resultados destacan la importancia de abordar estos factores para retener el talento y mejorar la productividad en las empresas de distribución de consumo masivo en Guayaquil.

**Tabla 14**

*Pregunta 14: ¿Qué tipo de programas de capacitación considera que son más beneficiosos para mejorar el desempeño laboral?*

<b>Tipo de capacitación beneficiosa para el desempeño laboral</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Actualización profesional y tecnología	66	44.00%
Bienestar y desarrollo personal	21	14.00%
Desarrollo de habilidades interpersonales	18	12.00%
Habilidades técnicas específicas	32	21.33%
En lo personal todas son buenas	1	0.67%
Todas las anteriores	1	0.67%

<b>Tipo de capacitación beneficiosa para el desempeño laboral</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Actualización profesional y tecnología/ Bienestar y desarrollo personal/ Desarrollo de habilidades interpersonales/ Habilidades técnicas específicas	3	2.00%
Actualización profesional y tecnología/ Habilidades técnicas específicas	6	4.00%
Actualización profesional y tecnología/ Desarrollo de habilidades interpersonales	1	0.67%
Actualización profesional y tecnología/ Bienestar y desarrollo personal/ Desarrollo de habilidades interpersonales	1	0.67%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100.00%</b>

Finalmente, se puede ver en la

Tabla 14 que, la mayoría de los encuestados opinan que las habilidades técnicas específicas y la actualización en temas tecnológicos son los tipos de capacitación más beneficiosos. Esto indica que las empresas deben dar prioridad a la formación en áreas relacionadas con la actualización de conocimientos y habilidades técnicas, para mejorar el rendimiento y la productividad de sus empleados en un entorno laboral en constante evolución.

Por otro lado, se llevaron a cabo entrevistas con tres ejecutivos de empresas de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil. Estos ejecutivos proporcionaron valiosas opiniones sobre la gestión y productividad del personal en sus respectivas organizaciones. Por respeto a los principios éticos de confidencialidad y consentimiento informado de los participantes, se omiten los nombres y se utilizan siglas en su lugar.

#### **Tabla 15**

*Resultados de las entrevistas*

Preguntas	FP	GB	NA
En su opinión, ¿cree que la empresa ha invertido recursos adecuados y suficientes para el desarrollo profesional de sus empleados? Si es así, ¿puede identificar áreas específicas donde la inversión ha sido efectiva? En caso contrario, ¿dónde cree que se podrían realizar mejoras para fortalecer el desarrollo profesional del personal?	Se sugiere invertir recursos en el desarrollo profesional de los trabajadores para evitar estancamiento laboral y fomentar la adquisición de nuevas habilidades que les permitan acceder a otros puestos y cargos dentro de la empresa.	La empresa prioriza la inversión en el desarrollo profesional de sus empleados mediante programas de capacitación y crecimiento personalizado, con énfasis en áreas técnicas y liderazgo. Constantemente evalúa sus inversiones para optimizar el desarrollo de su equipo.	Falta invertir recursos en desarrollar el potencial de las personas. Como cursos relacionados en el entendimiento de conocer la línea de producción.
¿Observa un aumento en la productividad de su equipo y colaboradores como resultado de las capacitaciones ofrecidas? Además, ¿la empresa cuenta con un plan estructurado de capacitación para el personal?	Como no lo hay, no se refleja pero si invirtieran en capacitaciones el resultado sería favorable.	Se ha observado un incremento en la productividad del equipo debido a las capacitaciones proporcionadas. Existe un plan de formación alineado con los objetivos organizacionales y las necesidades individuales de los empleados, asegurando su pertinencia y efectividad. Las sesiones, específicas para cada área, se realizan mensualmente. Tanto las remuneraciones y beneficios como las capacitaciones y charlas motivacionales son esenciales para impulsar la productividad y compromiso del personal. Las bonificaciones reconocen el desempeño excepcional y motivan la consecución de objetivos a corto plazo, mientras que el reconocimiento público fortalece el sentido de pertenencia y la cultura organizacional.	Sí, con mayor conocimiento son mejores los resultados. La capacitación es impartida para colaboradores fijos con cierta periodicidad.
Desde su experiencia, ¿Cómo percibe la eficacia de los incentivos, tanto monetarios como no monetarios, en la productividad de los empleados?	Pues muy bien, existe flexibilidad en cuanto los horarios además de que se percibe un valor muy aparte del sueldo básico.	Los incentivos no monetarios, como el desarrollo profesional y el reconocimiento público, tienen un impacto más duradero en el compromiso y la retención del personal en Nepropac, demostrando ser estrategias altamente efectivas para impulsar la motivación y el rendimiento del equipo.	Los incentivos de horas extras son buenos para poder trabajar en procesos retrasados.
¿Cree que los incentivos monetarios, como bonificaciones o aumentos salariales, son más efectivos que los no monetarios, como reconocimientos, desarrollo profesional o beneficios adicionales? Además, ¿han identificado estrategias específicas que hayan tenido un impacto positivo en la motivación y rendimiento del personal?	Pues no tanto, hoy en día el bienestar y el reconocimiento es del interés de los trabajadores, de sentirse valorados y de trabajar en un ambiente saludable.	Los incentivos no monetarios, como el desarrollo profesional y el reconocimiento público, tienen un impacto más duradero en el compromiso y la retención del personal en Nepropac, demostrando ser estrategias altamente efectivas para impulsar la motivación y el rendimiento del equipo.	Si, por la situación económica los trabajadores prefieren un incentivo económico.
Desde la perspectiva de la empresa, ¿ha notado un aumento significativo en la rotación de personal en los últimos años? En caso afirmativo, ¿cuáles cree que podría ser las principales razones detrás de esta tendencia?	Lo hay, esto se debe al mal ambiente laboral y las diferentes políticas de la empresa que no beneficia al empleado que da como resultado las renuncias.	En los últimos años, se ha observado un aumento modesto en la rotación de personal, posiblemente relacionado con la competencia en el mercado laboral, donde se reciben numerosas hojas de vida para cada vacante disponible. El equipo de talento humano está fortaleciendo el programa de selección para abordar estas preocupaciones. Como empresa proactiva, se están evaluando y desarrollando estrategias para reducir la rotación de personal, como implementar programas de desarrollo profesional, mejorar beneficios y políticas de bienestar, y fortalecer el reconocimiento del desempeño y el liderazgo interno. Además, se prioriza la búsqueda de talento interno antes de recurrir a candidatos externos cuando surge una vacante.	Si existe el apoyo para el crecimiento del personal.
¿La empresa ha implementado o está considerando estrategias específicas para enfrentar desafíos como la rotación de personal, al mismo tiempo que busca mejorar aspectos que podrían aumentar la productividad y retener talento en la organización?	La verdad no, ya que existe una alta rotación de empleados.	En los últimos años, se ha observado un aumento modesto en la rotación de personal, posiblemente relacionado con la competencia en el mercado laboral, donde se reciben numerosas hojas de vida para cada vacante disponible. El equipo de talento humano está fortaleciendo el programa de selección para abordar estas preocupaciones. Como empresa proactiva, se están evaluando y desarrollando estrategias para reducir la rotación de personal, como implementar programas de desarrollo profesional, mejorar beneficios y políticas de bienestar, y fortalecer el reconocimiento del desempeño y el liderazgo interno. Además, se prioriza la búsqueda de talento interno antes de recurrir a candidatos externos cuando surge una vacante.	Existe las oportunidades de crecimiento si se abren vacantes en las diferentes áreas.

Según la Tabla 15 los entrevistados coinciden en la importancia de invertir en el desarrollo profesional de los empleados para evitar el estancamiento laboral y mejorar el acceso

a otros puestos dentro de la empresa. Consideran que las capacitaciones han contribuido al aumento de la productividad del equipo. En cuanto a los incentivos, destacan la eficacia de los no monetarios, como el reconocimiento público y el desarrollo profesional, para impulsar la productividad y retención del personal. Sin embargo, discrepan en la preferencia entre incentivos monetarios y no monetarios, así como en la percepción sobre la rotación de personal y las estrategias para abordarla.

## 4. Discusión

A continuación se contrastan los hallazgos obtenidos con las opiniones de diversos autores mencionados en el artículo, lo que permite evaluar si estos resultados se alinean con la literatura existente.

En primer lugar, se observa que las empresas de consumo masivo en Guayaquil han enfrentado desafíos significativos, especialmente en un contexto marcado por la pandemia del Covid-19. Autores como Serrano (2018) y Kantar (2021) señalan que la pandemia ha tenido un impacto considerable en la industria, causando una disminución significativa en las ventas a nivel global. Esto ha obligado a las empresas a ajustar sus estrategias, reducir costos y adoptar nuevas formas de distribución, como la venta en línea y la entrega a domicilio, tal como se mostró en la investigación.

Los resultados de las encuestas y entrevistas proporcionaron información sobre la percepción de los empleados y ejecutivos de estas empresas. En general, se observó una satisfacción moderada con aspectos como el ambiente laboral, la comunicación interdepartamental y la gestión del cuidado y desarrollo del personal. Estos hallazgos son consistentes con la literatura existente, que destaca la importancia de estos factores para promover la productividad y el bienestar de los empleados (Baque-Cantos y Cañarte-Quimis, 2023; Marriaga, 2017).

Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, como la necesidad de mayor inversión en el desarrollo profesional de los empleados y la reducción de la rotación de personal. Estos hallazgos coinciden con las opiniones de expertos como Ramírez-Torres (2023) y Méndez et al. (2023), quienes enfatizan la importancia de la capacitación y retención del talento humano para mejorar la productividad y el desempeño organizacional.

En cuanto a los incentivos para mejorar la productividad, se observó una diversidad de opiniones. Mientras algunos empleados valoran los incentivos monetarios, como bonificaciones y aumentos salariales, otros destacan la importancia de los incentivos no monetarios, como el reconocimiento y el desarrollo profesional. Estos resultados sugieren que las empresas deben adoptar enfoques variados para motivar a su personal y mejorar su rendimiento, como sugieren autores como Llanos y Bell (2018) y Howard-Grenville y Lahnem (2020).

Si bien existen aspectos positivos, como la percepción favorable del ambiente laboral y la gestión del cuidado del personal, también se identifican áreas de mejora, como la necesidad de mayor inversión en desarrollo profesional y la reducción de la rotación de personal. La entrevista también coincidió en la mayoría de las percepciones que tienen los trabajadores.

## Limitaciones de la Investigación

Existe la posibilidad de que los participantes en las encuestas y las entrevistas hayan dado respuestas sesgadas o poco sinceras, lo que podría afectar la validez de los resultados. Además, las entrevistas se realizaron únicamente a tres ejecutivos de empresas específicas debido a la falta de tiempo para realizar más entrevistas en los días establecidos, lo que podría limitar la representatividad de las opiniones recopiladas. En futuras investigaciones, sería beneficioso incluir entrevistas con una gama más amplia de personal, como empleados de diferentes niveles jerárquicos y empresas de diversos tamaños. También es importante tener en cuenta que algunas preguntas de las encuestas y las entrevistas requieren que los participantes proporcionen evaluaciones subjetivas de conceptos como el ambiente laboral y la eficacia de los programas de capacitación. Esto puede introducir cierto grado de sesgo en los resultados y dificultar la comparación entre diferentes empresas o departamentos.

## Aporte a Futuras Investigaciones

Para futuras investigaciones se recomienda incluir la afectación e impacto de la pandemia en el análisis de la productividad en las empresas de consumo masivo, la evaluación de estrategias de retención de talento, el análisis de la relación entre inversión en capacitación y productividad, la efectividad de los programas de capacitación, la exploración de factores de motivación y satisfacción laboral, y el análisis de la relación entre el ambiente laboral y la productividad en la ciudad de Guayaquil. Estas áreas ofrecen oportunidades para comprender mejor los desafíos y oportunidades en el contexto empresarial actual por la que atraviesa la ciudad. Se recomienda lo siguiente:

## Recomendaciones a Futuras Investigaciones

Existe una necesidad imperativa para que los empleadores implementen estrategias para reducir la rotación de personal y retener el talento; así como también se implemente un plan con capacitaciones más frecuente que no solo estén en cumplimiento de la Legislación Laboral, sino que se enfoquen en mejorar las aptitudes referentes al puesto y dar lugar a futuras oportunidades de crecimiento para el empleado.

Se invita a investigar más a fondo cómo los cambios en temas de post pandemia, han afectado específicamente la productividad de las empresas de consumo masivo en Guayaquil, para realizar planes de contingencia que puedan ayudar a las empresas a afrontar crisis similares a futuro.

Se recomienda, en vista de la alta rotación de personal identificada como un desafío para las empresas del sector, realizar investigaciones adicionales que se centren en evaluar la efectividad de diversas estrategias de retención de talento, como programas de desarrollo profesional, incentivos monetarios y no monetarios, cultura y clima organizacional.

Aunque se menciona que la mayoría de los empleados perciben que la empresa invierte adecuadamente en su desarrollo profesional, esto podría haberse respondido de esa forma debido a que los empleados temen hablar negativamente de su empresa. Sería útil que las empresas realicen una adecuada selección, y que categoricen a los trabajadores con profesiogramas que deben tener seguimiento, con el fin de brindar las oportunidades de manera casi personalizada, realizando un análisis más detallado de cómo invertir en ellos se traduce en mejoras concretas en la productividad y el desempeño laboral.

Se recomienda a investigadores, profundizar en las diferencias en la gestión de personal y la productividad entre empresas locales y multinacionales en el sector de distribución de consumo masivo en Guayaquil, así como en la efectividad de sus estrategias de capacitación y retención de talento, como un manual para mejorar dicha gestión en la actualidad.

Futuras investigaciones podrían indagar más a fondo los factores que influyen en la motivación y la satisfacción laboral de los empleados en el sector de consumo masivo a nivel general con el uso de la medición de ratios financieros, así como su relación con la productividad y el compromiso organizacional.

Sería valioso que las empresas examinen en mayor profundidad la relación entre el ambiente laboral, la comunicación interdepartamental, la gestión del cuidado y desarrollo del personal, y la productividad de las empresas, de sus empleados, identificando prácticas efectivas para mejorar estos aspectos.

## 5. Conclusiones

El estudio llevado a cabo brindó amplio conocimiento sobre la gestión de personal y su influencia en la productividad de las empresas de distribución de consumo masivo en Guayaquil. Se observó que las empresas han implementado estrategias para adaptarse a los cambios del entorno, como la digitalización y la adopción de nuevas tecnologías, lo cual ha contribuido a mejorar la calidad de la distribución y, por consiguiente, la productividad en el sector.

Respecto a la comparación de las políticas de compensación y beneficios entre empresas, se pudo apreciar que las organizaciones locales se centran en aspectos como el ambiente de trabajo y el desarrollo personal, mientras que las multinacionales priorizan la capacitación técnica y el liderazgo. A pesar de estas diferencias, ambas están destinando recursos importantes al desarrollo profesional de sus empleados, lo cual indica un compromiso con la mejora constante y el crecimiento del talento humano.

El análisis del impacto de la formación y el desarrollo de habilidades en la productividad de los empleados reveló que las empresas que ofrecen programas de formación adaptados a las necesidades individuales de sus empleados experimentan un aumento en la productividad. La formación se considera una herramienta efectiva para mejorar el desempeño laboral y promover el crecimiento profesional, lo que a su vez contribuye al éxito organizacional.

Para mejorar la gestión de personal y la productividad en las empresas de distribución de consumo masivo en Guayaquil, se sugirió enfocarse en áreas como la retención del talento, la promoción de un ambiente laboral favorable y el diseño de programas de capacitación más personalizados y frecuentes. También es importante revisar y ajustar las políticas de compensación y beneficios para asegurar que sean equitativas y motivadoras para los empleados.