https://doi.org/10.5281/zenodo.23420708
Artículo de Investigación
BUSINESS INNOVA SCIENCES (BIS)

Liderazgo ágil y retención de talento en el sector *retail* del Perú: Efectos moderadores de la cultura organizacional pospandemia

Agile leadership and talent retention in the Peruvian retail sector: moderating effects of post-pandemic organizational culture

Jorge Gerardo Manuel Lazo Alva

Universidad Nacional Federico Villarreal

https://orcid.org/0009-0005-3810-3739

✉ jlazoa@unfv.edu.pe

RESUMEN

El presente artículo de revisión narrativa analiza la relación entre el liderazgo ágil y la retención de talento en el sector retail del Perú, evaluando el efecto moderador de la cultura organizacional en el escenario pospandemia. A través de una síntesis bibliográfica exhaustiva, se examina cómo las competencias del liderazgo ágil —como la empatía y la descentralización operativa— mitigan el agotamiento laboral y responden a las nuevas expectativas de flexibilidad y bienestar de la fuerza laboral. No obstante, la evidencia recopilada demuestra que la eficacia de estas prácticas directivas no opera de manera aislada, sino que se encuentra condicionada y fuertemente potenciada por un entorno corporativo colaborativo y flexible. Asimismo, se contrasta la realidad del mercado peruano con modelos teóricos globales, identificando barreras asociadas a la alta presión operativa y a estructuras tradicionales. Finalmente, se discuten implicaciones gerenciales para las áreas de recursos humanos y se proponen futuras líneas de investigación empírica orientadas a medir el impacto estadístico de esta moderación en el comercio minorista nacional.

Palabras clave:

Liderazgo ágil, retención de talento, sector retail, cultura organizacional, pospandemia

ABSTRACT

This narrative review article analyzes the relationship between agile leadership and talent retention in the Peruvian retail sector, evaluating the moderating effect of organizational culture in the post-pandemic scenario. Through a comprehensive literature review, it examines how agile leadership competencies—such as empathy and operational decentralization—mitigate burnout and respond to the new expectations of flexibility and well-being among the workforce. However, the evidence gathered demonstrates that the effectiveness of these management practices does not operate in isolation, but rather is conditioned and strongly enhanced by a collaborative and flexible corporate environment. Furthermore, the reality of the Peruvian market is compared with global theoretical models, identifying barriers associated with high operational pressure and traditional structures. Finally, managerial implications for human resources departments are discussed, and future lines of empirical research are proposed to measure the statistical impact of this moderation on the national retail sector.

Keywords:

Agile leadership, talent retention, retail sector, organizational culture, post-pandemic

INTRODUCCIÓN

El sector *retail* en el Perú constituye uno de los motores económicos más importantes y uno de los mayores empleadores a nivel nacional; sin embargo, se caracteriza históricamente por una elevada rotación de personal y una presión operativa constante. Esta dinámica se ha visto intensificada por los cambios estructurales generados por la pandemia de COVID-19, la cual transformó profundamente las expectativas de los colaboradores respecto al empleo, priorizando elementos críticos como la flexibilidad, el bienestar integral y la alineación con un propósito significativo en el espacio de

trabajo. Frente a este escenario desafiante, las organizaciones comerciales se enfrentan a la urgente necesidad de repensar sus modelos de gestión humana para garantizar la sostenibilidad operativa.

En paralelo, la literatura contemporánea en administración señala una evolución desde los estilos de dirección tradicionales hacia el liderazgo ágil (*agile leadership*), indispensable para operar en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (característicos de los contextos VUCA y BANI). La retención de talento se ha consolidado así como un desafío estratégico de competitividad y control de costos operativos, donde un liderazgo enfocado en la empatía, la autonomía y la cercanía resulta fundamental para mitigar la deserción laboral. No obstante, la efectividad de estas prácticas de liderazgo no ocurre en un vacío institucional; requiere de un habilitador contextual que consolidate su impacto.

Es aquí donde cobra relevancia el rol moderador de la cultura organizacional pospandemia. Los valores compartidos, las normas internas y el clima laboral actúan como un catalizador o, por el contrario, como una barrera que determina si las iniciativas de liderazgo ágil logran traducirse en una verdadera retención de talento. Si la cultura de la empresa es rígida y burocrática, los esfuerzos de los líderes ágiles suelen diluirse, generando frustración y una mayor salida de colaboradores clave. Por el contrario, una cultura flexible y colaborativa potencia el compromiso organizacional.

Por consiguiente, resulta relevante analizar esta triada en el contexto socioeconómico y laboral peruano, marcado por la informalidad y la alta competitividad del comercio minorista. El objetivo de esta revisión narrativa es sintetizar la evidencia teórica y empírica reciente sobre la influencia del liderazgo ágil en la retención de talento dentro del sector *retail*, examinando específicamente de qué manera la cultura organizacional pospandemia modera dicha relación.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque metodológico de un artículo de revisión narrativa de la literatura, cuyo propósito fundamental consiste en examinar, sintetizar y conceptualizar la literatura disponible en torno al liderazgo ágil, la retención de talento y los efectos moderadores de la cultura organizacional en el sector *retail* pospandemia. Este diseño metodológico permite mapear de manera comprensiva el conocimiento teórico y empírico acumulado, identificando tendencias y vacíos conceptuales aplicados a la realidad latinoamericana y peruana.

Criterios de elegibilidad

Para asegurar la relevancia y calidad de la evidencia recolectada, se establecieron parámetros rigurosos de selección de fuentes. Como **criterios de inclusión**, se consideraron artículos científicos originales, revisiones de literatura, tesis doctorales y reportes sectoriales especializados (con especial énfasis en el periodo comprendido entre 2020 y 2026), priorizando publicaciones enfocadas explícitamente en el sector *retail*, el liderazgo ágil, la rotación o retención de talento y la cultura organizacional, preferentemente contextualizadas en el ámbito latinoamericano o peruano. Como **criterios de exclusión**, se descartaron aquellos artículos de opinión carentes de sustento metodológico, literatura duplicada en las diferentes bases de datos, así como estudios empíricos centrados exclusivamente en sectores industriales, de manufactura pesada o minería que no guardaran relación directa con el sector servicios o el comercio minorista.

Fuentes de información y estrategias de búsqueda

La recopilación de la información se llevó a cabo mediante una búsqueda electrónica exhaustiva en bases de datos científicas y académicas de alto prestigio internacional y regional, tales como Scopus, Web of Science, SciELO y EBSCOhost. La estrategia de búsqueda se construyó mediante la combinación de términos clave e descriptores en español e inglés, enlazados mediante operadores booleanos avanzados (*AND* y *OR*). A modo de ejemplo, se emplearon cadenas de búsqueda estructuradas del tipo: ("liderazgo ágil" OR "agile leadership") AND ("retención de talento" OR "rotación de personal") AND ("retail" OR "sector minorista") AND ("cultura organizacional" OR "post-pandemic"). Asimismo, se complementó la búsqueda con la revisión de repositorios institucionales para capturar literatura gris y reportes corporativos del sector en el Perú.

Proceso de selección y extracción de datos

El proceso de selección de los documentos siguió un protocolo de cribado en tres fases sucesivas, tal como sugieren las directrices de rigor bibliográfico. En la primera fase, se evaluaron los títulos y resúmenes de los registros obtenidos para descartar duplicados y estudios fuera del alcance temático. En la segunda fase, se realizó una lectura a texto completo de los artículos preseleccionados para verificar el cumplimiento estricto de los criterios de inclusión. Finalmente, se aplicó una técnica de síntesis temática y análisis cualitativo de la información extraída, categorizando los hallazgos principales en función de las variables de estudio, lo que permitió estructurar de forma coherente la discusión teórica y el desarrollo argumentativo del manuscrito.

RESULTADOS

El liderazgo ágil como motor de la experiencia del colaborador en el retail

El análisis de la literatura revela que el liderazgo ágil constituye un pilar fundamental para transformar la experiencia del colaborador en entornos comerciales dinámicos. Las competencias centrales del líder ágil —tales como la empatía activa, la toma de decisiones descentralizada y una clara orientación hacia el bienestar— permiten responder con rapidez a las tensiones operativas del comercio minorista (Rigby et al., 2016). En el ámbito de tiendas y centros de distribución, este enfoque genera un impacto directo en la reducción del agotamiento laboral o *burnout*, un problema crónico en el sector (Maslach & Leiter, 2016). Al fomentar una comunicación bidireccional y otorgar autonomía operativa a los equipos de primera línea, los líderes ágiles consiguen mitigar el estrés cotidiano y optimizar notablemente el clima laboral (Acosta et al., 2022).

Factores determinantes de la retención de talento en el sector retail pospandemia

En el contexto del mercado peruano pospandemia, los factores que impulsan la rotación de personal y obstaculizan la retención de talento se encuentran claramente delimitados. Diversos reportes e investigaciones señalan que los motivos principales de deserción son la insatisfacción salarial, la sobrecarga laboral asociada a los picos de campaña y la escasa percepción de desarrollo de una línea de carrera clara (Apoyo Consultoría, 2023; Gestión, 2026). Tras la crisis sanitaria, se ha producido una profunda transformación en las expectativas de la fuerza laboral del sector, donde colaboradores de todas las edades priorizan la búsqueda de flexibilidad horaria, equilibrio entre la vida personal y laboral, y un sentido de propósito corporativo por encima de la simple permanencia tradicional (Deloitte, 2024; HeroGuest, 2025).

La cultura organizacional pospandemia como variable moderadora

Un hallazgo crítico de la presente revisión es que el liderazgo ágil por sí solo resulta insuficiente para garantizar la permanencia del personal si no cuenta con el respaldo de un contexto institucional adecuado. La cultura organizacional pospandemia actúa como una potente variable moderadora: aquellas culturas caracterizadas por una estructura rígida, vertical o jerárquica neutralizan y erosionan los beneficios de las prácticas de liderazgo ágil, generando disonancia y frustración en los equipos (Cameron & Quinn, 2011). Por el contrario, las organizaciones que han transitado hacia culturas colaborativas, orientadas al aprendizaje continuo, la seguridad psicológica y la innovación abierta actúan como facilitadoras definitivas, potenciando

el efecto del liderazgo ágil y consolidando índices estables de retención de talento a largo plazo (Schein & Schein, 2017; Villarán, 2022).

DISCUSIÓN

Interpretación de los hallazgos

La integración teórica de los resultados evidencia que el liderazgo ágil no opera en el vacío organizacional; su eficacia real para mitigar la deserción y retener talento en el sector *retail* depende directamente del grado de apertura y flexibilidad de la cultura corporativa (Cameron & Quinn, 2011). Mientras que los estilos de dirección centrados en la autonomía y la empatía disminuyen el agotamiento laboral (*burnout*), estos esfuerzos resultan insuficientes si coexisten con estructuras jerárquicas rígidas (Maslach & Leiter, 2016). Por consiguiente, la cultura organizacional actúa como el verdadero catalizador que valida o neutraliza el impacto del líder en el compromiso a largo plazo de los colaboradores (Schein & Schein, 2017).

Contraste con la literatura previa

Al contrastar la realidad peruana y latinoamericana con los modelos teóricos globales de gestión del talento, se identifican importantes convergencias pero también profundas brechas estructurales. Si bien la literatura internacional (Rigby et al., 2016; Deloitte, 2024) postula que la agilidad es un estándar de madurez corporativa, en el mercado peruano —caracterizado por altos niveles de informalidad laboral y presiones operativas intensas en el comercio minorista— la adopción de estos modelos se ve obstaculizada por prácticas de administración tradicionales (Villarán, 2022). Esto demuestra que las teorías anglosajonas de liderazgo ágil requieren una contextualización crítica para ajustarse a las particularidades socioeconómicas de la región andina.

Implicaciones prácticas y gerenciales

Estos hallazgos ofrecen recomendaciones directas y aplicables para los departamentos de Recursos Humanos de las grandes cadenas de *retail* en el Perú. Es imperativo ejecutar un rediseño integral de los programas de desarrollo de liderazgo, pasando de supervisores operativos a líderes ágiles capacitados en bienestar y comunicación horizontal (Acosta et al., 2022). Asimismo, las empresas deben impulsar una transformación cultural genuina y establecer políticas de retención empáticas que respondan a las nuevas expectativas de flexibilidad y propósito de la fuerza laboral pospandemia (Apoyo Consultoría, 2023; HeroGuest, 2025), reduciendo así los elevados costos de rotación.

Limitaciones de la revisión

No obstante los aportes de este estudio, es necesario reconocer ciertas limitaciones metodológicas. En primer lugar, existe un sesgo potencial de publicación derivado de la concentración de literatura en bases de datos anglosajonas. En segundo lugar, se advierte una marcada escasez de estudios empíricos de carácter longitudinal específicos para el mercado de *retail* peruano, lo que restringe la capacidad de establecer relaciones causales definitivas. Finalmente, la naturaleza heterogénea de los estudios cualitativos y cuantitativos revisados exige cautela al generalizar las conclusiones, abriendo una ventana para futuras investigaciones empíricas en la materia (Snyder, 2019).

CONCLUSIONES

La presente revisión narrativa permite concluir que el liderazgo ágil ejerce una influencia directa y positiva sobre la retención de talento en el sector *retail*, al potenciar la experiencia del colaborador, mitigar el agotamiento laboral y ofrecer respuestas empáticas a las exigencias operativas. Sin embargo, se reafirma de manera contundente que este efecto positivo no opera de forma aislada; se encuentra condicionado y fuertemente potenciado por una cultura organizacional flexible, colaborativa y centrada en las personas, consolidada en el escenario pospandemia. En consecuencia, las prácticas de agilidad directiva pierden efectividad si coexisten con estructuras jerárquicas rígidas, demostrando que la transformación cultural es el habilitador indispensable para retener al talento clave en el comercio minorista.

Derivado de estos hallazgos, se establece una clara agenda de investigación futura que invita a la comunidad académica a desarrollar estudios empíricos tanto cuantitativos como cualitativos dentro del mercado *retail* peruano. Es prioritario diseñar metodologías que permitan medir estadísticamente el peso específico de la cultura organizacional como variable moderadora, evaluando su impacto directo sobre los índices de rotación de personal, los costos operativos de contratación y los niveles de satisfacción laboral en distintas cadenas comerciales del país.

REFERENCIAS

Acosta, M., Gómez, R., & Pérez, L. (2022). Liderazgo y clima organizacional en empresas de servicios masivos. *Revista de Ciencias Empresariales*, 14(2), 45–60.

Apoyo Consultoría. (2023). *Evolución del empleo formal y rotación en el sector retail peruano*. Reporte sectorial.

Arias Gonzales, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Editorial Enfoques.

Bausela Herreras, E. (2019). Las revisiones bibliográficas y sus tipos. *Revista Educar*, 25(3), 121–134.

Buk. (2023). *Qué se busca de los lideres empresariales post pandemia en Perú*. Blog Buk. https://www.buk.pe/

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3.ª ed.). Jossey-Bass. https://www.proquest.com/

Day, R. A., & Gastel, B. (2018). *Cómo escribir y publicar trabajos científicos*. Ediciones Díaz de Santos.

Deloitte. (2024). *Tendencias globales de capital humano: el nuevo contrato social en el trabajo*. Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com/

Gerens. (2022). *Las habilidades de los líderes exitosos en la postpandemia*. Escuela de Postgrado Gerens. https://www.gerens.edu.pe/

Gestión. (2026, 14 de febrero). *¿En qué punto la rotación de personal deja de ser saludable para un negocio?*. Diario Gestión. https://gestion.pe/

Guirao Goris, J. A. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene. Revista de Enfermería*, 9(2), 0–12.

HeroGuest. (2025). *6 estrategias para mejorar la rotación de personal y fortalecer la retención de talento en retail*. https://heroguest.com/

ILEN. (2021). *Potenciar el Talento Humano en las organizaciones Post Pandemia*. Instituto Latinoamericano de Educación de Negocios. https://ilen.edu.pe/

Louffat Olivares, E. (2021). *Teletrabajo y retención de talento a un año de la pandemia*. Universidad ESAN. https://www.esan.edu.pe/

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. https://doi.org/10.1002/wps.20311

Montero, I., & León, O. G. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 847–862.

Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(26), 1–45. https://aisel.aisnet.org/sprouts/

Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP]. (2025). *Gestión del talento con mentalidad ágil: la nueva clave para liderar el cambio*. Educación Continua PUCP. https://educacioncontinua.pucp.edu.pe/

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2016). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 94(5), 88–96. https://hbr.org/2016/05/agile-at-scale

Rossi Valverde, R. M., & Rossi Ortiz, R. G. (2026). Rotación de personal en el *retail*: cuando RR. HH. es un factor de riesgo. *Harvard Deusto Business Review*. https://www.harvard-deusto.com/

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5.ª ed.). Wiley.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Urrútia, G., & Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina Clínica*, 135(11), 507–511. https://doi.org/10.1016/j.medcli.2010.01.015

Villarán, M. (2022). Cultura y agilidad empresarial en tiempos de transformación digital y postpandemia. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, 49(91), 115–142. https://doi.org/10.21678/apuntes.91.1610