



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

**El impacto de las prácticas de la gestión de recursos humanos en el desempeño
organizacional de las Tiendas departamentales de Lima Metropolitana**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos
para obtener el título profesional de Licenciada en Administración y Finanzas

AUTORES

Aguilar Mollo, Heydi Jennifer
Castañeda Ventocilla, Xiomara Zarai
Naupay Gonzalo, Alejandra Paola

ASESOR

Quispe Salguero, Julio
ORCID N° 0000-0001-7615-3781

Noviembre, 2024

RESULTADO DE INFORME DE SOLICITUD (TURNITIN)

Versión Definitiva TSP.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de
Administración de Negocios para Graduados

Trabajo del estudiante

1%

2

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

3

repositorio.upt.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

www.tdx.cat

Fuente de Internet

1%

5

www.equiposytalento.com

Fuente de Internet

1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo

Resumen

El presente estudio analiza el impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales en Lima Metropolitana, un sector caracterizado por alta competencia, rotación laboral y desmotivación. Una gestión efectiva de los RRHH se ha convertido en un factor muy importante para el éxito organizacional, teniendo como objetivo reducir la alta rotación de trabajadores actual.

Se enfocó en cinco prácticas clave: incentivos, capacitación, contratación selectiva, seguridad laboral y equipos autogestionados. La contribución principal del estudio proporcionará un análisis de las prácticas más influyentes para una gestión efectiva del capital humano del sector y el logro de resultados positivos a nivel organizacional. Además, brinda a gerentes y líderes del sector retail una guía práctica para aplicar estrategias de RRHH que aumenten la competitividad y sostenibilidad en un mercado dinámico.

Se puede indicar que la capacitación, incentivos y seguridad laboral son las prácticas más influyentes, ya que mejoran las competencias, motivación y retención de los empleados, lo que reduce costos asociados a la alta rotación y mejora la productividad. En cambio, equipos autogestionados y contratación selectiva son menos efectivas debido a la naturaleza estandarizada del sector y la falta de políticas sólidas de retención.

Palabras claves: Prácticas de gestión de recursos humanos, tiendas departamentales, desempeño organizacional, rotación de personal y retención de empleados

Abstract

This study analyzes the impact of human resource management practices on organizational performance of department stores in Metropolitan Lima, a sector characterized by high competition, labor turnover and demotivation. Effective HR management has become a very important factor for organizational success, aiming to reduce the current high employee turnover.

It focused on five key practices: incentives, employee training, selective hiring, job security and self-managed teams. The main contribution of the study will provide an analysis of the most influential practices for effective human capital management in the industry and the achievement of positive results at the organizational level. In addition, it provides managers and leaders in the retail sector with a practical guide to implement HR strategies that increase competitiveness and sustainability in a dynamic market.

It can be indicated that employee training, incentives and job security are the most influential practices, as they improve employee competencies, motivation and retention, which reduces costs associated with high turnover and improves productivity. In contrast, self-managed teams and selective hiring are less effective due to the standardized nature of the industry and the lack of strong retention policies.

Keywords: Human resource management practices, department stores, organizational performance, personnel turnover and employee retention

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	6
1.1 Planteamiento del problema	6
1.1.1 Problema General	10
1.1.2 Problemas Específicos	10
1.2. Objetivos de la investigación	10
1.2.1 Objetivo General.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1. Prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH)	12
2.1.1 Definición de Incentivos.....	12
2.1.2 Relación de Incentivos con Desempeño Organizacional	13
2.1.3 Definición de Capacitación de los empleados	14
2.1.4 Relación de Capacitación de empleados con Desempeño Organizacional	15
2.1.5 Definición de Contratación selectiva.....	15
2.1.6 Relación de Contratación selectiva con Desempeño Organizacional	16
2.1.7 Definición de Seguridad laboral	17
2.1.8 Relación de Seguridad Laboral con Desempeño Organizacional	17
2.1.9 Definición de Equipos Autogestionados	18
2.1.10 Relación de equipos autogestionados con Desempeño Organizacional	19
2.2. Desempeño Organizacional.....	19
2.3. Antecedentes	20
2.4. Contexto	30
2.4.1 Descripción del sector retail	30
2.4.2 Principales tiendas departamentales del sector retail	31
2.4.3 Visión general del sector retail	31
2.4.4 Tendencias en el sector retail.....	33
2.4.5 Desafíos en la Gestión de Recursos Humanos en el sector retail	33
2.4.6 Impacto de las prácticas de Gestión de Recursos Humanos en el sector retail	34
2.5 Hipótesis.....	36
2.5.1 Hipótesis General	36
2.5.2 Hipótesis Específicas.....	36

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	41
3.1 Diseño de la investigación.....	41
3.2 Variables.....	41
3.3 Población y Muestra.....	41
3.4 Técnica de Muestreo	44
3.5 Método de recolección de datos	44
3.6 Método de análisis de datos	45
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES	46
CAPÍTULO V: CONTRIBUCIONES	49
5.1 Contribuciones Teóricas.....	49
5.2 Contribuciones Prácticas	49
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES	50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Modelo de la Investigación</i>	<i>20</i>
---	-----------

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Antecedentes de la investigación</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 2. Variables de la Investigación.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 3. Tamaño de muestra para población finita.....</i>	<i>43</i>

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La gestión de recursos humanos en el sector retail se enfrenta a una serie de desafíos únicos que demandan una atención especial; así como, estrategias adaptadas para garantizar un desempeño organizacional óptimo (Valle, 2024). En un entorno caracterizado por una alta rotación de personal, condiciones laborales diversas y una competencia cada vez más feroz, resulta necesario que las empresas comprendan las necesidades de sus empleados y adopten prácticas de gestión efectivas (Perú-retail, 2023).

En esta investigación, se propone analizar el impacto que tienen diversas prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH) como los incentivos, la capacitación de empleados, la contratación selectiva, la seguridad laboral y los equipos autogestionados sobre el desempeño organizacional en las tiendas departamentales de Lima Metropolitana. A través de este estudio, se busca no solo contribuir a los antecedentes ya existentes, sino también validar las hipótesis formuladas en un modelo que relaciona dichas prácticas con el desempeño organizacional, considerando el contexto de un sector altamente dinámico y competitivo.

Asimismo, este estudio busca profundizar en la comprensión de cómo estas particularidades culturales y económicas del sector influyen en la efectividad de las prácticas de GRH, proponiendo mejoras prácticas en procesos de selección, programas de capacitación, y el uso de incentivos adecuados para reducir la rotación y optimizar la experiencia del cliente. Además, se evaluará la viabilidad de implementar equipos autogestionados para mejorar la autonomía, la toma de decisiones y la eficiencia operativa en el ámbito local. Con ello, se espera enriquecer el conocimiento sobre el impacto de la GRH en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales en Lima Metropolitana.

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, la gestión de recursos humanos es ampliamente reconocida por su importancia al momento de atraer talento competente, adaptable y comprometido (Kew y Stredwick, 2016).

Vlachos et al. (2009) sostienen que los empleados deben ser considerados como un recurso valioso, dado que el desarrollo de sus habilidades contribuirá a alcanzar los objetivos organizacionales. Armstrong (2006) sostiene que la gestión de recursos humanos consiste en reconocer que las personas son el recurso principal de la organización, dado que su rendimiento es clave para el desempeño organizacional.

Según Day (1994), la inversión de una empresa en la capacitación y el desarrollo de su personal no solo mejora la productividad y el compromiso, sino que también disminuye la rotación de empleados. Por su parte, Boohene et al. (2011) señalan que contar con empleados motivados y adecuados trae beneficios como mayor rentabilidad, menor rotación de personal, mejor calidad en los productos, reducción de costos de producción y una implementación más ágil de la estrategia corporativa, lo que, en conjunto, conduce a una mayor productividad.

Las prácticas de GRH comprenden un conjunto de políticas y procedimientos que se desarrollan e implementan con el fin de garantizar que el capital humano de una organización contribuya significativamente al cumplimiento de los objetivos empresariales (Delery y Doty, 1996).

Minbaeva (2005) sostiene que las prácticas de GRH constituyen un conjunto de estrategias que las organizaciones utilizan para gestionar a su personal. Estas prácticas promueven el desarrollo de habilidades específicas y generan conocimiento dentro de la organización, aspectos cruciales para mantener una ventaja competitiva en el mercado.

Este vínculo se origina en investigaciones sobre el comportamiento y la psicología organizacional, y se basa en la premisa de que estas prácticas de gestión promueven actitudes como el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral en los empleados, lo que, en última instancia, conduce a un rendimiento superior a nivel individual y organizacional (Harley, 2002; Paauwe, 2009; Katou y Budhwar, 2010).

Collins y Druten (2003) han proporcionado evidencia sólida de que ciertas prácticas de GRH tales como selección de empleados, evaluaciones de rendimiento, gestión de compensaciones y capacitación y desarrollo de los empleados, tienden a impactar directamente en la productividad y el rendimiento organizacional.

En Perú, las empresas se enfrentan a considerables obstáculos en la gestión de recursos humanos, que incluyen la adaptación a las regulaciones laborales, la resistencia al cambio y la falta de oportunidades para la formación y el desarrollo profesional (Valle, 2024).

Sumado a ello, el 76.8% de los trabajadores en Perú son informales, según los datos del Ministerio de Trabajo (SWI, 2023), lo que agrava los problemas de gestión y limita las estrategias de desarrollo profesional.

Actualmente, Perú es considerado como uno de los países de Latinoamérica con la tasa más alta de rotación laboral, alcanzando un promedio de 20.7%, según un informe de PWC.

(Conexión ESAN, 2019). De modo que, uno de los desafíos más apremiantes es la rotación de personal, un aspecto crítico que influye directamente en la estabilidad y el crecimiento de las empresas en un entorno competitivo y en constante transformación.

Según Rosana Vargas, profesora del programa de gestión avanzada de recursos humanos en ESAN, este alto índice de rotación puede ser analizado desde diversas perspectivas, ya que varía en función del tipo de empresa, las particularidades del sector y las condiciones del mercado en el que se encuentra la empresa (Conexión ESAN, 2019). Gestión Perú (2023) señala que las organizaciones que cuentan con gran número de trabajadores operativos en las instalaciones o en puntos de venta como retailers, compañías industriales y restaurantes son las que enfrentan mayores desafíos en relación con la rotación de personal.

En el dinámico y competitivo sector del retail, la atracción y retención de talento se ha convertido en una cuestión crucial para el éxito empresarial. A diferencia de otros sectores, el retail enfrenta desafíos particulares en la gestión del personal como una elevada tasa de rotación, la estacionalidad de la demanda y las exigencias inherentes al trabajo (Time Jobs, 2024).

Aspectos como bajos salarios, la falta de beneficios, horarios extensos y rotativos, la ausencia de oportunidades de crecimiento y un ambiente laboral con presión constante y falta de reconocimiento pueden impulsar la fuga de talento (Time Jobs, 2024).

Según Crehana (2023), la tasa de rotación de personal en este sector alcanza un alarmante 75%, lo que provoca una pérdida significativa de productividad que impacta negativamente en el logro de los objetivos a mediano y largo plazo de las empresas.

El retail abarca una amplia variedad de segmentos, entre los cuales se destacan supermercados, tiendas por departamento, establecimientos para el mejoramiento del hogar, tiendas de moda, tiendas de entretenimiento y farmacias (Perú-retail, 2023). Sin embargo, se considera que las tiendas por departamento destacan como uno de los más desafiantes debido a su volumen considerable de personal, alta rotación de personal, necesidad de capacitación especializada, interacción constante con clientes y presión por cumplir metas de ventas.

La gestión de recursos humanos en el sector retail presenta una gran complejidad por sus diversos desafíos. No obstante, mediante una comprensión integral de las necesidades de los empleados y una adopción adecuada de prácticas de gestión es posible superar estos obstáculos y mejorar su productividad. La inversión en la gestión de recursos humanos no solo es una necesidad operativa, sino un factor crucial para impulsar a estas empresas hacia un nuevo nivel de eficiencia en un entorno competitivo y en constante evolución (Perú-retail, 2023; Valle, 2024).

Mediante las prácticas de GRH se pueden enfrentar los retos específicos del sector retail, asegurando un mejor desempeño organizacional. En términos de productividad, una adecuada gestión del talento humano permite desarrollar competencias clave, promover la satisfacción de los empleados y potenciar su compromiso, lo que potencia la eficiencia operativa (LinkedIn Pulse, 2023). Además, la evaluación continua del personal y la capacitación especializada resultan fundamentales para ofrecer un servicio de calidad, lo que a su vez enriquece la experiencia del cliente y, como resultado, incrementa las ventas (Sesame, 2024). Asimismo, una gestión adecuada del capital humano reduce los costos asociados a la alta rotación, contribuye a la rentabilidad y fomenta un crecimiento sostenible (LinkedIn Pulse, 2023).

El entorno competitivo y dinámico del sector retail exige una atención especial a la gestión del personal, de modo que realizar una investigación sobre las prácticas de GRH en el desempeño de las tiendas departamentales resulta crucial. Estas empresas enfrentan desafíos únicos que afectan su funcionamiento y crecimiento. Por ello, comprender cómo estas prácticas se pueden adaptar a las particularidades del sector es fundamental para mejorar la eficiencia operativa, incrementar la satisfacción de los empleados y fomentar un crecimiento sostenido.

Asimismo, este trabajo busca abordar una importante brecha en la investigación sobre las prácticas de GRH y el desempeño organizacional, ampliando el estudio en economías emergentes y explorando sectores de interés, como el retail. Esta necesidad surge tras una revisión exhaustiva de la literatura existente, que reveló los siguientes hallazgos:

i) La mayoría de los estudios sobre el impacto de las prácticas de GRH en el desempeño organizacional se han realizado en economías desarrolladas. En economías emergentes y en desarrollo, las investigaciones se han llevado a cabo en diversos países del mundo, pertenecientes al Medio Oriente (Aguta y Balcioglu, 2015; Tamer et al., 2016; Anwar y Abdullah, 2021), Asia (Mohamad et al., 2009) y África (Tobenna et al., 2023). Sin embargo, es necesario ampliar esta literatura en América Latina, donde, a pesar de investigaciones en México (Mendoza y Hernández, 2008), Uruguay (Cassoni y Labadie, 2012), Chile, Colombia y República Dominicana (Silvestre et al., 2020), aún se requiere mayor exploración en esta región.

ii) Las investigaciones pasadas se han basado en los siguientes sectores: financiero (Tamer et al., 2016), público (Miao y Kim, 2010; El - Ghalayini, 2017), privado (Osemeke, 2012), educativo (Mehmood et. al, 2017), hotelero (Kweku, 2018), manufacturero (Mohamad et., 2009), alimentos y bebidas (Jacob y Bajama, 2022), salud (Khan et al., 2012) y telecomunicaciones (Nassazi, 2013). Leggat et al. (2011) destacó que los contextos organizacionales pueden influir en los resultados de la gestión de recursos humanos y el

desempeño organizacional. (Abang et al., 2009) respalda esta idea, señalando la importancia de considerar las diferencias en los entornos de mercado y las prácticas de gestión entre países. Por ello, resulta valioso investigar el impacto de las prácticas de GRH en otras economías emergentes y en sectores poco explorados, como el retail.

1.1. Formulación del problema de investigación

1.1.1 Problema General

- ¿Influyen las prácticas de GRH en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana?

1.1.2 Problemas Específicos

- ¿Influye los incentivos en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana?
- ¿Influye la capacitación de empleados en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana?
- ¿Influye la contratación selectiva en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana?
- ¿Influye la seguridad laboral en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana?
- ¿Influyen los equipos autogestionados en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

- Determinar la influencia de las prácticas de GRH en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar la influencia de los incentivos en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana.

- Determinar la influencia de la capacitación de empleados en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana.
- Determinar la influencia de la contratación selectiva en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana.
- Determinar la influencia de la seguridad laboral en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana.
- Determinar la influencia de equipos autogestionados en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado se abordarán las prácticas de GRH, explicando la definición de cada una de ellas, así como su relación con el Desempeño Organizacional.

2.1. Prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH)

El propósito de las prácticas de GRH es gestionar de forma eficiente y eficaz el capital humano para alcanzar las metas organizacionales e individuales (Chukwunonso, 2009; Razimiy et al., 2014). Asimismo, Dessler (2016) menciona la importancia que tienen las prácticas de GRH para el buen funcionamiento de una empresa. Tobenna et al. (2023) indica que el interés hacia estas prácticas ha ido aumentando en los últimos años por parte de gerentes, altos mandos y profesionales. Schuler y Jackson (1987) propusieron que las prácticas de GRH forman un sistema que tiene como finalidad atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, asegurando la efectividad en la implementación y la continuidad de la organización y sus miembros.

Según las investigaciones de diversos autores como Anwar, 2017; Abdullah y Othman, 2016; Mahapatro, 2022 y Osemeke, 2012; éstas destacan la importancia de una gestión eficaz de RR. HH para el éxito organizacional mediante políticas y procesos adecuados de contratación y retención de empleados valiosos. Además, de una buena gestión de los conflictos entre la dirección y los colaboradores. Fapohunda (2012) señala que la gestión de recursos humanos fomenta la productividad, satisfacción y eficiencia en los procesos organizacionales contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la organización.

La presente investigación abordará el impacto de las siguientes prácticas de GRH: incentivos, capacitación de empleados, contratación selectiva, seguridad laboral y equipos autogestionados, basándose en la investigación de Anwar y Abdullah (2021).

2.1.1 Definición de Incentivos

Según Nnubia (2023) el recurso más importante de una empresa es su personal, esto hace que la motivación de sus empleados sea primordial para las organizaciones; para lograr una motivación eficaz, es esencial comprender y valorar la naturaleza humana. En este contexto, los incentivos financieros desempeñan un papel clave al ofrecer recompensas monetarias que impulsan tanto el desempeño como la satisfacción laboral.

Según lo que plantean Ichniowski et al. (1997), los incentivos para los empleados no se limitan únicamente a recompensas monetarias, sino que también incluyen compensaciones basadas en resultados, como la participación en acciones o bonificaciones.

Según Al-Nsour (2012) los incentivos son estrategias diseñadas para mejorar el desempeño de los trabajadores, equilibrando las necesidades individuales y organizacionales. Existen dos tipos: los financieros, que son pagos directos que motivan a los trabajadores a aumentar su producción mediante una retroalimentación inmediata, y los morales, que abordan necesidades psicológicas y fomentan el respeto, la participación y el reconocimiento. Ambos, buscan maximizar el desempeño y la eficiencia dentro de la organización, siendo cruciales para mantener la motivación y la productividad.

Hussain et al. (2012) indican que los incentivos están diseñados para potenciar la eficacia, la capacidad, la motivación, el talento y el rendimiento de cada trabajador en la empresa, permitiéndoles dar lo mejor de sí mismos al satisfacer sus necesidades personales. Los incentivos actúan como un estímulo para que todos los empleados de la organización trabajen con compromiso y así puedan alcanzar todos los objetivos establecidos; sin embargo, la distribución de estos incentivos a los trabajadores suele ser muy baja y, a veces, no se ajusta adecuadamente a la carga de trabajo, la lealtad, y el tiempo que los empleados dedican a sus tareas, llegando a afectar negativamente el rendimiento de los empleados. Por ello, es fundamental que la organización considere cuidadosamente cómo proporcionar incentivos (Persada y Nabella, 2023).

2.1.2 Relación de Incentivos con Desempeño Organizacional

Asimismo, Zysman (2020) describe que el dar incentivos a los empleados está relacionado cuando existe una relación positiva, debido a que si no hay incentivos es muy difícil motivar a las personas para que sean más disciplinados y, si no hay una alta motivación no se puede alcanzar una alta productividad o un gran desempeño organizacional. Por lo tanto, los incentivos están interconectados y se refuerzan entre sí, de manera que proporcionar incentivos apropiados impulsa a los empleados a lograr un mejor desempeño, estableciendo así un ciclo de retroalimentación positivo.

Los incentivos son considerados factores clave para mejorar el desempeño de las organizaciones. En la era actual, el rendimiento organizacional es fundamental para

cualquier empresa, y no se puede lograr un alto desempeño de los empleados sin atender sus necesidades y satisfacción (Hussain, Shah y Raza, 2012).

La implementación de incentivos incrementa la productividad de la empresa al influir en factores clave como el rendimiento laboral, el compromiso, la innovación, y la satisfacción de los empleados. Una implementación efectiva de los incentivos alineados con los objetivos de la empresa y las expectativas de los trabajadores logrará aumentar significativamente el desempeño organizacional y contribuir al éxito general de la empresa (Aziri, 2019).

Cuando los incentivos están acompañados de prácticas laborales innovadoras y de apoyo, el desempeño de los trabajadores mejora significativamente, lo cual refuerza la idea de que un enfoque integral en la gestión de recursos humanos puede tener un impacto positivo en el rendimiento organizacional (Mohamad, Lo y La, 2009).

2.1.3 Definición de Capacitación de los empleados

Según Esteban et al. (2018), la globalización ha transformado el entorno empresarial, aumentando la competencia. Ante estas circunstancias, es fundamental que las empresas adopten la capacitación de los empleados para el éxito organizacional, porque no solo proporciona una ventaja competitiva sostenible y mayores ganancias, sino que también facilita que los empleados se adapten a los continuos cambios en su entorno.

De acuerdo con Ozkeser (2019) la capacitación es un desarrollo social, físico y mental de los individuos donde se incorporan nuevos conocimientos y habilidades para una mejor eficacia. Su propósito es optimizar el desempeño tanto presente como futuro del individuo, incrementando su habilidad para trabajar de manera eficiente

Según Sugiarti (2022), la capacitación ofrece a los empleados la posibilidad de mejorar sus habilidades y conocimientos en el trabajo, ayudándoles a comprender mejor sus responsabilidades y el propósito detrás de sus tareas. Esto les permite no solo saber qué hacer, sino también cómo y por qué deben hacerlo, lo que contribuye a un desempeño más eficiente y efectivo.

2.1.4 Relación de Capacitación de empleados con Desempeño Organizacional

En la actualidad, la capacitación se ha convertido en un elemento esencial en el ámbito empresarial, ya que aumenta la eficiencia y la eficacia tanto de los empleados como de la organización. Esta formación es clave para que los trabajadores que tienen más experiencia logren mejorar su rendimiento por el desarrollo de sus habilidades y competencias, contribuyendo así a un desempeño superior de la empresa (Khan et al., 2011).

Un programa eficaz de capacitación busca mejorar las habilidades, conocimientos y comportamientos de los empleados, lo que, a su vez, incrementa el desempeño en la empresa (Sugiarti, 2022).

Asimismo, Elnaga y Imran (2013) sostiene que los programas de capacitación y desarrollo, mediante métodos como el coaching, tutoría y participación de subordinado, son esenciales para mejorar el rendimiento de los empleados al reducir la diferencia entre el desempeño actual y el deseado y, logrando optimizar la productividad organizacional. Al valorar a los empleados como recursos clave, las empresas comprenden que su éxito está ligado al desempeño del personal, lo que las impulsa a invertir en capacitación, esencial para elevar la competencia individual y el desempeño organizacional.

La capacitación es una actividad clave en la GRH, ya que mejora las habilidades y la motivación de los empleados, impactando positivamente en el desempeño organizacional. Para que esta sea efectiva, debe enfocarse en la calidad mental de los empleados, alineándose con los objetivos y la filosofía de la empresa. De esa manera, se maximizan los beneficios tanto para la organización como para los individuos y sus relaciones dentro del equipo (Ozkeser, 2019).

2.1.5 Definición de Contratación selectiva

De acuerdo con Judge y Ferris (1992), el proceso de selección consiste en identificar candidatos que satisfagan los requisitos específicos de la organización, los cuales incluyen características o atributos que la empresa valora en sus empleados y que inciden en la evaluación de su potencial dentro de las organizaciones. En esa línea, El- Ghalayini (2017) señala que la selección de personal es un proceso decisivo orientado a escoger al candidato más entre los disponibles para el puesto.

Campbell y Adebayo (2007) señalan que la gestión del rendimiento implica una evaluación constante del comportamiento y desempeño del personal. De modo que, es necesario que los empleados tengan conocimiento sobre las expectativas que se tienen de ellos y los criterios que se utilizarán para medir su rendimiento.

De acuerdo con Anwar y Abdullah (2021), Vlachos sostiene que un proceso de reclutamiento altamente selectivo resulta beneficioso para identificar al candidato adecuado, capaz de manejar una amplia gama de requisitos laborales y encajar bien en el puesto. Además, asegura que el candidato cuente con las competencias y cualidades clave para afrontar un entorno y una cultura dinámicos.

Bohlander et al. (2001) destacan la importancia de que los gerentes comprendan los objetivos, políticas y prácticas que rigen el proceso de selección. En ese sentido, Osemeke (2012) indica que resulta fundamental cumplir con todos los requisitos legales relacionados con el empleo y la igualdad de oportunidades, seguir los códigos de práctica recomendados y garantizar un trato justo para todos los candidatos.

2.1.6 Relación de Contratación selectiva con Desempeño Organizacional

Anwar y Surarchith (2015) señalan que el proceso de contratación selectiva se centra en los resultados, la efectividad y la rentabilidad, respaldado por la gerencia, y priorizando el objetivo de lograr una mayor eficiencia.

El reclutamiento y la selección son aspectos importantes para los gerentes de recursos humanos en cualquier organización. Esto se debe a que el éxito y la eficiencia organizacional dependen de la calidad de su fuerza laboral (Ezeali y Esiagu, 2010).

Vlachos (2008) estudió las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño organizacional, concluyendo que la contratación selectiva es una práctica clave que mejora el rendimiento de la organización. Además, Osemeke (2012) señala que una selección adecuada incrementará la probabilidad de elegir a la persona idónea para un puesto, lo que, a su vez, eleva la productividad al seleccionar a los mejores candidatos.

Huselid (2010) destacó que atraer y seleccionar empleados adecuados aumenta la productividad, mejora el desempeño organizacional y reduce la rotación. Además, sugirió que una adecuada selección de empleados fomenta un ambiente colaborativo, lo que contribuye a una cultura organizacional propicia para el crecimiento de la productividad y la mejora del desempeño en toda la organización.

2.1.7 Definición de Seguridad laboral

La seguridad laboral puede ser vista, por los empleados, como un indicativo del compromiso de la organización con su bienestar, lo que probablemente fomente un intercambio positivo y fortalezca la relación laboral (Anwar y Abdullah, 2021).

Una sensación de seguridad laboral puede fomentar la confianza y aumentar la disposición a colaborar en el entorno laboral. Las señales de preocupación por el bienestar de los trabajadores a corto y largo plazo son características de la GRH de alto compromiso, lo que puede fortalecer esa sensación de seguridad (Anwar y Abdullah, 2021).

De acuerdo con diversos estudios, los factores que pueden influir de manera significativa en la seguridad laboral incluyen el ingreso percibido, las oportunidades de ascenso, la legislación laboral, aspectos personales como el nivel educativo y la experiencia laboral, así como el área funcional y el sector en el que se desempeña el individuo (Sokhanvar et al., 2018; Badran y Khaled, 2021; Al-Hamdan et al., 2017).

Según Guest (2000), uno de los propósitos de la GRH debería ser aumentar el compromiso de los empleados, lo cual se puede lograr mediante prácticas de GRH que fomenten la seguridad laboral.

2.1.8 Relación de Seguridad Laboral con Desempeño Organizacional

Varios estudios enfatizan la importancia de la seguridad laboral en el lugar de trabajo y han investigado el vínculo entre la seguridad laboral y la productividad de los empleados (Umrani et al., 2019). Señalan que la disminución de la seguridad laboral influye en el desempeño y la productividad organizacional; además, de influir en el nivel de éxito de las competencias del personal (Sanyal et al., 2018).

Prabhu et al. (2020) indica que la seguridad laboral se sustenta en una relación de reciprocidad. Señala que, al garantizar estabilidad laboral a los empleados, esto genera confianza en ellos y fortalece su compromiso, optimizando su rendimiento y, en consecuencia, favoreciendo a la organización.

Según Magrizos y Roumpi (2020), la seguridad laboral tiende a permitir que el personal sea más auténtico, profesional y comprometido con su trabajo. Esto ocurre porque un entorno seguro incrementa la motivación y el compromiso personal, lo que se traduce en un mejor rendimiento de la organización.

James (2012) afirmó que una mayor seguridad laboral aumenta la probabilidad de que los empleados trabajen de manera efectiva, lo cual impacta positivamente en el desempeño organizacional. El rendimiento individual está directamente relacionado al de la organización y, si los empleados perciben baja seguridad laboral, su contribución será menor.

Anwar y Abdullah (2021) respaldan esta idea, señalando que la seguridad laboral aumenta el compromiso de los empleados y mejora su rendimiento, lo que favorece a la organización. Los estudios experimentales confirman que ofrecer seguridad en el empleo tiene un efecto positivo en el desempeño organizacional.

2.1.9 Definición de Equipos Autogestionados

Para Koontz y Weihrich (1998) un equipo es un conjunto de personas que poseen habilidades que se complementan entre sí y están comprometidos con un objetivo compartido, trabajando hacia metas específicas y siguiendo una metodología de trabajo donde todos son mutuamente responsables. Saratxaga (2007) indica que un equipo autogestionado es un modelo de gestión empresarial en donde se delegan funciones y responsabilidades de roles específicos de acuerdo con los proyectos de la empresa, eliminando jerarquías tradicionales.

Este enfoque no solo otorga mayor autonomía, sino que, como señalan Carnevale y Hatak (2020), también fomenta un mayor compromiso y eficiencia, al hacer a los empleados más responsables de las decisiones dentro de la organización. Las principales características de este modelo son: una estructura circular reemplazando la forma piramidal, asignación de roles basados en habilidades individuales, flexibilidad para desempeñar varios roles y autonomía a los empleados (Saratxaga, 2007).

Asimismo, Hantz (1996) señala que el objetivo del modelo es lograr la eficiencia de los integrantes del equipo, fomentando la cooperación entre los miembros de su liderazgo. Diversos autores como Darvish (2018) destacan que una de las principales ventajas de los equipos autogestionados es la capacidad de los miembros de la organización para tomar decisiones con mayor rapidez, resolver problemas de manera ágil y gestionar situaciones de forma eficiente.

2.1.10 Relación de equipos autogestionados con Desempeño Organizacional

Para Carnevale y Hatak (2020) los equipos autogestionados impactan de forma directa en el desempeño organizacional, ya que promueven una estructura flexible con una mayor descentralización en la toma de decisiones, proporcionando un mayor compromiso y responsabilidad por parte de los empleados. Según Anwar y Nawzad (2021), la autonomía otorgada a los equipos fomenta una mayor creatividad, mejora los procesos internos y permite un uso más eficiente de los activos.

Asimismo, el involucramiento de los colaboradores influye de manera favorable en la motivación y el compromiso de los empleados (Ardichviliy et. al, 2003). Al otorgarles mayor control sobre sus decisiones y hacerlos sentir parte de los éxitos de la organización, los trabajadores suelen estar más motivados y alineados con los objetivos empresariales. Esto según Darvish (2018) tiene un impacto positivo en el desempeño de la empresa, aumentando tanto la productividad como la satisfacción de los clientes.

2.2. Desempeño Organizacional

Tobenna et al. (2023) sostiene que el desempeño abarca una serie de actividades que garantizan el logro consistente y efectivo de objetivos de una manera eficiente. Luoma (2000) indica que el desempeño es el proceso de alinear los recursos, empleados y sistemas con las prioridades estratégicas de las empresas. Asimismo, los autores Alchian y Demsetz (1972) han descrito el desempeño organizacional como la evaluación del valor que una empresa produce en relación con las expectativas de los propietarios sobre los beneficios que debería generar.

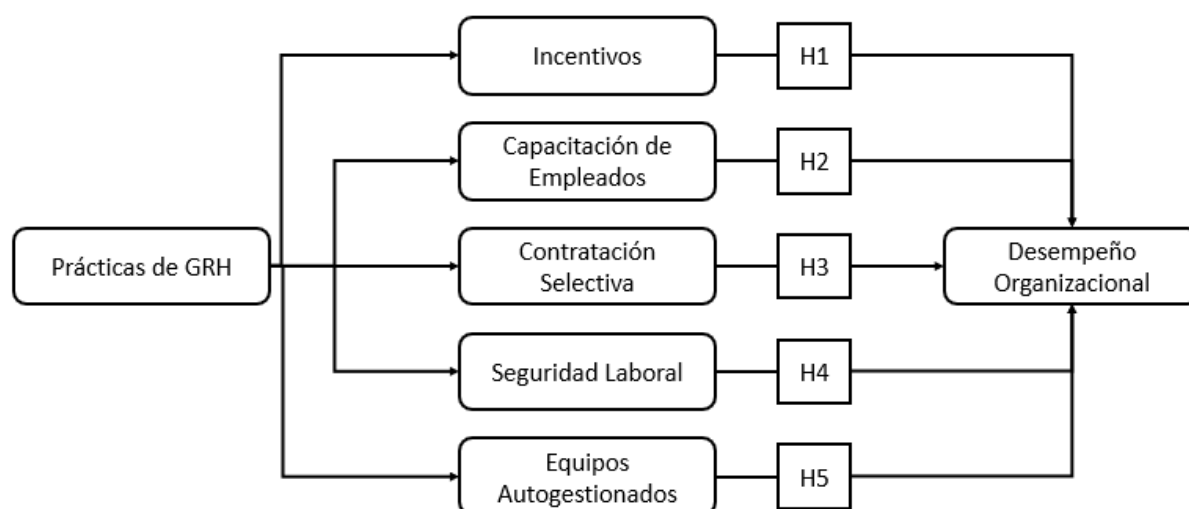
Senge (1990) propuso un enfoque innovador para optimizar el desempeño organizacional, señalando que este no puede entenderse plenamente mediante análisis lineales de causa y efecto. Su estudio destacó que el nivel de desempeño de los individuos está estrechamente relacionado con sus interpretaciones subjetivas de las situaciones laborales. Para Anwar (2017) y Venkatraman y Ramanujam (1986) el desempeño organizacional se calcula utilizando indicadores financieros simples basados en resultados que muestran el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estos indicadores son: ingresos, ventas, rendimiento de activos o resultados de mercado de capitales (Tamer et. al, 2015).

Dryer y Reeves (1995) propusieron cuatro formas de medir el desempeño organizacional: resultados de RR.HH. (como la rotación de personal, el ausentismo y el nivel

de satisfacción laboral), resultados a nivel organizacional (productividad, calidad y servicio), resultados financieros contables (como el ROA y la rentabilidad) y resultados del mercado de capitales (precio de las acciones, crecimiento y retornos). Además, diversos estudios (Harris y Mongiello, 2001; Atkinson y Brander-Brown, 2001) resaltan la importancia de enfocarse en tanto dimensiones financieras como no financieras, tales como la competitividad, la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la flexibilidad organizacional, el uso eficiente de los recursos y la tecnología.

Con todo lo mencionado anteriormente, el modelo de la presente investigación es el siguiente:

Figura 1. Modelo de la Investigación



Nota. Esquema del Modelo de la Investigación. Elaborado por: Anwar y Abdullah (2021). *The impact of Human resource management practice on Organizational performance*

2.3. Antecedentes

El artículo de investigación “The Impact of Human Resource management practice on Organizational Performance” de Anwar y Abdullah (2021) tiene como objetivo examinar el impacto de las prácticas de GRH, como incentivos, capacitación de empleados, contratación selectiva, seguridad laboral y equipos autogestionados, influyen en el desempeño organizacional de instituciones gubernamentales en la región del Kurdistán iraquí. Para lo cual

aplicó una metodología de enfoque cuantitativo, basado en la recolección de datos primarios a través de encuestas estructuradas a 240 empleados del Ministerio de Municipalidades Regionales y Recursos Hídricos del Kurdistan iraquí. Se midió la confiabilidad de las variables mediante el alfa de Cronbach, y se emplearon análisis de correlación y regresión para identificar asociaciones entre las variables. Los resultados indicaron que los equipos autogestionados tienen una correlación positiva con el desempeño organizacional; sin embargo, los incentivos, capacitación, contratación selectiva y seguridad laboral no tienen una asociación significativa con el desempeño organizacional. En conclusión, para las instituciones gubernamentales del Kurdistan es clave para mejorar el desempeño organizacional enfocarse en la descentralización y equipos autogestionados.

El artículo de investigación “Impact of Human Resources Management on Organizational Performance: A case Study” de Tobenna et. al (2023) tiene como objetivo evaluar el impacto de la GRH en el desempeño de Nestlé Plc. Para lo cual se aplicó cuestionarios, como herramienta de recolección de datos, a 92 empleados de Nestlé Plc en Abuja. Las variables de análisis fueron: formación y desarrollo, desarrollo organizacional, desarrollo profesional, rendimiento de los empleados y desempeño organizacional. El análisis se realizó usando tablas de frecuencia y análisis de regresión para validar las hipótesis. Los resultados mostraron que el desarrollo de prácticas de recursos humanos como la capacitación de los empleados tiene un impacto significativo en la eficiencia operativa de la compañía. En conclusión, las prácticas de GRH son importantes para mejorar el desempeño organizacional, sobre todo el desarrollo y capacitaciones a los empleados por lo que se recomienda implementar programas de formación para mejorar la eficiencia.

El artículo de investigación “Human Resource Management Practices and Organizational Performance in Public Sector Organization” de El - Ghalayini (2017) tiene como objetivo analizar la relación entre las prácticas de GRH y el desempeño organizacional en una

organización gubernamental internacional (OIG). La metodología que se utilizó tuvo un enfoque cuantitativo y cualitativo (mixta) basado en cuestionarios, obteniendo 234 respuestas. También, se realizaron entrevistas a administradores para profundizar en el impacto de las prácticas de GRH y explorar factores adicionales que puedan influir en los resultados. Los resultados mostraron algunas prácticas de GRH, como la capacitación y el desarrollo, con un impacto positivo en el compromiso y la satisfacción de los empleados, así como un efecto inverso en su intención de renunciar. En resumen, las áreas de capacitación y desarrollo, y evaluación de desempeño son las más influyentes; sin embargo, las prácticas de compensación y reclutamiento requieren modificaciones o mejoras.

El artículo de investigación “The impact of Human Resource Practices on actual and Perceived organizational performance in a middle eastern emerging market” de Tamer, Satwinder y Wood (2016) tiene como objetivo explorar qué prácticas de recursos están más relacionadas con un mejor desempeño organizacional dentro de la industria de servicios financieros en Jordania. La metodología de estudio empleada fue un enfoque cuantitativo mediante encuestas a 104 compañías del sector financiero que cotizan en la Bolsa de Valores de Ammán (ASE), entre ellas empresas de banca, seguros, bienes raíces, corretaje y otros servicios financieros. Las variables de estudio fueron: el reclutamiento y selección, capacitación, oportunidades profesionales internas, evaluación de desempeño e incentivos y recompensas, siendo el tamaño de la empresa y la edad de la misma, variables de control. El desempeño organizacional se mide a través de la rentabilidad (después de impuestos), participación de mercado e ingreso por ventas, ROA y ROE. Los resultados mostraron que la capacitación es una de las únicas prácticas de GRH que mostraron un impacto positivo consistente en el desempeño organizacional. Según las respuestas de los gerentes encuestados los incentivos extrínsecos como salario y promociones también jugarían un papel importante en la mejora del desempeño. También, se encontró que las instituciones que se encuentran

ubicadas en mercados emergentes como Jordania no tienen las condiciones óptimas para mejorar el desempeño. El estudio concluye que la capacitación es la única práctica de recursos humanos que consistentemente impacta el desempeño en la industria de servicios financieros de Jordania, además, existe una dificultad de aplicar modelos de gestión de mercados desarrollados en entornos emergentes sugiriendo que se requiere enfoques más contextuales y adaptado a la realidad local.

El artículo realizado por los autores Rana y Malik (2017) "Impact of Human Resource (HR) Practices on Organizational Performance: Moderating Role of Islamic Principles" tiene como objetivo analizar el impacto de las prácticas GRH en el desempeño organizacional de empresas paquistaníes y cómo los principios islámicos moderan esta relación. Las variables estudiadas incluyen selección, capacitación, compensación, evaluación del desempeño y participación de los empleados y, los principios islámicos como variable moderadora. Se utilizó una muestra de 282 empleados del sector de telecomunicaciones en Pakistán, con datos recolectados mediante un cuestionario basado en una escala Likert. El enfoque de investigación fue cuantitativo, y los datos fueron analizados utilizando SPSS. Los resultados mostraron que las prácticas de GRH tienen un impacto significativo y positivo en el desempeño organizacional, y que la aplicación de principios islámicos modera positivamente esta relación, aunque su efecto disminuye con una mayor aplicación. Las prácticas más significativas fueron selección, capacitación y compensación, mientras que las menos significativas fueron evaluación del desempeño y participación de los empleados. El estudio concluye que las empresas pueden mejorar su desempeño al aplicar eficazmente las prácticas de GRH junto con los principios islámicos, recomendando su integración de manera deliberada para el beneficio organizacional y de los empleados.

El trabajo de Osemeke (2012) titulado "*The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance: A Study of Guinness Nigeria Plc,*" tiene como

objetivo conocer el impacto de las prácticas de GRH en el desempeño de las organizaciones del sector privado en Nigeria. Se investigaron variables como el reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, compensación, y capacitación y desarrollo, utilizando una muestra aleatoria de 80 empleados de Guinness Nigeria Plc. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, empleando cuestionarios estructurados y el análisis de datos con t-test. Los resultados indicaron una relación significativa y positiva entre las variables de reclutamiento y selección, así como la evaluación del desempeño, con el rendimiento organizacional. Así mismo, no se encontró suficientes pruebas de que la compensación y la capacitación influyeran directamente en el desempeño. Se concluye que la empresa debe continuar fortaleciendo sus prácticas de reclutamiento y evaluación, y revisar sus políticas de compensación y desarrollo.

El estudio realizado por Mehmood, Awais, Afzal, Shahzadi y Khalid (2017) llamado *"The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance"* tiene como objetivo analizar cómo impactan las prácticas de GRH, compuestas por las variables: capacitación, evaluación del desempeño, participación de empleados, definición de trabajo y compensación, al desempeño organizacional, utilizando la satisfacción laboral como variable mediadora. El estudio, basado en una muestra de 90 empleados de universidades públicas y privadas de Pakistán, emplea un enfoque cuantitativo con cuestionarios estructurados y análisis mediante ANOVA, t-test y regresión múltiple. Los resultados indicaron que tanto las prácticas como la capacitación, evaluación del desempeño, definición del trabajo y compensación tienen un impacto positivo significativo en el desempeño organizacional y la satisfacción laboral, mientras que la participación de los empleados no mostró una relación significativa. En conclusión, La aplicación efectiva de estas prácticas puede mejorar el rendimiento organizacional y la satisfacción laboral, se recomienda una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones para aumentar su motivación y compromiso.

El artículo realizado por los autores Mohamad, Lo y La (2009) *"Human Resource Practices and Organizational Performance: Incentives as Moderator"* tiene como objetivo determinar el impacto de las prácticas de recursos humanos en el desempeño organizacional, utilizando los incentivos como variable moderadora, en empresas manufactureras de Malasia. Las variables independientes estudiadas fueron capacitación, evaluación del desempeño y tecnología de la información. Con una muestra de 85 empresas manufactureras y un enfoque cuantitativo basado en la regresión múltiple jerárquica se obtuvo como resultados que la capacitación y la tecnología de la información tienen una influencia significativa en el desempeño. Por otro lado, se encontró que, si bien, los incentivos también están relacionados positivamente, no moderan la relación entre las prácticas y el desempeño. El estudio concluye que el desempeño organizacional puede mejorarse con prácticas efectivas de recursos humanos sin depender de incentivos adicionales.

El trabajo de Aguta y Balcioglu (2015), titulado *"The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance: A Case of Private Banks in North Cyprus"*, tiene como objetivo investigar cómo las prácticas de GRH impactan en la satisfacción, compromiso y retención de los empleados, así como en el desempeño organizacional en bancos privados de Chipre del Norte. Las prácticas elegidas fueron el reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación del desempeño. Con una muestra de 214 trabajadores, la investigación utilizó un enfoque cuantitativo y un cuestionario estructurado analizado con SPSS. Los resultados mostraron que las prácticas efectivas de GRH, especialmente en capacitación y compensación, tienen una influencia positiva y significativa en la satisfacción y compromiso de los empleados, lo que contribuye a mejorar el desempeño de la empresa. Se concluye que ofrecer mejores oportunidades de desarrollo y mejorar las condiciones laborales puede aumentar la lealtad y motivación de los trabajadores, logrando además tener un alto desempeño organizacional.

Se observa en los antecedentes revisados se ha logrado identificar los factores que influyen en la gestión de recursos humanos (GRH) y cómo estos impactan en el desempeño organizacional. Dichos estudios permiten a las organizaciones, tanto públicas como privadas, obtener una visión más clara sobre las prácticas de GRH que pueden mejorar la eficiencia y el rendimiento. En este trabajo, se tomará como referencia el modelo de Anwar y Abdullah (2021), quienes analizaron el impacto de las prácticas de GRH como incentivos, capacitación, contratación selectiva, seguridad laboral y equipos autogestionados en instituciones gubernamentales del Kurdistan iraquí. Con base en estos antecedentes, el presente estudio busca replicar y adaptar el modelo propuesto, con el objetivo de determinar la relación entre las prácticas de GRH y el desempeño organizacional en el sector comercio y retail en Lima Metropolitana.

Tabla 1. Antecedentes de la investigación

Antecedentes	Título	Autores	Año	Relevancia
Antecedente 1	The Impact of Human Resource management practice on Organizational Performance	Anwar y Abdullah	2021	Prácticas de GRH: incentivos, capacitación de empleados, contratación selectiva, seguridad laboral y equipos autogestionados y descentralización en instituciones gubernamentales de la región del Kurdistan iraquí. La descentralización y equipos autogestionados tiene una correlación positiva y significativa con el desempeño organizacional.
Antecedente 2	Impact of Human Resources Management on Organizational Performance: A case Study	Tobenna et. al	2023	Prácticas de GRH: formación y desarrollo, desarrollo organizacional, desarrollo profesional y rendimiento de los empleados en el desempeño de Nestlé Plc. La

				formación y desarrollo en los trabajadores tiene un impacto significativo en la eficiencia operativa de la compañía
Antecedente 3	Human Resource Management (HRM) and organizational performance. The mediating role of employee competencies	Kweku	2018	Prácticas de GRH: reclutamiento y selección, formación y desarrollo, planificación de carrera, participación de trabajadores, evaluación del desempeño y competencias de los colaboradores. Se obtuvo que el reclutamiento, selección y formación tienen el impacto más significativo en las competencias, quien a su vez influye positivamente en el desempeño organizacional. Además, las competencias de los empleados juegan un papel mediador relevante en la relación entre las prácticas de GRH y el desempeño organizacional
Antecedente 4	Human Resource Management Practices and Organizational Performance in Public Sector Organization	El - Ghalayini	2017	Prácticas de GRH estudiadas: contratación, evaluación del rendimiento, compensación y recompensas y formación y desarrollo. Las 4 variables dependientes son: el compromiso, la satisfacción, la motivación y la intención de renunciar de los empleados. La capacitación y el desarrollo, con un impacto positivo en el compromiso y la satisfacción de los empleados, así como un efecto inverso en su intención de renunciar.

Antecedente 5	The impact of Human Resource Practices on actual and Perceived organizational performance in a middle eastern emerging market	Tamer, Satwinder y Wood	2016	Prácticas de GRH estudiadas: el reclutamiento y selección, capacitación, oportunidades profesionales internas, evaluación de desempeño e incentivos y recompensas, siendo el tamaño de la empresa y la edad de la misma, variables de control. El desempeño organizacional se mide a través de la rentabilidad (después de impuestos), participación de mercado e ingreso por ventas, ROA y ROE. La capacitación es la única práctica de recursos humanos que consistentemente impacta el desempeño en la industria de servicios financieros de Jordania
Antecedente 6	Impact of Human Resource (HR) Practices on Organizational Performance: Moderating Role of Islamic Principles	Rana y Malik	2017	Prácticas de GRH estudiadas: Selección, capacitación, compensación, evaluación del desempeño y participación de empleados en empresas paquistaníes, con los principios islámicos como moderador. Todas las prácticas de GRH tienen un impacto positivo en el desempeño, la variable moderadora es positiva, aunque su influencia decrece a medida que se incrementa su implementación.
Antecedente 7	The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance: A Study of Guinness Nigeria Plc	Osemeke	2012	Prácticas de GRH: Reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, compensación y capacitación en el sector privado en Nigeria, con un enfoque en Guinness Nigeria Plc. Se encuentra que el

				reclutamiento, la selección y la evaluación del desempeño tienen un impacto positivo en el desempeño organizacional.
Antecedente 8	The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance	Mehmood, Awais, Afzal, Shahzadi y Khalid	2017	Prácticas de GRH: Capacitación, evaluación del desempeño, participación de empleados, definición de roles y compensación en universidades de Pakistán. Se encuentra que la capacitación, la evaluación del desempeño, la definición de roles y la compensación tienen un impacto positivo y significativo en el desempeño organizacional y la satisfacción laboral.
Antecedente 9	Human Resource Practices and Organizational Performance: Incentives as Moderator	Mohamad, Lo y La	2009	Prácticas de GRH: Capacitación, evaluación del desempeño, tecnología de la información y el rol de incentivos en empresas manufactureras de Malasia. El estudio encontró que la capacitación y la tecnología de la información tienen un impacto positivo directo en el desempeño organizacional, mientras que los incentivos no moderaron significativamente la relación entre las prácticas de GRH y el desempeño.

Antecedente 10	The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance: A Case of Private Banks in North Cyprus	Aguta y Balcioglu	2015	Prácticas de GRH: Formación y Desarrollo, Reclutamiento y Selección, Compensación, Evaluación de desempeño, Prácticas promocionales, Satisfacción laboral, Compromiso Organizacional, y Motivación en bancos del sector privado en el norte de Chipre. Se encuentra que la capacitación y compensación mostraron una influencia directa con la satisfacción y compromiso lo que contribuyó a mejorar el desempeño organizacional.
-------------------	--	-------------------	------	---

Fuente: Elaboración propia

2.4. Contexto

2.4.1 Descripción del sector retail

El sector retail se define como un intermediario que adquiere productos en grandes volúmenes y luego los vende en cantidades más pequeñas al consumidor final. En esencia, este sector está compuesto por empresas que se enfocan en la distribución masiva de productos o servicios estandarizados dirigidos a un amplio público de consumidores. No obstante, se relaciona principalmente con las grandes cadenas de tiendas comerciales (Perú-retail, 2023).

El retail abarca una amplia variedad de ejemplos, entre los cuales se destacan supermercados (incluyen alimentos y bebidas, productos de aseo personal y suministros para mascotas), tiendas por departamento (ropa, muebles, dispositivos electrónicos, joyería, juguetes y artículos deportivos), establecimientos para el mejoramiento del hogar (materiales de construcción, herramientas y artículos de jardinería), tiendas de moda (prendas de vestir y calzado), tiendas de entretenimiento (librerías, tiendas de música, películas y videojuegos) y farmacias (productos de belleza y cuidado personal). (Perú-retail, 2023; La Cámara de Comercio de Lima, 2023 y Franquicia DIA, 2021).

2.4.2 Principales tiendas departamentales del sector retail

A principios de 2024, el Ministerio de la Producción (Produce) informó que existían 184 tiendas por departamento en Perú, siendo Saga Falabella, Ripley y Oechsle las empresas líderes de este segmento (Perú-retail, 2024).

Saga Falabella lidera el ranking como la marca más preferida en su segmento, con una participación del 54%. Fundada en 1889 en Chile, actualmente forma parte de uno de los grupos de retail más destacados de América Latina. La cadena ofrece una gran variedad de productos, que incluye electrodomésticos, artículos para el hogar y productos de belleza, aunque su principal enfoque está en ropa y calzado. En el Perú, cuenta con 35 tiendas, 16 en Lima y 19 en otras ciudades (García, 2023). Este crecimiento sostenido ha impulsado también su fuerza laboral, que a junio de 2024 alcanza los 78,684 empleados (Hokama, 2024).

Ripley se posiciona en el segundo lugar del ranking, siendo la preferida por el 38% de los compradores de tiendas por departamento. Fundada en 1956 en Chile, la tienda ofrece una amplia gama de productos que incluyen ropa, calzado, cosméticos, equipos tecnológicos y artículos para el hogar. Se ha consolidado como una de las principales cadenas de retail en Perú y Colombia. Actualmente, cuenta con 26 sucursales, de las cuales 16 se encuentran en Lima y 10 en provincias (García, 2023). Además, a junio de 2024, la empresa emplea a 18,374 trabajadores (Hokama, 2024), reflejando su crecimiento y consolidación en el mercado.

Oechsle, fundada en 1888 y parte del Grupo Intercorp, es pionera en el formato de tiendas por departamentos en el Perú, con la apertura de su emblemática tienda en la Plaza de Armas de Lima en 1917. La cadena ofrece una amplia selección de productos que incluyen ropa, calzado, artículos de belleza, accesorios, electrodomésticos, productos para el hogar y juguetes. Actualmente, opera 33 tiendas a nivel nacional, con 14 ubicadas en Lima y 19 en provincias, y tiene planes de expansión tanto en la capital como en otras regiones del país (García, 2023). A junio de 2024, cuenta con 2,727 empleados (Datos Perú, 2024), reflejando su sólida posición en el sector.

2.4.3 Visión general del sector retail

En 2023, el crecimiento económico fue notable en varios países, destacándose Panamá con un incremento del 6.1%, seguido de Costa Rica con 4.9%, Paraguay con 4.5%, México

con 3.6% y Guatemala con 3.4%. En contraste, otras naciones experimentaron contracción, como Argentina que decreció 1.6%, y Perú, que presentó una disminución de 0.5% (Datamind, 2024 y Albuquerque, 2024).

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Lima (CCL), la recesión económica tuvo un fuerte impacto en el consumo de los peruanos, lo que, en consecuencia, repercutió en la industria del retail (Datamind, 2024).

Según Óscar Chávez, director del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la CCL, las principales categorías que resultaron afectadas en este sector fueron las tiendas por departamento, farmacias y ferreterías. Como resultado, la CCL informó que, en 2023, la expansión del sector retail fue del 2.3%, una cifra inferior al crecimiento de 3.3% alcanzado el año previo (Albuquerque, 2024).

Entre las categorías que experimentaron mayor crecimiento están los supermercados (+14.8%), librerías (+14.7%), farmacias (+6.1%) y establecimientos para el mejoramiento del hogar (+4.7%). En contraste, las tiendas por departamento (-5.4%) y ferreterías (-12.7%) se contrajeron en ese periodo (GS1 Peru, 2024).

Si bien en 2023 la recesión tuvo un gran impacto en el consumo de los peruanos, se espera que 2024 sea un año de recuperación, caracterizado por tasas de interés más bajas y una inflación más controlada (Datamind, 2024 y Albuquerque, 2024).

El Banco Mundial proyecta que el PBI de Perú crecerá un 2.7%, posicionándolo como el tercer país con mayor crecimiento en Sudamérica. Por su parte, la Cámara de Comercio de Lima (CCL) estima una recuperación de la economía del 2.6% y un aumento del consumo del 2.9%, además de una expansión del 3.3% en el sector retail (Albuquerque, 2024).

Para el periodo 2024 - 2025, se anticipa un crecimiento en las cadenas comerciales, el lanzamiento de nuevas marcas y la apertura de nuevos retailers (Datamind, 2024). Se prevé la inauguración de siete centros comerciales, con una mayor concentración en la capital (La Cámara de Comercio de Lima, 2023). Estas aperturas impulsarán la economía y ofrecerán a las marcas mayores oportunidades de visibilidad y expansión (Datamind, 2024). En resumen, a pesar de los importantes desafíos, el sector retail ha demostrado una notable resiliencia y capacidad de adaptación (La Cámara de Comercio de Lima, 2023).

2.4.4 Tendencias en el sector retail

El sector retail en Perú ha tenido un crecimiento notable en los últimos años, promovido por diversos factores, como la adopción de la tecnología y el crecimiento exponencial del comercio electrónico, lo que ha permitido a las empresas expandir su alcance y llegar a un público más amplio (LinkedIn Pulse, 2023; Trialta, 2024).

En el país, el comercio electrónico ha prosperado gracias al aumento de la conectividad y la expansión de internet, lo cual ha llevado a más consumidores a optar por las compras en línea, en busca de conveniencia y una mayor variedad de productos (Trialta, 2024).

En la actualidad, las innovaciones tecnológicas están transformando nuestro entorno, dando origen a nuevos mercados que, a su vez, crean nuevos clientes y competidores, los cuales establecen nuevas expectativas (Demarini, 2020).

En ese sentido, la evolución del sector retail está estrechamente vinculada a los avances tecnológicos, que impactan directamente en los hábitos y comportamientos de los consumidores (Demarini, 2020).

2.4.5 Desafíos en la Gestión de Recursos Humanos en el sector retail

- **Reclutamiento y Selección:** Debido al dinamismo y gran rotación de personal en el sector retail, atraer a candidatos altamente cualificados es todo un reto. Este sector tiende a realizar contrataciones masivas y temporales. Por ello, es crucial identificar las principales tareas y competencias necesarias para cada puesto. Además, una vez completo el equipo, es fundamental que todos estén alineados para asegurar la eficiencia en los procesos. También, es importante fomentar la diversidad e inclusión para crear un ambiente de trabajo propicio en el que los trabajadores se sientan valorados, lo cual contribuye a tener una fuerza laboral saludable y productiva, promoviendo una cultura de colaboración y satisfacción entre sus empleados (Perú-retail, 2023 y Sesame, 2024).
- **Retención de Empleados:** En este sector, la satisfacción laboral suele verse afectada por las largas jornadas y las exigencias del servicio al cliente, lo que puede generar fatiga y alta rotación de personal. Para ello, es necesario asegurar que los empleados reciban una remuneración justa, incluyendo salarios competitivos e incentivos por un alto desempeño. Otra medida es otorgarles autonomía para que tomen decisiones, así como proporcionarles los recursos necesarios para que realicen su trabajo de manera eficiente. Otro aspecto por mejorar es la necesidad de cubrir diferentes horarios, especialmente en

épocas de alta demanda, lo cual requiere una cuidadosa planificación. La implementación de un programa que diseñe cuadrantes de trabajo y optimice los turnos puede facilitar la gestión de turnos, evitando las demoras causadas por sistemas obsoletos y proporcionando actualizaciones en tiempo real sobre cualquier cambio en los horarios (Sesame, 2024).

- **Capacitación y Desarrollo:** Con productos y tecnologías en constante evolución, es fundamental proporcionar capacitación continua para mantener a los empleados actualizados. Sin embargo, una formación genérica puede no cubrir las necesidades específicas de cada trabajador (Perú-retail, 2023). Aunque en el sector retail peruano cada tipo de establecimiento enfrenta desafíos particulares en la GRH, las tiendas por departamento destacan como uno de los más desafiantes debido a la naturaleza de sus operaciones y tipo de productos que ofrecen. Estas tiendas, al ser grandes y manejar una amplia gama de productos, requieren la gestión de un volumen considerable de personal. Además, presentan una alta tasa de rotación, sobre todo en áreas de atención al cliente y ventas, causada por factores como salarios bajos, condiciones de trabajo demandantes y puestos de trabajo temporales. A diferencia de los supermercados y las farmacias, donde las tareas pueden ser más estandarizadas, en las tiendas departamentales el personal requiere de una capacitación más especializada según la sección donde trabaje, lo que puede impactar en la calidad del servicio al cliente si no se aborda adecuadamente. Además, la interacción constante con los clientes puede generar situaciones de estrés y conflictos que, sin una adecuada gestión de RRHH, podrían afectar tanto la satisfacción de los clientes como la de los empleados. Por último, la presión por cumplir las metas de ventas puede generar un ambiente competitivo entre los empleados, que de no gestionarse de forma apropiada podría dar lugar a un ambiente laboral tóxico. En resumen, las tiendas departamentales enfrentan algunos de los mayores desafíos en gestión de RRHH debido a su gran tamaño, alta rotación de personal, necesidad de especialización, interacción constante con clientes y presión por cumplir metas de ventas.

2.4.6 Impacto de las prácticas de Gestión de Recursos Humanos en el sector retail

El sector retail y la GRH enfrentan desafíos constantes, por lo que deben innovar continuamente para mantenerse competitivos. Entender y afrontar estos retos permite a las empresas estar mejor preparadas para tener éxito en el futuro (Sesame, 2024).

Tras revisar la literatura existente, se identifican tres enfoques clave para medir el impacto de la gestión de recursos humanos en el desempeño organizacional.

- **Productividad:** Una gestión eficaz del talento humano *puede ser determinante* en la competitividad y éxito empresarial, al potenciar el desempeño, mejorar la satisfacción y fortalecer el compromiso de los trabajadores (LinkendIn Pulse, 2024). Louffat et al. (2022) afirman que la gestión del talento humano está relacionada con el desempeño laboral a través del desarrollo de competencias. De igual manera, Nilsson y Ellstrom (2012) sostienen que las estrategias de desarrollo de recursos humanos potencian el desempeño de los empleados, lo que, en conjunto, contribuye a la efectividad organizacional.
- **Calidad del servicio y Satisfacción del cliente:** Para medir el rendimiento de los empleados y garantizar que contribuyan al éxito de la empresa, es necesario realizar evaluaciones de desempeño. Estas evaluaciones permitirán a sus trabajadores identificar fortalezas y áreas de mejora, facilitando el desarrollo profesional y optimizando su rendimiento. Las opiniones de los clientes también pueden aportar información valiosa sobre la manera en que los empleados interactúan con ellos y su nivel de satisfacción. De igual modo, las cifras de ventas pueden ofrecer una métrica objetiva del rendimiento que ayudan a identificar las secciones en las que los empleados tienen dificultades, así como orientan estrategias para mejorar la productividad (Sesame, 2024).
- **Rendimiento financiero:** La gestión de RRHH desempeña un rol clave en el desempeño financiero de una empresa. Al asegurar la adecuada selección de personal, se puede contribuir al crecimiento sostenible como a la rentabilidad, lo que se refleja directamente en los resultados financieros (LinkendIn Pulse, 2024). En primer lugar, establecer presupuestos realistas que consideren tanto las necesidades del personal como las capacidades financieras de la empresa permite mejorar las compensaciones, obtener resultados más consistentes, fortalecer la salud empresarial y garantizar la continuidad y el crecimiento del negocio. En segundo lugar, cada inversión en programas de capacitación, actividades de integración, eventos corporativos e iniciativas de bienestar de los empleados tienen un impacto en la rotación de personal, la productividad y la rentabilidad. Por ello, estas inversiones pueden generar valor para la empresa, el cual puede ser evaluado a través del análisis de costo-beneficio y el retorno sobre la inversión (ROI). En tercer lugar, los procesos de liquidación junto con los costos asociados al reclutamiento y la capacitación pueden reducir los ingresos o

aumentar los costos, afectando los resultados financieros de la organización. Además, la gestión de las normativas fiscales y laborales influye directamente en las decisiones de compensación y, por ende, en las finanzas de la empresa; el incumplimiento de estas regulaciones también puede repercutir en su reputación y operatividad (Padilla, 2024).

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis General

La literatura revisada de Gbolahan (2012), Arumugam (2011) y Mohamad (2009), señala que hay una relación positiva entre las prácticas de GRH y el desempeño organizacional. Según, Gerhart (2005) sugiere que el desempeño y la productividad organizacional se relacionan positivamente con distintas variables como la selección y reclutamiento, la evaluación del desempeño organizacional, capacitación, prácticas innovadoras y políticas de beneficios y compensación.

Dentro de la investigación de estudio de Tobenna et al. (2023) realizado a una empresa del sector alimentos y bebidas se señaló que el desarrollo de los recursos humanos influye en la calidad de servicio que ofrece Nestlé, lo que indicó que variables como la competencia, la experiencia y el conocimiento del trabajador impacta significativamente en el éxito de la organización.

Para Kweku (2018) las prácticas de GRH estudiadas mejoraron el desempeño de la empresa afectando en la motivación de los empleados, habilidades de los empleados y la estructura de trabajo. Sus hallazgos demostraron que las variables más significativas fueron el reclutamiento y selección, capacitaciones y participación de los empleados.

Considerando los resultados de estos estudios, se espera que sí exista una influencia positiva de las prácticas de la GRH en el desempeño organizacional en tiendas departamentales de Lima Metropolitana.

Por ello, se presenta la hipótesis general planteada:

H0: Las prácticas de la gestión de recursos humanos influyen significativamente en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana.

2.5.2 Hipótesis Específicas

2.5.2.1 Incentivos y Desempeño organizacional

La correlación entre incentivos y desempeño organizacional se ha visto en varios contextos como una empresa peruana (Dávila et al., 2022), universidades jordanas (Al-

Nsour, 2012), universidades paquistaníes (Hussain, Shah, y Raza, 2012), empresas del sector turismo (Portal, 2021), entre otros.

Dávila et al. (2022) determinaron que, si las empresas logran fortalecer tanto los incentivos económicos como los no económicos, ya que son elementos valorados por los trabajadores en su entorno laboral se obtendrá un impacto positivo en los empleados lo que beneficiará directamente a la empresa.

Portal (2021) encontró que hay una fuerte relación entre los incentivos y el rendimiento de los empleados por lo que se recomienda que la empresa desarrolle estrategias de incentivos basadas en el cumplimiento de tareas y resultados. Esto contribuiría a que los colaboradores se sientan reconocidos y motivados, lo que mejoraría su eficiencia y, por ende, aumentaría las ganancias de la organización.

Al-Nsour (2012) obtuvo que los incentivos explican casi la mitad de la varianza en el desempeño organizativo, lo que indica la importancia e influencia de los incentivos financieros y morales en el desempeño de la empresa.

Considerando los resultados de estos estudios, se espera que los incentivos influyan en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana.

Por ello, se presenta la primera hipótesis planteada:

H1: Los incentivos sí influyen en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana.

2.5.2.2 Capacitación de empleados y Desempeño organizacional

La relación entre capacitación de empleados y desempeño organizacional se ha visto en varios contextos como bancos comerciales de Mogadiscio (Abdikarim, 2019), bancos privados en el norte de Chipre (Aguta y Balcioglu, 2015), universidades paquistaníes (Hussain et al., 2012), Colegios africanos en Uganda (Christopher et., 2022) entre otros.

Christopher et al. (2022) indican que la capacitación es un factor crucial para mejorar las habilidades, competencias y conocimientos de los empleados, lo cual incrementa el desempeño y productividad organizacional. Las instituciones que implementan programas de capacitación adecuados logran un aumento en la productividad y el compromiso de sus empleados, lo que impulsa significativamente el logro de los objetivos organizacionales.

Mehmood et al. (2017) revelaron que una adecuada capacitación para todas las áreas involucradas no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también optimiza la

productividad y el rendimiento organizacional. Las universidades que invierten en programas de formación logran empleados más capacitados y comprometidos, lo que contribuye significativamente al éxito institucional.

Considerando los resultados de estos estudios, se espera que la capacitación de los empleados influya en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana.

Por eso, se presenta la segunda hipótesis planteada:

H2: La capacitación de empleados influye significativamente en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana.

2.5.2.3 Contratación selectiva y Desempeño organizacional

Ferris et al. (2002) argumentaron que la efectividad de las prácticas de reclutamiento impacta en el desempeño de los empleados. De igual manera, diversos investigadores han señalado que seleccionar al candidato correcto para un puesto debe ir de la mano con el desarrollo y mejora de competencias claves para llevar a cabo las estrategias y metas de la empresa (Naquin y Holton, 2006; Lee, 2010; Hellriegel y Slocum, 2011).

Un estudio realizado por Zhao y Zhou (2020) reveló que la contratación de los empleados adecuados permite a la empresa maximizar el uso de sus recursos, lo que tiene un efecto positivo en la eficiencia y reduce los costos asociados a la capacitación y desarrollo.

Según Anwar (2017), las prácticas de contratación selectiva tienen un impacto positivo en la organización. Esto coincide con los hallazgos de otras investigaciones que demostraron que un reclutamiento y selección eficaces generan una ventaja competitiva y un mayor rendimiento en las organizaciones (Kweku, 2018).

Considerando los resultados de estos estudios, se espera que la contratación selectiva influya en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana.

Por eso, se presenta la tercera hipótesis planteada:

H3: La contratación selectiva influye significativamente en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana.

2.5.2.4 Seguridad laboral y Desempeño organizacional

Según James (2012), la seguridad laboral es un factor clave en el desempeño tanto de la organización como del equipo. Además, señaló que cuando el personal percibe una baja seguridad laboral aumenta la incertidumbre sobre su estabilidad en el trabajo, lo que afecta negativamente su desempeño.

Kweku (2018) indicó que existía una relación positiva significativa entre la seguridad laboral y el desempeño de los enfermeros que trabajan en hospitales de Jordania. Esta conclusión se basó en un análisis de correlación de Pearson, lo que sugiere que las enfermeras que percibían una mayor seguridad en sus empleos mostraban un rendimiento mayor en sus funciones.

Yusoff et al. (2020) analizaron el sector bancario en Estados Unidos y concluyeron que existe evidencia de una asociación positiva entre la seguridad laboral y el rendimiento organizacional. Resultados similares fueron obtenidos por Vincent et al. (2020) en su estudio sobre la seguridad laboral y el desempeño en la administración pública de Albania.

Considerando los resultados de estos estudios, se espera que la seguridad laboral influya en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana.

Por eso, se presenta la cuarta hipótesis planteada:

H4: La seguridad laboral influye significativamente en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana.

2.5.2.5 Equipos autogestionados y Desempeño organizacional

Algunas evidencias muestran una relación positiva entre la variable equipos autogestionados y desempeño organizacional. De acuerdo con Acosta-Prado et al. (2020) los equipos autogestionados pueden tener un enorme impacto en el éxito de la empresa, ya que son capaces de llevar a cabo tareas de niveles superiores como inferiores, y de superar las limitaciones de los roles asignados.

Esto se vio reflejado en los resultados de Anwar y Abdullah (2021) donde se evidencio que, si el poder de toma de decisiones se otorga a los empleados de una compañía, entonces el rendimiento organizacional como las ventas, productividad de los trabajadores y calidad tienden a mejorar significativamente.

De acuerdo con la investigación de Rifkin (2011) las organizaciones autogestionadas han demostrado ser efectivas para mejorar el desempeño

organizacional. En estos modelos, los individuos asumen diversos roles que se ajustan a las necesidades cambiantes de la organización como a las individuales lo que facilita que las personas aprovechen sus intereses y fortalezas.

Considerando los resultados de estos estudios, se espera que los equipos autogestionados influyan en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana.

Por ello, se presenta la quinta hipótesis planteada:

H5: Los equipos autogestionados influyen significativamente en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación

Esta investigación adopta una metodología cuantitativa con un enfoque explicativo, ya que se busca establecer las relaciones de efecto entre las variables definidas que se tiene en el modelo y probar las hipótesis planteadas. A su vez, el diseño de este estudio es de tipo transversal, lo que significa que la información obtenida por el instrumento será recolectada en un único momento o en un periodo de tiempo determinado, permitiendo obtener una clara imagen de la situación investigada en un momento específico.

3.2 Variables

Las variables utilizadas en la presente investigación son las siguientes:

Tabla 2. Variables de la Investigación

Variables Independientes	- Incentivos - Capacitación de Empleados - Contratación Selectiva - Seguridad Laboral - Equipos Autogestionados
Variable Dependiente	- Desempeño Organizacional

Fuente: Elaboración propia

3.3 Población y Muestra

Primero, se determinó la unidad de análisis, que es el objeto sobre el cual se investiga y recopila los datos, en este caso, se definió como un empleado de las tiendas departamentales en Lima Metropolitana.

Seguidamente, se delimitó la población de este estudio que comprende a los empleados de las tiendas departamentales de Saga Falabella, Ripley y Oechsle en Lima Metropolitana.

A junio de 2024, las principales tiendas departamentales del Perú registraron las siguientes cifras de empleados a nivel nacional: Saga Falabella con 78,684 empleados, Ripley 18,374 con trabajadores y Oechsle con 2,727 empleados.

Dado que el presente estudio se centra en estimar el número de empleados en Lima Metropolitana, la distribución de las tiendas departamentales en Lima y provincias fue un factor clave para realizar dicha estimación. Se sabe que Saga Falabella cuenta con un total de 35 tiendas, 16 distribuidas en Lima y 19 en provincias. De manera similar, Ripley posee 26 tiendas, de las cuales 16 se encuentran en Lima y 10 en provincias. Por su parte, Oechsle dispone de 33 tiendas, con una distribución de 14 en Lima y 19 en provincias.

En base a la información sobre el número de empleados a nivel nacional y la distribución geográfica de las tiendas, se estimó el número de empleados en Lima Metropolitana (N) para cada una de las tres tiendas, utilizando la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} & \text{N}^\circ \text{ de empleados en Lima Metropolitana} \\ &= \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados a nivel nacional} * \text{N}^\circ \text{ de tiendas en Lima Metropolitana}}{\text{N}^\circ \text{ de tiendas a nivel nacional}} \end{aligned}$$

En ese sentido, se estimó la población para cada una de las tiendas departamentales y se obtuvo los siguientes resultados:

$$\text{N}^\circ \text{ de empleados en Lima Metropolitana de Ripley} = \frac{18,374 * 16}{26} = 11,307$$

$$\text{N}^\circ \text{ de empleados en Lima Metropolitana de Saga Falabella} = \frac{78,684 * 16}{35} = 35,970$$

$$\text{N}^\circ \text{ de empleados en Lima Metropolitana de Oechsle} = \frac{2,727 * 14}{33} = 1,157$$

A partir de esos datos, se estimó el tamaño de la muestra, para lo cual se consideró un muestreo de población finita, dado que la población es delimitable, es decir, el número de empleados en Lima Metropolitana de las tres tiendas departamentales se conoce.

Para ello, se utilizó la siguiente fórmula para determinar el tamaño de muestra para cada tienda departamental:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

Tabla 3. Tamaño de muestra para población finita

n = Tamaño de la muestra	
N = Tamaño de la población	X
z = Parámetro estadístico que depende del Nivel de confianza	1.96
e = Margen de error	0.05
p = Probabilidad de éxito	0.5
$q = (1 - p)$ = Probabilidad de fracaso	0.5

Fuente: Elaboración propia

Para estimar el tamaño de la muestra, se consideró un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y un valor de z de 1.96. Se obtuvieron los siguientes resultados para cada tienda departamental:

$$\text{Tamaño de muestra para Ripley} = \frac{11,307 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (11,307 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 372$$

$$\text{Tamaño de muestra para Saga Falabella} = \frac{35,970 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (35,970 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 380$$

$$\text{Tamaño de muestra para Oechsle} = \frac{1,157 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (1,157 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 289$$

$$\text{Muestra total} = 372 + 380 + 289 = 1,041$$

Sumando las muestras obtenidas para cada tienda, el tamaño total estimado es de 1,041 empleados. Esta cifra representa el número de empleados de las tiendas departamentales de

Ripley, Saga Falabella y Oechsle en Lima Metropolitana que será considerado para la presente investigación.

3.4 Técnica de Muestreo

Posteriormente, se eligió el método de muestreo más adecuado para este estudio: el muestreo no probabilístico por conveniencia. Esta técnica resulta útil al seleccionar una muestra asequible y disponible, de una manera práctica, y en corto tiempo. Además, la muestra es recogida en relación con las características escogidas por los investigadores que llevan a cabo el estudio, recolectando información de trabajadores que cumplan con los requisitos que se requieren (Hernández et al., 2014).

3.5 Método de recolección de datos

En cuanto al instrumento de recolección de datos, se utilizará un cuestionario para medir el fenómeno investigado, proporcionando resultados objetivos y verificables.

El cuestionario comprenderá tres secciones: La primera parte incluirá preguntas demográficas tales como sexo, edad, nivel educativo, ocupación y antigüedad laboral, para analizar si las percepciones varían según estas características. El segundo apartado buscará brindar información sobre la situación laboral de los encuestados. Se solicitará información sobre el nombre de la tienda departamental donde laboran, el tiempo de servicio, el área en el que se desempeñan, la jornada laboral habitual y el motivo principal de permanencia en la tienda. Mientras que, la tercera sección evaluará el grado en que los encuestados están de acuerdo o en desacuerdo con las afirmaciones sobre las prácticas específicas de GRH implementadas, como incentivos, capacitación de los empleados, contratación selectiva, seguridad laboral y equipos autogestionados; así como indicadores de desempeño organizacional relacionadas con satisfacción laboral, motivación, rotación de personal,

productividad y clima laboral. Se utilizará una escala Likert de 5 puntos que va de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

3.6 Método de análisis de datos

Para esta investigación, se han seleccionado cinco técnicas de análisis de datos. En primer lugar, se realizará un análisis descriptivo para recopilar información sobre las características de la muestra. En segundo lugar, se aplicará un análisis de fiabilidad utilizando el alfa de Cronbach, con el fin de determinar el grado de fiabilidad del instrumento y los ítems que lo componen. En tercer lugar, se llevará a cabo un análisis factorial, comenzando con las pruebas KMO y Esfericidad de Barlett para verificar si es conveniente realizar este análisis, de darse este escenario se procederá a realizar el resto de las pruebas correspondientes para tener una comprensión más profunda de los factores de estudio. En cuarto lugar, se efectuará un análisis de correlación para establecer si existe asociación entre las variables, conforme a lo esperado según las hipótesis planteadas. Por último, se utilizará la regresión lineal múltiple para evaluar si se deben rechazar o no las hipótesis de estudio.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

1. Según los antecedentes que se han revisado para ver el impacto de las prácticas de GRH en el desempeño organizacional de distintas empresas de sectores económicos se concluyó que las prácticas más utilizadas y con mayor influencia incluyen la capacitación, la contratación selectiva y los equipos autogestionados. Estos elementos fueron particularmente efectivos en diversos sectores, como el público, el financiero y el hotelero, donde se demostró que contribuyen significativamente a la mejora del desempeño y la productividad organizacional.

La capacitación de empleados se ha consolidado como una de las prácticas más consistentes en los estudios revisados, especialmente en sectores como el financiero y educativo, donde se ha visto que mejora las competencias y habilidades del personal, lo que a su vez aumenta el desempeño organizacional. Asimismo, la contratación selectiva ha sido identificada como una práctica clave para garantizar que se incorporen empleados competentes y comprometidos, contribuyendo también a mejorar el rendimiento de la organización. Aunque menos estudiados, los equipos autogestionados han demostrado tener un impacto significativo en el desempeño organizacional, particularmente en entornos que fomentan la autonomía y la toma de decisiones por parte de los empleados.

Por otro lado, las prácticas menos influyentes en el desempeño organizacional han sido los incentivos y la seguridad laboral, siendo su menor impacto atribuible a factores específicos del sector y contextuales. Los incentivos han presentado resultados mixtos: en el sector financiero, los incentivos extrínsecos, como el salario y las promociones, mostraron un impacto positivo, mientras que en sectores como el público o gubernamental no se encontró una relación significativa con el desempeño organizacional, posiblemente debido a las limitaciones presupuestarias y la regulación que dificultan la aplicación de incentivos económicos. Para que estos sean efectivos, deben diseñarse y ajustarse cuidadosamente a las necesidades del sector. En cuanto a la seguridad laboral, en ciertos contextos tampoco ha demostrado tener un efecto significativo en el desempeño organizacional, ya que en sectores donde los empleados perciben estabilidad laboral, esta variable puede no ofrecer un motivador adicional.

2. Las prácticas de GRH desempeñan un papel crucial en el desempeño organizacional de las tiendas departamentales de Lima Metropolitana, especialmente en el sector retail,

donde la rotación laboral y las condiciones de trabajo presentan desafíos significativos. Viendo la situación actual que se tiene del sector en Lima, se considera que las prácticas más influyentes serían la capacitación, los incentivos y la seguridad laboral debido a su capacidad para abordar problemas estructurales claves del sector.

La capacitación resulta clave en un contexto donde la rotación laboral supera el 75%, ya que permite a las empresas no solo mejorar las competencias y habilidades de sus empleados, sino también lograr reducir los costos asociados a la constante contratación y capacitación de un nuevo personal. Al proveer a los trabajadores de mejores habilidades, se llega a incrementar su productividad y se crea un entorno de trabajo más eficiente. A su vez, los incentivos se presentan como una herramienta necesaria para poder motivar y retener al talento, especialmente en un sector donde existen bajos salarios y condiciones laborales muy exigentes que promueven la insatisfacción en el trabajo. La implementación de un sistema de incentivos bien estructurado puede generar empleados más comprometidos y, como consecuencia, da mejores resultados operativos y financieros. Como última práctica se considera la seguridad laboral como un factor importante en un país donde la informalidad laboral afecta a más del 76.8% de los trabajadores. Ofrecer estabilidad contractual y condiciones laborales seguras no solo mejora la retención del personal, sino que también fortalece la confianza y el compromiso de los empleados, factores clave para un desempeño organizacional sólido.

Por otro lado, se considera a las prácticas de equipos autogestionados y contratación selectiva menos influyentes en el contexto estudiado. La estructura operativa y altamente estandarizada del sector retail reduce la efectividad de los equipos autogestionados, ya que, en un entorno con alta rotación de personal, su impacto tiende a ser muy limitado. Con respecto a la contratación selectiva, si bien puede ayudar a atraer candidatos calificados, su efectividad es reducida si no se tiene establecidas políticas sólidas de retención, ya que el personal seleccionado suele optar por abandonar la empresa debido a las condiciones laborales inestables.

3. La gestión de recursos humanos en el sector retail se enfrenta a una serie de desafíos únicos que demandan una atención particular. La investigación de las prácticas de GRH en las tiendas departamentales es fundamental dada la naturaleza competitiva y dinámica del entorno en el que se desempeñan. En este contexto, llevar a cabo una investigación de este tipo trae múltiples beneficios. En primer lugar, permite a las

empresas identificar las prácticas óptimas en la gestión del talento, lo que puede traducirse en una mayor retención de personal, aumento de la productividad y un mejor ambiente laboral. También, proporciona un marco para abordar las demandas de empleados y clientes, quienes buscan mayor adaptabilidad y un servicio más personalizado, respectivamente. Una gestión de recursos humanos más estratégica impulsa la innovación, formando un equipo más capacitado para responder a las nuevas tendencias y mejorar la experiencia del cliente, lo que puede traducirse en un aumento en las ventas y una mayor lealtad de este hacia estos establecimientos comerciales. De modo que, el presente estudio será crucial para ayudar a estas empresas a que mejoren su competitividad y se enfrenten los desafíos de un entorno caracterizado por una alta rotación de personal, condiciones laborales diversas y una competencia cada vez más intensa. En particular, las tiendas departamentales dependen de un amplio personal, que debe ser eficiente y estar comprometido para brindar un servicio diferenciado al cliente, un factor crucial en un sector altamente competitivo donde la experiencia del cliente resulta decisiva. Sin duda, obtener una visión más clara de las prácticas óptimas y adaptables para la gestión del talento en este segmento del retail, no solo responde a la necesidad de adaptarse a un mercado en constante evolución, sino que también ofrece una oportunidad para aumentar la productividad, mejorar la satisfacción y retención de empleados, fortalecer la cultura organizacional, elevar la satisfacción del cliente, alcanzar un crecimiento financiero sostenible y posicionarse de manera más competitiva en la industria.

CAPÍTULO V: CONTRIBUCIONES

El estudio aporta significativamente a la literatura sobre la GRH en el contexto de economías emergentes, específicamente en América Latina. Mediante la evaluación del impacto de cinco prácticas clave (incentivos, capacitación, contratación selectiva, seguridad laboral y equipos autogestionados), la investigación amplía el entendimiento de cómo estas prácticas influyen en el desempeño organizacional en sectores con alta rotación laboral y competencia, como es el retail en Lima Metropolitana. Asimismo, los hallazgos del estudio ofrecen recomendaciones útiles para gerentes y líderes en el sector retail.

5.1 Contribuciones Teóricas

Ampliación del conocimiento en economías emergentes: La mayoría de los estudios previos se han centrado en economías desarrolladas. Este trabajo contribuye al conocimiento al abordar el sector retail en Perú, lo cual puede ayudar a adaptar los modelos de GRH a las particularidades culturales y económicas de la región.

Identificación de prácticas más influyentes en el sector retail: Al comparar la efectividad de diferentes prácticas de GRH, se revela que la capacitación, los incentivos y la seguridad laboral tienen un impacto más significativo en el desempeño organizacional en comparación con la contratación selectiva y los equipos autogestionados. Esto proporciona un marco teórico para futuros estudios sobre la priorización de estrategias de GRH en sectores similares.

5.2 Contribuciones Prácticas

Aplicación de estrategias de seguridad laboral y autonomía: Los resultados sugieren que mejorar la seguridad laboral y promover cierta autonomía mediante equipos autogestionados pueden incrementar el compromiso y la productividad de los empleados, lo cual es especialmente relevante en un sector con una alta presión por cumplir metas de ventas.

Recomendaciones para la mejora continua del talento: Los gerentes pueden utilizar los hallazgos para establecer programas de formación más personalizados y ajustar las políticas de contratación, asegurando que los candidatos seleccionados tengan las competencias y la motivación necesarias para integrarse y adaptarse rápidamente al entorno laboral.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

El estudio de las prácticas de GRH puede ser muy útil en otros sectores del Perú con alta rotación de personal, como la construcción y los servicios tecnológicos (Vargas, 2019). En el sector construcción, esta rotación se debe a la temporalidad de los proyectos y a la falta de estabilidad laboral, mientras que en el sector tecnológico está relacionada con la alta demanda de profesionales calificados y las ofertas competitivas del mercado. Además, en ambos sectores, la falta de planes de carrera claros y beneficios atractivos incrementa la insatisfacción laboral, lo que agrava la rotación. Una recomendación sería implementar programas sólidos de capacitación y desarrollo, así como mejorar los incentivos y la seguridad laboral para aumentar la retención de empleados. En construcción, esto permitiría contar con equipos más estables y mejor preparados, lo que aumentaría la eficiencia en los proyectos, optimizando los plazos y reduciendo los costos operativos. En el sector tecnológico, donde la estabilidad y el talento especializado son esenciales, estas prácticas ayudarían a reducir la rotación y fomentar la innovación, asegurando que las empresas mantengan un personal calificado y comprometido, lo que mejoraría su competitividad en el mercado, especialmente en áreas de atención al cliente y soporte técnico, donde la continuidad del equipo es clave para mantener la calidad del servicio.

Los hallazgos de la investigación se centran en el sector retail, el cual posee características propias, como alta rotación de personal y condiciones laborales específicas, lo que dificulta extrapolar los resultados a otros sectores sin realizar estudios adicionales. Una limitación importante es que los resultados obtenidos en las tiendas departamentales de Lima Metropolitana podrían no ser aplicables a otras regiones o sectores, debido a las particularidades del mercado limeño. Para abordar esta limitación, se recomienda replicar el estudio en distintos contextos geográficos e industriales, lo que permitiría comparar los resultados y obtener conclusiones más generales y representativas, validando si las prácticas identificadas como efectivas en Lima son aplicables en otros contextos. Asimismo, el diseño transversal del estudio representa otra limitación, ya que captura una instantánea de las percepciones de los empleados en un único momento, lo que impide evaluar los efectos a largo plazo de las prácticas de GRH sobre el desempeño organizacional. Para superar esta limitación, se sugiere que futuros estudios adopten un enfoque longitudinal, permitiendo observar cómo evolucionan las relaciones entre las prácticas de GRH y el desempeño organizacional a lo largo del tiempo. Además, sería valioso combinar métodos cualitativos y cuantitativos. Si bien este estudio se basa

principalmente en datos cuantitativos obtenidos a través de un cuestionario, incorporar entrevistas o grupos focales podría proporcionar un entendimiento más profundo de cómo los empleados perciben las prácticas de GRH y sus efectos en diferentes contextos organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abang, M., May-Chiun, L. y Maw, L. (2009). Human Resource Practices and Organizational performance. Incentives as Moderator. *Journal of Academic Research in Economics*, 1(2), 219-233.

Abdikarim, A. (2019). *Employee training and organizational performance in selected commercial banks in Mogadishu, Somalia* (Tesis Doctoral, Universidad Internacional de Kampala).

Abdullah, N. y Othman, M. (2016). La contribución de la inversión en capital humano al crecimiento de la economía del este de Asia: una revisión de la literatura. *Revista de investigación económica y empresarial*, 22(1), 190-203.

Acosta-Prado, J., López-Montoya, O., Sanchís-Pedregosa, C. y Zárte-Torres, R. (2020). Gestión de recursos humanos y desempeño innovador en hospitales sin fines de lucro: el efecto mediador de la cultura organizacional. *Fronteras en Psicología*, 11.

Aguta, U., y Balcioglu, H. (2015). The impact of human resource management practices on organizational performance: A case of private banks in North Cyprus. *International journal of business and social science*, 6(6), 251-268. <https://www.researchgate.net/publication/312176565>

Albuquerque, A. (18 de abril del 2024). Perú: el retail se prepara para un 2024 de recuperación gradual, luego de un año de recesión económica y trabas en permisos. *DFSUD*. <https://dfsud.com/peru/peru-el-retail-se-prepara-para-un-2024-de-recuperacion-gradual-luego#:~:text=De%20acuerdo%20con%20datos%20entregados,nuevamente%20a%20nivel es%20de%202022>

Aliaga, R. (29 de enero del 2024). ¿Cuál es el impacto de la eficaz gestión del talento humano en el desempeño organizacional?. *Conexion ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cual-es-el-impacto-de-la-eficaz-gestion-del-talento-humano-en-el-desempeno-organizacional>

Al-Nsour, M. (2012). Relationship between incentives and organizational performance for employees in the Jordanian Universities. *International journal of business and management*, 7(1), 78. <https://www.researchgate.net/publication/272724128>

Amin, M., Khairuzzaman, W., Ismail, W., Zaleha, S., Rasid, A., Daverson, R. y Selemani, A. (2013). El impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en el desempeño: evidencia de una universidad pública. *La revista TQM* 2(26), 125-142

Anwar, K. (2017). Análisis del modelo conceptual de calidad del servicio y su relación con la satisfacción de los huéspedes: un estudio de hoteles en Erbil. *Revista internacional de contabilidad y sociedad empresarial*, 25(2), 1-16

Anwar G. y Abdullah N. (2020). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management* 5, 35-47. <https://ssrn.com/abstract=382468>

Anwar, G. y Surarchith, N. (2015). Factors Affecting Shoppers' Behavior in Erbil, Kurdistan–Iraq. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 1(4), 10

Ardichvili, A., Vaughn, P. y Tim, W. (2003). Motivación y barreras para la participación en la educación virtual, comunidades de práctica para compartir conocimientos. *Revista de Gestión del Conocimiento*, 1(7), 64-77. <https://doi.org/10.54886/ibersid.v16i2.4829>

Armijos, F., Bermúdez, A. y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Armstrong, M. (2006). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. (1era edición). Kogan Page Publishers.

Atkinson, H. y Brander-Brown, J. (2001). Repensando las medidas de desempeño: evaluación del progreso en el Reino Unido de los hoteles. *Revista internacional de gestión hotelera contemporánea*, 3(13), 128-135.

Aziri, J. (2019). Employee Motivation Incentives and Their impact on The Organization's Productivity. *Texila International Journal Of Management*. <https://www.texilajournal.com/management/article/1247-employee-motivation-incentives>

Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Managing Human Resources*. New York: South- Western College.

Boohene, R., y Asuinura, E. (2011). The effect of human resource management practices on corporate performance: A study of graphic communications group limited. *International Business Research*, 4(1), 266-272.

Campbell O., y Adebayo T. (2007) Staff Performance Evaluation in Nigerian Universities; Ibadan, Nigeria; College Press and Publishers.

Carnevale, J., y Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

Cassoni, A. y Labadie, J. (2012). The impact of human resources practices and labor relations on organizational performance in Uruguay: an empirical test. *Universidad ORT Uruguay, Facultad de Administración y Ciencias Sociales*, 83.

Christopher, F., Moses, N., Muhindo, M., y Komunda, T. (2022). Employee Training and Organizational Performance: A Case Study of African College of Commerce and Technology in Kabale District, South Western Uganda. *International Journal of Academic Pedagogical Research*, 6(5), 1-7.

Claves para atraer y retener el talento en el sector retail. (10 de mayo del 2024). *Time Jobs blog*. <https://www.timejobs.work/pe/blog/empresas/claves-para-atraer-y-retener-el-talento-en-el-sector-retail>

¿Cómo evitar la pérdida de recursos por la alta rotación de personal? (5 de mayo del 2023). *Gestión Perú*. <https://gestion.pe/tendencias/como-evitar-la-perdida-de-dinero-en-recursos-por-la-rotacion-de-personal-noticia/>

¿Cómo ven los expertos el retail peruano en 2024? (4 de junio del 2024). *Datamind*. <https://godatamind.com/blog/como-ven-los-expertos-el-retail-peruano-en-2024/>

Darvish M. (2018). Decentralization and Innovative Behavior: The Moderating Role of Supervisor Support. *International Journal of Organizational Leadership* 8, 31-45. <https://ssrn.com/abstract=3337656>

Dávila R., Corzo, E., Quispe, J., y Diaz, D. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 576-583.

Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>

Delaney, J. y Huselid, M. (1996). El impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos sobre la percepción del desempeño organizacional. *Revista de la Academia de Gestión* 4(39), 949-969.

Delery, J. y Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 4(39), 802-835. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256713>

Demarini C. (2020). *El cambio digital en el retail: Una aproximación a las Tiendas de Conveniencia*. [Tesis de maestría, ESAN Graduate School of Business]. <https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d37507fc-b026-41df-b02d-5407d7dff803/content#:~:text=El%20retail%20es%20un%20sector,Comercio%20de%20Lima%2C%202019>

Desafíos en la Gestión de Talento en el sector retail: navegando en un entorno complejo (11 de Agosto del 2023). *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/desafios-en-la-gestion-de-talento-en-el-sector-retail-navegando-en-un-entorno-complejo/>

Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. (5ta edición) Pearson Educación.

Dryer, L. y Reeves, T. (1995). Estrategias de RR.HH. y desempeño de la empresa: un enfoque y una agenda. *Relaciones Industriales*, 1(23), 156-169.

El crecimiento del sector retail en Perú: La importancia de la Seguridad y la Gestión de Riesgos. (28 de septiembre del 2023). *LinkedIn Pulse*. <https://www.linkedin.com/pulse/el-crecimiento-del-sector-retail-en-per%C3%BA-la-importancia-de/>

El - Ghalayini, Y. (2017). Human resource management practices and organizational performance in public sector organization. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(3), 65. <https://www.proquest.com/openview/8cd151db8bfe4c120bfc8f16628af412/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382>

El Gobierno de Perú reconoce que el 76,8 % de los trabajadores del país son informales. (15 de agosto de 2023). *SWI swissinfo.ch*. <https://www.swissinfo.ch/spa/el-gobierno-de-per%C3%BA-reconoce-que-el-76-8-de-los-trabajadores-del-pa%C3%ADs-son-informales/48737868>

Elnaga, A., y Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, 5(4), 137-147. <https://core.ac.uk/download/pdf/234624593.pdf>

El panorama actual del retail en Perú: Tendencias y desafíos del mercado. (2024). *Trialta*. <https://trialta.pe/panorama-retail-en-peru-tendencias-desafios-mercado/>

Empresas peruanas presentan mayor rotación laboral en Latinoamérica (junio, 2019). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1479729-empresas-peruanas-presentan-mayor-rotacion-laboral-latinoamerica/>

Esteban-Lloret, N., Aragón-Sánchez, A., y Carrasco-Hernández, A. (2018). Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1208-1229. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1256337>

Ezeali, B., y Esiagu, L. (2010). *Public Personnel Management* (Human Capital Management Strategy in the 12st Century) Onitsha: Book Point Limited, 368

Fapohunda, T. (2012). The global economic recession: Impact and strategies for human resources management in Nigeria. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(6), 7-12.

García, I. (2024). *El Impacto del Reclutamiento y Selección en la Eficacia de la Atracción y Contratación del Talento Humano*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Galileo]. <https://biblioteca.galileo.edu/xmlui/handle/123456789/1816>

García B. (29 de septiembre del 2023). Tiendas por departamento: ¿Qué es y cuáles son los principales en Perú? *Ecommerce News*. <https://www.ecommercenews.pe/ecosistema-ecommerce/2023/tiendas-por-departamento-que-es-y-cuales-son-los-principales-en-peru.html/>

Guest, D., Sanders, K., Rodrigues, R., y Oliveira, T. (2021). Signalling theory as a framework for analysing human resource management processes and integrating human resource attribution theories: A conceptual analysis and empirical exploration. *Human resource management journal*, 31(3), 796-818. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12326>

Hamouche S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management and Organization* (29), 799–814. [doi:10.1017/jmo.2021.15](https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15)

Harley, B. (2002). Employee responses to high performance work system practices: An analysis of the AWIRS95 data. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 418–434. <https://doi.org/10.1111/1472-9296.00057>

Harris, P. y Mongiello, M. (2001). Rendimiento clave en propiedades hoteleras europeas: opiniones de los gerentes generales. Opciones y perfil de la empresa. *Revista internacional de gestión hotelera contemporánea*, 3(13), 120-127.

Hazaq, A. (21 de septiembre de 2022). Inmigración y contratación selectiva, ¿cómo funciona? *Expatriate.com*. <https://www.expatriate.com/es/expatriate-mag/7466-inmigracion-y-contratacion-selectiva-como-functiona.html>

Helmirch A., Markolf S., Li R., Carvalhaes T., Kim Y., Bondank E., Natarajan M., Ahmad N., y Chester M. (2021). *Environmental Research: Infrastructure and Sustainability*. 1-11. <https://doi.org/10.1088/2634-4505/ac0a4f>

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2011). *Organizational Behaviour* South-Western Cengage Learning.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw Hill.

Hokama, F. (18 de septiembre del 2024). *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/economia/economia/cencosud-falabella-y-ripley-despiden-mas-de-45000-empleados-en-america-latina-desde-2015-noticia-1585144?ref=rpp>

Huselid, M. (1995). El impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la rotación, la productividad y el desempeño de las finanzas corporativas. *Academia de Gestión*, 2(38), 635-672.

Hussain, R., Shah, R. y Raza, M. (2012). Relationship Between Incentives and Organizational Performance for Employees in the Pakistani Universities. *International Journal of Asian Social Science*, 2(11), 2027–2033. <https://archive.aessweb.com/index.php/5007/article/view/2371>

Ichniowski, C., Shaw, K. y Prennushi, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines, *The American Economic Review*, 87(3), 291–313.

Informe Tendencias Mundiales del Capital Humano 2020. (2022). *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2020.html>

Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (26 de noviembre del 2023). Retail en números: empleo, proyectos e inversiones en el Perú. *La Cámara de Comercio de Lima*. <https://lacamara.pe/retail-en-numeros-empleo-proyectos-e-inversiones-en-el-peru-nrv/>

Jacob, B. y Bajama, S. (2022). Impact of human resource management on organizational performance in Nigeria: Nigeria breweries Kaduna plc as a case study. *SocioEconomic Challenges*, 6(3), 123-131.

Judge, T. y Ferris, G. (1992). The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. *Human Resource Planning*, 15(4).

Katou, A. y Budhwar, P. (2010). Causal relationship between HRM policies and organizational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28, 25–39. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.06.001>

Kew, J. y Stredwick, J. (2016). *Human resource management in a business context*. (3era edición). Kogan Page Publishers.

Khan, A., Nawaz, M., Aleem, M. y Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African journal of business management*, 6(7), 26-97.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración*. (8va. edición). Editorial Mc Graw-Hill.

Kweku, F. (2018). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-02-2018-0053/full/html>

La sincronía entre Finanzas y RRHH. (22 de noviembre del 2023). *LinkendIn Pulse*. <https://www.linkedin.com/pulse/la-sincron%C3%ADa-entre-finanzas-y-rrhh-gshmexico-bv7ke/>

Lee, Y. (2010). Exploring high performer's required competencies. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 434-439. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.05.064>

Leggat, S., Bartram, T. y Stanton, P. (2011). High performance work systems: The gap between policy and practice in health care reform. *Journal of Health Organization and Management*, 25(3), 281–297.

Libert, K., Mosconi, E. y Cadieux, N. (2020). Interacción hombre-máquina y perspectiva de la gestión de recursos humanos para la implantación y adopción de la robótica colaborativa. *Actas de la 53 Conferencia Internacional de Hawai sobre Ciencias de Sistemas*.

Llanos, E., Marcelo, K. y Mercado, M. (2023). *Cultura organizacional y seguridad laboral según la percepción de los colaboradores de la compañía minera Chungar - Junín*, 2022. [Tesis de maestría, Universidad Continental]. Repositorio Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/13972/8/IV_PG_MRHGO_T_E_Llanos_Marcelo_Mercado_2023.pdf

Louffat, J., Cossi, L. y Aliaga, R. (2022). Nuevas tendencias en administración del talento humano. Cengage Learning.

Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K. y Robinson, O. (18 de febrero de 2021). El futuro del trabajo después de COVID-19. *McKinsey Global Institute*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>

Luoma, M. (2000). Investigating the link between strategy and HRD. *Personnel Review*, 29(6), 769-790. <https://doi.org/10.1108/00483480010296960>

Mahapatro, B. (2022). *Human resource management*. PG department of business management. New Age International (P) Ltd.

Magrizos, S. y Roumpi, D. (2020). Doing the right thing or doing things right? The role of ethics of care and ethics of justice in human resource management of social enterprises. *Strategic Change*, 29(4), 485-496. <https://doi.org/10.1002/jsc.2359>

Matos, M. y Cuzquén, J. (1 de abril de 2024). Seguridad y Salud en el Trabajo (SST): ¿Por qué es importante? *EY Homepage*. https://www.ey.com/es_pe/workforce/importancia-sst

Mehmood, M., Awais, M., Afzal, M., Shahzadi, I. y Khalid, U. (2017). The impact of human resource management practices on organizational performance. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(9), 165-178. <https://www.researchgate.net/publication/321397645>

Mendoza, J. y Hernández, M. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Forum empresarial*, 13 (2), 23-43. Universidad de Puerto Rico.

Miao, R. y Kim, H. (2010). Perceived organizational support, job satisfaction and employee performance: An Chinese empirical study. *Journal of Service Science and Management*, 3(02), 257.

Minbaeva, D.B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer, *Personal Review*, 34(1), 125-144.

Mohamad, A., Lo, M. y La, M. (2009). Human resource practices and organizational performance. Incentives as moderator. *Journal of academic research in economics*, 1(2), 219-233. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f8668983-d383-4851-a7e8-857bc8368dad%40redis>

Naquin, S. y Holton III, E. (2006). Leadership and managerial competency models: A simplified process and resulting model. *Advances in developing human resources*, 8(2), 144-165. <https://doi.org/10.1177/15234223052861>

Nassazi, A. (2013). Effects of training on employee performance: Evidence from Uganda.

Nilsson, S. y Ellstrom, P. (2012). Employability and Talent Management: Challenges for HRD Practices. *European Journal of Training & Development*, 36, 26-45.

Nnubia, A. (2020). Monetary incentives and employee performance of manufacturing firms in Anambra State. *International Journal of Innovative Finance and Economics Research*, 8(1), 10-22. <https://www.seahipublications.org/wp-content/uploads/2024/06/IJIFER-M-2-2020.pdf>

Osemeke, M. (2012). The impact of human resource management practices on organizational performance: A study of Guinness Nigeria Plc. *AFRREV IJAH: An International Journal of Arts and Humanities*, 1(1), 79-94. <https://www.ajol.info/index.php/ijah/article/view/106365>

Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802-810. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117>

Paauwe, J. (2009), HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129–142.

Padilla F. (20 de febrero del 2024). La relación del área de Recursos Humanos con Finanzas. *Capitalez*. <https://capitalez.net/2024/02/20/51-la-relacion-del-area-de-recursos-humanos-con-finanzas/>

Persada, I. y Nabella, S. (2023). The influence of leadership, motivation and incentives on the performance of personnel of the operations section of Polda Kepri. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(4), 403-416. <https://doi.org/10.59733/medalion.v3i4.65>

Portal Caballero, C. (2021). *Incentivos laborales y desempeño organizacional en los trabajadores de la empresa Inversiones Turísticas Molokai, distrito de San Isidro, Lima 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/73074>

Prabhu, M., Nambirajan, T. y Abdullah, N. (2020). Revisión analítica de las prioridades competitivas de las operaciones de las empresas manufactureras. *Revista de Ingeniería y Gestión Industrial*, 13(1), 38-55.

¿Qué es retail? Conoce su definición, características y ejemplos. (24 de agosto del 2023). *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/que-es-retail/>

¿Qué secciones debe tener un supermercado? (21 de diciembre del 2021). *Franquicia DIA*. <https://franquicia.dia.es/secciones-debe-tener-un-supermercado/>

Quresh, T., Akbar, A., Khan, M., Sheikh, R. y Hijazi, S. (2010). ¿Los recursos humanos son una prioridad? ¿Las prácticas de gestión tienen un impacto en el desempeño financiero de los bancos?. *Revista Africana de Gestión Empresarial* 7(4), 1281-1288.

Rana, M. y Malik, M. (2017). Impact of human resource (HR) practices on organizational performance: Moderating role of Islamic principles. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 10(2), 186-207. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMEFM-04-2016-0060/full/html>

Recursos humanos en el sector retail: ¿cuáles son los retos actuales?. (2 de Septiembre del 2024). *Sesame* . <https://www.sesamehr.es/blog/retail-recursos-humanos/>

Rifkin, J. (2011). *La Tercera Revolución Industrial: Cómo el poder lateral está transformando la energía, la economía y el mundo* (volumen 81). Grupo Planeta.

Rodriguez H. (5 de mayo del 2023). 7 estrategias para reducir la rotación de personal en el sector retail. *Crehana*. <https://www.crehana.com/blog/gestion-talento/rotacion-personal-sector-retail/>

Rotación laboral en el Perú: ¿qué hacer para disminuirla? (02 de septiembre de 2019). *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/rotacion-laboral-en-el-peru-que-hacer-para-disminuirla>

Saratxaga, K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones. Koldo Saratxaga y el modelo Irizar*. (1era edición). Pearson Education

Schuler, R. y Jackson, S. (1987). *Vincular las estrategias competitivas con los recursos humanos y las prácticas de gestión*. Academia de Dirección Ejecutiva.

Silvestre, E., Toro, F. y Sanín-Posada, A. (2020). Assessment of Human Capital Management, Organizational Climate, Commitment and Performance in Latin America. *Insights into Economics and Management*, 3, 75-85.

Sugiarti, E. (2022). La influencia de la formación, el entorno de trabajo y el desarrollo profesional en la motivación laboral que repercute en el rendimiento de los empleados de PT. Suryamas Elsindo Primatama en Yakarta Occidental. *Revista Internacional de Investigación sobre Inteligencia Artificial*, 6(1), 1-11. <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2745096&val=10290&titl>

Tamer, K., Satwinder, S. y Wood, G. (2016). The impact of human resource practices on actual and perceived organizational performance in a Middle Eastern emerging market. *Human Resource Management*, 55(2), 261-281. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21664>

Tendencia positiva en el mercado, sector retail incrementó sus ventas en un 7.5% en el primer trimestre. (13 de junio del 2024). *GS1 Peru*. <https://gs1pe.org/index.php/innovasupplychain/noticias/tendencia-positiva-en-el-mercado-sector-retail-incremento-sus-ventas-en>

Tiendas por departamento anticipan recuperación en 2024: Panorama y proyecciones del sector. (2 de abril del 2024). *Perú Retail*. https://www.peru-retail.com/tiendas-por-departamento-lograrian-su-recuperacion-en-2024-panorama-y-proyecciones-del-sector/#google_vignette

Tiendas Peruanas S.A Oechsle. (2024). *Datos Perú*. <https://www.datosperu.org/empresa-tiendas-peruanas-sa-20493020618.php>

Tobenna, C., Eigbadon, O., Chinwe, C., Tochukwu, C., Ngozi, U. y Ngozi, S. (2023). Impacto de la gestión de recursos humanos en el rendimiento organizativo: Un estudio de caso. *Revista de gestión empresarial sostenible*, 1(2), 91-102. <http://doi.org/10.26480/csmj.02.2023.91.102>

Vargas, R. (2 de septiembre del 2019). *Rotación laboral en el Perú: ¿qué hacer para disminuirla?*. Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/rotacion-laboral-en-el-peru-que-hacer-para-disminuirla>

Valle, M. (20 de agosto del 2024). Desafíos del entorno empresarial peruano para la gestión del rendimiento. *Buk*. <https://www.buk.pe/blog/desafios-de-gestion-del-rendimiento-en-rrhh>

Vincent, S., Bamber, G., Delbridge, R., Doellgast, V., Grady, J. y Grugulis, I. (2020). Situating human resource management in the political economy: Multilevel theorising and

opportunities for kaleidoscopic imagination. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 461-477. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12328>

Vlachos, P., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. y Avramidis, P. (2009). Corporate social responsibility: attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 170-180.

Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986). Medición del desempeño empresarial en la investigación estratégica: una comparación de enfoques. *Academy of Management Review*, 2(2), 801– 814.

Yusoff, Y., Nejati, M., Kee, D. y Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663-680. <https://doi.org/10.1177/0972150918779294>

Zhao, H. y Zhou, Q. (2021). Socially responsible human resource management and hotel employee organizational citizenship behavior for the environment: A social cognitive perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 95. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102749>

Zysman, J. (2020). El efecto del rendimiento laboral de los empleados con los incentivos como variables intervinientes (Estudio de caso de médicos y enfermeros en el distrito de California). *Revista Medallion: Investigación Médica, Enfermería, Salud y Participación de la Matrona*, 1(4), 147-155. <https://medalionjournal.com/index.php/go/article/view/60/63>