



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS  
ECONÓMICAS

La Influencia de los Factores Organizacionales en el Rendimiento Laboral del  
Supermercado Plaza Vea – sede Los Olivos

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

**AUTOR**

Chambilla Sánchez, Luis Eduardo

<https://orcid.org/0009-0007-8913-1494>

**ASESOR**

Mg.. Sicos Chinguel, Daniel Alfonso

<https://orcid.org/0009-0006-8460-3256>

**Lima – Perú - 2025**

# Turnitin Informe de Originalidad

Visualizador de documentos

Procesado el: 12-nov-2025 2:25 a. m. -05  
Identificador: 2811862455  
Número de palabras: 8017  
Entregado: 1

La Influencia de los Factores Organizacionale...  
Por Luis Eduardo Chambilla Sánchez

Índice de similitud <b>17%</b>	<b>Similitud según fuente</b>	
	Fuentes de Internet:	16%
	Publicaciones:	3%
	Trabajos del estudiante:	8%

excluir citas  
  Excluir bibliografía  
  excluir las coincidencias menores  
 modo:

- Coincidencia del 1% (trabajos de los estudiantes desde 16-sept-2025)  
[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2025-09-16](#) ✕

---

- Coincidencia del 1% (Internet desde 26-may-2025)  
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/index.php/Record/AUTO\\_8dc9e924c17ab35c2ab436753f7ed946/Details](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/index.php/Record/AUTO_8dc9e924c17ab35c2ab436753f7ed946/Details) ✕

---

- Coincidencia del 1% (Internet desde 01-ene-2025)  
["Scala Gigante", Wikipedia, es, 2025](#) ✕

---

- Coincidencia del <1% ()  
[Llanos Alvarado, Mabel Pilly. "Gestión del talento humano en la satisfacción laboral en supermercados Plaza Ve a Higu ereta - Surco Perú, 2017", 'Universidad Cesar Vallejo', 2017](#) ✕

---

- Coincidencia del <1% ()  
[Torres Bendezu, Franz Enrique. "La comunicación organizacional para mejorar el control administrativo en el grupo JOO SAC, Lima, 2019", 'Baishideng Publishing Group Inc.', 2022](#) ✕

---

- Coincidencia del <1% ()  
[Correa Saldarriaga, María Antonieta. "Desempeño laboral incide en la imagen de la Institución Educativa "José Matías Manzanilla" – Sullana, 2017", 'Universidad Cesar Vallejo', 2018](#) ✕

---

- Coincidencia del <1% ()  
[Verde de la Cruz, Kiara Dara. "Gestión del talento humano y desempeño laboral de los colaboradores del supermercado Plaza Ve a Ceres, Ate 2019", 'Universidad Cesar Vallejo', 2019](#) ✕

---

- Coincidencia del <1% ()  
[Arce Esquen, Evelin Karina, Fern?ndez Pichiling, Meyling, Pasache Falcon?, Reynaldo, Pi?a Meza, Mar?a Ramona. "Grado de supervisi?n como variable moderadora en el impacto de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en el desempe?o laboral en empresas del sector agroindustrial", 'Universidad ESAN', 2019](#) ✕

---

- Coincidencia del <1% ()  
[Matos Olivares, Lesly Rosmery, Chozo Martinez, Yoel Antonio. "Gestión del talento humano y productividad laboral de los colaboradores del Supermercado Plaza Ve a, Chimbote 2019", 'Universidad Cesar Vallejo', 2019](#) ✕

---

- Coincidencia del <1% (Internet desde 13-abr-2022)  
<https://www.coursehero.com/file/60857448/IMPORTANCIA-DE-EL-USO-DE-EQUIPOS-DE-PROTECC%C3%93N-PERSONALdocx/> ✕

---

- Coincidencia del <1% (Internet desde 17-abr-2025)  
<https://www.coursehero.com/file/70809392/FIA-parcialdocx/> ✕

---

- Coincidencia del <1% (Internet desde 13-ene-2023)  
<https://www.coursehero.com/file/42882523/LEADERSHIPpptx/> ✕

---

- Coincidencia del <1% (Internet desde 30-oct-2022)  
<https://www.coursehero.com/file/114746271/Cuarta-Unidaddocx/> ✕

---

- Coincidencia del <1% (Internet desde 12-ene-2025)  
<https://WWW.coursehero.com/es/file/113919080/Tarea-1-Destacar-el-aporte-del-Talento-Humano-al-%C3%A9xito-de-las-Unidades-Productivasdocx/> ✕

---

- Coincidencia del <1% (Internet desde 03-mar-2025)  
<https://www.coursehero.com/es/file/146094895/Equipo-8-Evidencia-2pdf/> ✕

---

- Coincidencia del <1% (Internet desde 05-dic-2022)  
<https://www.coursehero.com/file/167138196/U4-A1-Gonz%C3%A1lez-Aneldocx/> ✕

---

- Coincidencia del <1% (Internet desde 26-oct-2022)  
<https://www.coursehero.com/file/89132390/AVANCE-v20-PROCESOSdocx/> ✕

---

- Coincidencia del <1% (Internet desde 04-mar-2025)  
<https://www.coursehero.com/file/43538196/ERPdocx/> ✕

---

- Coincidencia del <1% (Internet desde 11-mar-2025)  
<https://www.coursehero.com/file/14705333/Evidencia-2-consultoria/> ✕

---

- Coincidencia del <1% (Internet desde 18-abr-2025)  
<https://www.coursehero.com/file/99037723/112290017-5pdf/> ✕

---

- Coincidencia del <1% (trabajos de los estudiantes desde 09-nov-2023)  
[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2023-11-09](#) ✕

---

- Coincidencia del <1% (trabajos de los estudiantes desde 08-nov-2023)  
[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2023-11-08](#) ✕

## DEDICATORIA

*Con mucha alegría dedico el presente trabajo a mis amorosos padres Lucho y Charito, quienes supieron inculcarme valores y enseñanzas memorables. Mis cómplices de toda la vida Miguel, Giovanna y Jorge mis hermanos, por su amor y apoyo incondicional. Al amor de mi vida, mi esposa Jennifer, la cual siempre estuvo, está y estará a mi lado en cada paso del camino. Mis hermosas hijas Valeria y Camila, que con su amor y cariño me inspiran y motivan a cumplir una meta más en mi vida. Y principalmente a mi preciosa tía Blanquita, que fue, es y será la guía y la fortaleza que necesito para buscar día a día ser el mejor, no lo hubiera logrado sin tu ayuda mi reina y la de toda mi querida familia.*

## AGRADECIMIENTO

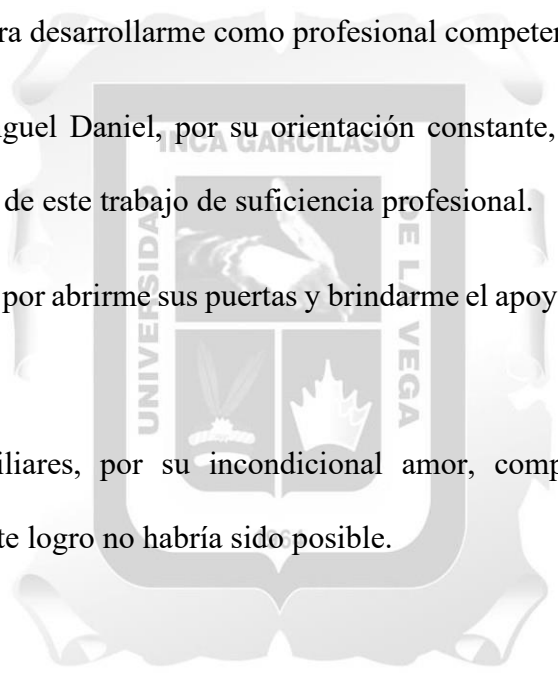
Al Señor mi Dios, por brindarme la oportunidad de concluir esta hermosa etapa tan importante de mi vida académica y mandarme a todas las personas que me ayudaron con tal propósito.

A mi alma máter la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, por inculcarme los conocimientos y valores y necesarios para desarrollarme como profesional competente.

A mi asesor, Sicos Chinguel Daniel, por su orientación constante, su paciencia y valiosos aportes en la elaboración de este trabajo de suficiencia profesional.

A mi empresa Plaza Vea, por abrirme sus puertas y brindarme el apoyo vital para culminar esta investigación.

Finalmente, a mis familiares, por su incondicional amor, comprensión y motivación permanente. Sin ellos, este logro no habría sido posible.



## RESUMEN

El presente trabajo busca analizar la influencia de los factores organizacionales como el liderazgo, el clima organizacional, la comunicación interna y la motivación en el rendimiento laboral de los colaboradores del supermercado Plaza Veá, sede Los Olivos. Se identifican problemáticas vinculadas a estilos de liderazgo poco participativos, deficiencias en la comunicación interna, ambientes laborales inestables y niveles bajos de motivación que afectan negativamente la productividad y el compromiso del personal. Mediante una perspectiva analítica y descriptiva, el estudio busca comprender cómo estos factores se relacionan entre sí y repercuten en la operatividad y en la calidad del servicio brindado. Asimismo, el estudio pretende aportar propuestas de mejoras sostenibles enfocadas en la gestión del talento humano, fortalecer la cultura organizacional y promover un entorno laboral más saludable. Los resultados permitirán contribuir al desarrollo académico y práctico de la gestión organizacional en el sector retail peruano, especialmente en empresas con estructuras amplias y de alta rotación de personal, como Plaza Veá.

*Palabras clave:* Liderazgo, clima organizacional, comunicación interna, motivación laboral, rendimiento laboral.

The influence of organizational factors on the job performance at the Plaza Vea supermarket  
Los Olivos branch

ABSTRACT

This study analyzes the influence of organizational factors such as leadership, organizational climate, internal communication, and motivation on the job performance of employees at the Plaza Vea supermarket, Los Olivos branch. It identifies problems related to non-participative leadership styles, deficiencies in internal communication, unstable work environments, and low levels of motivation, all of which negatively affect employee productivity and commitment. Through an analytical and descriptive approach, the study seeks to understand how these factors relate to one another and impact operational efficiency, and the quality of service provided. Furthermore, the study aims to contribute proposals for sustainable improvements focused on human talent management, strengthening organizational culture, and promoting a healthier work environment. The results will contribute to the academic and practical development of organizational management in the Peruvian retail sector, especially in companies with large structures and high employee turnover, such as Plaza Vea.

*Keywords:* Leadership, organizational climate, internal communication, job motivation, job performance.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
INDICE GENERAL.....	6
INDICE DE TABLAS.....	8
INDICE DE FIGURAS.....	9
INDICE DE ANEXOS.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.1 Marco histórico.....	12
1.2 Bases teóricas.....	16
1.3 Marco legal.....	20
1.4 Antecedentes del estudio.....	21
1.5 Marco conceptual.....	26
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	28
2.1 Descripción de la realidad problemática.....	28
2.2 Formulación del problema general y específicos.....	32
2.3 Objetivo general y específicos.....	33
CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	33

3.1 Justificación e importancia del estudio .....	33
3.2 Delimitación del estudio .....	34
CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO .....	35
4.1 Diseño esquemático.....	35
4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño .....	36
CAPÍTULO V: PRUEBA DE DISEÑO .....	39
5.1 Aplicación de la propuesta de solución.....	39
CONCLUSIONES .....	45
RECOMENDACIONES .....	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
ANEXOS .....	52



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> <i>Principales formatos operativos de Supermercados Peruanos S.A. (2006-2025)</i> ....	11
<b>Tabla 2.</b> <i>Certificaciones y reconocimientos de Plaza Vea (2009-2023)</i> .....	12
<b>Tabla 3.</b> <i>Sistemas de liderazgo según Likert</i> .....	14
<b>Tabla 4.</b> <i>Dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer</i> .....	15
<b>Tabla 5.</b> <i>Principios de la teoría de la organización como proceso de comunicación</i> .....	16
<b>Tabla 6.</b> <i>Jerarquía de necesidades humanas según Maslow</i> .....	17
<b>Tabla 7.</b> <i>Fase de planificación: Diagnóstico y definición de estrategias</i> .....	35
<b>Tabla 8.</b> <i>Fase de implementación: Ejecución de estrategias y actividades</i> .....	36
<b>Tabla 9.</b> <i>Fase de evaluación: Comprobación de resultados y análisis de impacto</i> .....	37
<b>Tabla 10.</b> <i>Fase de estandarización: Implementación de mejoras sostenibles</i> .....	38
<b>Tabla 11.</b> <i>Aplicación de la propuesta de mejora basada en el método Kaizen</i> .....	39
<b>Tabla 12.</b> <i>Cronograma de aplicación Fase 1</i> .....	40
<b>Tabla 13.</b> <i>Cronograma de aplicación Fase 2</i> .....	41
<b>Tabla 14.</b> <i>Cronograma de aplicación Fase 3</i> .....	42
<b>Tabla 15.</b> <i>Cronograma de aplicación Fase 4</i> .....	42

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1.</b> <i>Evolución histórica del supermercado Plaza Vea (1958 – 2025)</i> .....	13
<b>Figura 2.</b> <i>Aplicación del método Kaizen en la mejora del rendimiento laboral</i> .....	34



## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<b>Anexo 1.</b> <i>Distribución de las tiendas Plaza Vea en los departamentos del Perú.....</i>	53
<b>Anexo 2.</b> <i>Cuestionario aplicado al personal del supermercado Plaza Vea sede Los Olivos .</i>	54
<b>Anexo 3. Fotografía 1.</b> <i>Reunión con jefes y encargados de área para definir metas de mejora del personal del supermercado Plaza Vea, sede Los Olivos.....</i>	56
<b>Anexo 4.</b> <i>Acuerdos establecidos en la reunión de mejora Kaizen con jefes y encargados de área del supermercado Plaza Vea, sede Los Olivos.....</i>	57
<b>Anexo 5. Fotografía 2.</b> <i>Capacitación del área de cajas sobre detección de billetes falsos al personal del supermercado Plaza Vea, sede Los Olivos .....</i>	58
<b>Anexo 6.</b> <i>Programación de capacitaciones para el personal del supermercado Plaza Vea, sede Los Olivos .....</i>	59
<b>Anexo 7. Fotografía 3.</b> <i>Implementación de indicadores de reconocimiento y motivación al personal del supermercado Plaza Vea, sede Los Olivos .....</i>	60
<b>Anexo 8.</b> <i>Indicadores de motivación y seguimiento aplicados al personal del supermercado Plaza Vea, sede Los Olivos.....</i>	61

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en el mundo globalizado, las organizaciones han experimentado diferentes tipos de desafíos y problemáticas, como la alta rotación del personal, las continuas exigencias del consumidor y la presión por la competitividad de mercado. En consecuencia, se ven obligadas a mejorar constantemente sus procesos internos. Asimismo, los factores organizacionales como el liderazgo, la motivación, el clima laboral y la comunicación interna desempeñan un papel fundamental en el rendimiento laboral de los colaboradores, pues influyen directamente en su desempeño, compromiso y satisfacción dentro del entorno de trabajo (Chiavenato, 2022).

Un claro ejemplo es Plaza Vea sede Los Olivos, donde se han identificado diferentes tipos de problemáticas, tales como un liderazgo poco participativo, una comunicación interna poco fluida, y un clima organizacional que repercute en la satisfacción y motivación del personal.

Por tanto, el presente trabajo propone la aplicación del método Kaizen, una filosofía japonesa que promueve la mejora continua mediante la participación del personal y el uso de las fases PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Esta metodología permitirá identificar los aspectos que afectan el rendimiento laboral, implementará mejoras piloto en las áreas críticas, evaluará los resultados obtenidos y estandarizará las buenas prácticas que contribuyan al fortalecimiento de los factores organizacionales (Suárez-Barraza, 2023).

Finalmente, el presente analiza los factores organizacionales del supermercado Plaza Vea sede Los Olivos, para luego, proponer una mejora basada en el método Kaizen que logre una eficaz gestión organizacional, dando como resultado una alta satisfacción y un incremento en el desempeño y productividad de los colaboradores.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Marco histórico

El supermercado Plaza Vea es una cadena peruana que pertenece al grupo Intercorp desde el año 1993, con el único propósito de ofrecer, una amplia gama de productos como abarrotes, alimentos frescos, artículos de limpieza, cuidado personal, electrodomésticos y tecnología. Asimismo, destaca su misión de brindar precios competitivos y productos de calidad para todos los peruanos (Supermercados Peruanos S.A., 2023).

Sus orígenes se remontan a 1958, con la fundación de Scala, una cadena peruana de supermercados creada por Miguel y Salvador Majluf. Su primera tienda se inauguró en la Plaza de Armas de Lima, exactamente en el jirón Huallaga 196, consolidándose como uno de los pioneros en el rubro (Supermercados Peruanos S.A., 2023).

Posteriormente, en 1967, la empresa innovó al introducir en el país el concepto de hipermercado, bajo la denominación de Scala Gigante, constituyéndose así en el primer hipermercado en la historia del Perú. De igual modo, inauguró locales en lugares estratégicos como la Av. La Marina, la Av. Larco, la Av. Dos de mayo, la Av. Sáenz Peña y en el Centro Comercial Camino Real. Debido a su gran éxito, llegó a tener un programa en la televisión cuya transmisión eran los jueves a las nueve de la noche, conducido por el emblemático presentador Pablo de Madalengoitia (Perú Retail, 2024).

Años más tarde, en 1981, la familia Majluf vendió la cadena de 13 tiendas a la familia Brescia, quienes enfrentaron una de las peores crisis económicas del retail en el Perú. En consecuencia, solo mantuvieron 7 de las 13 tiendas que operaban en Lima. Finalmente, en 1993, 5 de los 7 locales que aún conservaban pasaron a ser propiedad del empresario chileno Eduardo Elberg Simi, del Consorcio Multinacional Cencosud, que aprovechó la quiebra de

Scala Gigante para renombrarla y expandirse en el mercado peruano como Supermercados Santa Isabel S.A. (Infobae, 2023).

Debido a la competencia y a la aparición de nuevos hipermercados, principalmente la del grupo Wong trajo como consecuencia que en 1999 se vendiera Supermercados Santa Isabel S.A. a la multinacional neerlandesa Ahold (Países Bajos), a través de Disco Ahold International Holding N.V., quien adquirió la controladora incluyendo las operaciones en el Perú. Del mismo modo como parte de una estrategia regional, Ahold lanzó el formato Vea, inspirado en modelos similares que ya operaba en Argentina (como Vea) o Chile (como Tops). Dando como inicio al primer local con esta nueva imagen, inaugurándose el 1 de octubre del 2001 en el centro comercial Jockey Plaza (Supermercados Peruanos S.A., 2018).

Posteriormente, debido a la crisis financiera global, el grupo peruano Intercorp decide comprar las operaciones a la multinacional Ahold. De esta manera, el 11 de diciembre de 2003 se consolidó la adquisición. Para luego en el 2004, la razón social cambio oficialmente a llamarse Supermercados Peruanos S.A. Asimismo, entre 2006 y 2009, la empresa operó con autoservicios bajo cuatro divisiones (Perupedia, s. f. ; Wikipedia, 2023a, 2023b; véase Tabla 1).

**Tabla 1**

*Principales formatos operativos de Supermercados Peruanos S.A. (2006-2025)*

<b>División</b>	<b>Formatos</b>	<b>Características</b>
Hipermercados	Plaza Vea Hiper	Amplia variedad de productos y servicios.
Supermercados	Plaza Vea Super, Vivanda	Enfoque en calidad y atención personalizada.
Tiendas de descuento	Plaza Vea Express, Mass	Orientados a precios bajos y conveniencia.
Cash and carry	Makro	Venta mayorista y consumidores finales.

*Nota.* Elaboración propia basada en datos de Wikipedia, (2023a, 2023b) y Perupedia (s. f.).

También cabe mencionar que, en el 2007, Plaza Vea se convirtió en la primera cadena nacional peruana en inaugurar una tienda fuera de Lima, instalando su primer local en la provincia de Trujillo. Posteriormente, inició operaciones en distintas ciudades del Perú, entre ellas se puede mencionar a Chiclayo, Callao, Huancayo, Ica, Chimbote y Arequipa. (Supermercados Peruanos S.A., 2023).

De igual manera, la empresa ha sido certificada y premiada por sus estándares de calidad y gestión (Supermercados Peruanos S.A.2023; véase Tabla 2).

**Tabla 2**

*Certificaciones y reconocimientos de Plaza Vea (2009-2023)*

<b>Año</b>	<b>Certificación / Premio</b>	<b>Entidad Otorgante</b>	<b>Enfoque principal</b>
2009	HACCP	Ministerio de salud / SGS	Seguridad alimentaria.
2010	ISO 9001	SGS	Gestión de la calidad e inventarios.
2022	Mejor E-tailer del Perú	Retail Hall of Fame México y Perú	Excelencia en comercio electrónico.
2023	Mejor Lugar para Trabajar en Perú	Great Place to Work	Cultura organizacional y clima laboral.

*Nota.* Elaboración propia basada en información de Supermercados Peruanos S.A. (2025).

En conclusión, podemos decir que debido a la evolución histórica del supermercado Plaza Vea (véase Figura 1), actualmente cuenta con 103 tiendas en 25 provincias (véase Anexo 1) y con 13 000 colaboradores a nivel nacional. Esta expansión y liderazgo se ha logrado gracias a factores clave como el liderazgo estratégico, un adecuado clima organizacional, una comunicación interna efectiva y una fuerte motivación laboral. Sin embargo, a pesar de este crecimiento exponencial, surgen nuevos desafíos vinculados a la continuidad de estos factores, tales como la rotación de personal, las exigencias del

consumidor y la alta competitividad pueden afectar drásticamente el rendimiento laboral de los colaboradores. (Supermercados Peruanos S.A., 2025).

### Figura 1

*Evolución histórica del supermercado Plaza Vea (1958 – 2025)*



*Nota.* Elaboración propia a partir de información de Supermercados Peruanos S.A. (2023, 2025), Infobae (2023) y Perú Retail (2024).

## 1.2 Bases teóricas

A continuación, se desarrollan las principales teorías organizacionales, que se estudiarán en el supermercado Plaza Veá, sede Los Olivos y que resultan ser relevantes para el presente estudio.

### 1.2.1 Teoría del liderazgo

Esta teoría afirma que no solo se fundamenta en características naturales, sino también en conductas adquiridas, destrezas cultivadas y la habilidad de ajustarse a diferentes situaciones. Asimismo, examina la relación entre líderes y sus seguidores como un proceso activo que influye de manera positiva (Northouse, 2021).

La teoría de los cuatro sistemas de liderazgo, según Likert, el sistema participativo es el más eficaz, pues generaba mayor motivación, productividad y satisfacción en los trabajadores (Likert, 1967; véase Tabla 3).

**Tabla 3**

*Sistemas de liderazgo según Likert*

Sistema	Descripción
Autoritario - explotador	El líder toma todas las decisiones, impone castigos y motiva mediante el temor.
Autoritario - benevolente	El líder sigue controlando, pero permite cierta participación mínima.
Consultivo	El líder escucha sugerencias e ideas de sus colaboradores antes de decidir.
Participativo	El líder es democrático; hay confianza y comunicación abierta y los empleados participan activamente.

*Nota.* Elaboración propia (2025), con base en Likert (1967).

Las organizaciones modernas que promueven el liderazgo participativo logran mayor compromiso del personal y mejores resultados a largo plazo.

## 1.2.2 Teoría del clima organizacional

Esta teoría se enfoca en analizar las visiones comunes que poseen los integrantes de una entidad respecto a su espacio de trabajo. Esta perspectiva argumenta que el ambiente, acciones y resultados del personal tiene una gran influencia en su motivación. Asimismo, el ambiente funciona como un intermediario entre la configuración del organismo y las percepciones de los colaboradores, afectando de forma directa la satisfacción laboral y la productividad (Chiavenato, 2017).

También se dice que es el conjunto de características del ambiente laboral interno de una organización, las cuales son percibidas por sus miembros de diferente manera, influyendo en su comportamiento (Litwin y Stringer, 1968). Este se evalúa mediante nueve dimensiones (véase Tabla 4).

**Tabla 4**

*Dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer*

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Estructura	Grado de reglas y procedimientos existentes en la organización.
Responsabilidad	Autonomía que perciben los trabajadores al desempeñar sus funciones.
Recompensa	Justicia percibida en la distribución de premios o incentivos.
Desafío	Metas y objetivos estimulantes que fomentan la superación.
Relaciones	Calidad del trato interpersonal y comunicación entre miembros.
Cooperación	Grado de colaboración y espíritu de equipo en el entorno laboral.
Estándares	Nivel de exigencia y compromiso con la calidad del trabajo.
Conflicto	Manejo de las diferencias y apertura a la confrontación constructiva.
Identidad	Sentido de pertenencia e identificación con la empresa.

*Nota.* Elaboración propia (2025), con base en Litwin y Stringer (1968).

Es muy acertado reconocer que no solo importan los procesos formales de la empresa, sino también como lo perciben los colaboradores.

### 1.2.3 Teoría de la comunicación organizacional

Esta teoría sostiene que no es un simple canal para compartir información, sino que constituye un proceso dinámico que forma realidades dentro de la organización. Mediante interacciones tanto formales como informales, se establecen estructuras, culturas y dinámicas de poder que afectan de manera directa las decisiones del personal. En este contexto, una comunicación estratégica y bidireccional es fundamental para fomentar la innovación, la colaboración y la capacidad de adaptación ante el cambio (Cornelissen, 2020).

También se puede afirmar que es el proceso principal por el cual las organizaciones existen y se mantienen (Weick, 1969). Este enfoque conocido como la teoría de la organización como un proceso de comunicación resaltando ciertos aspectos (véase Tabla 5).

**Tabla 5**

*Principios de la teoría de la organización como proceso de comunicación*

<b>Principio</b>	<b>Descripción</b>
Construcción continua	La organización no es algo fijo, sino que se construye permanentemente a través de los procesos comunicativos.
Reducción de la incertidumbre	Los miembros interpretan su entorno y reducen la incertidumbre mediante la interacción constante.
Comunicación interna y cultura	La comunicación interna define roles, normas y valores, influyendo directamente en la efectividad organizacional.

*Nota.* Elaboración propia (2025), con base en Weick (1969).

La comunicación es fundamental en la organización, cuando hay fallas comunicativas, también surgen problemas de coordinación, liderazgo y clima laboral.

### 1.2.4 Teoría de la motivación

Es un proceso psicológico activo que ilustra como las necesidades, valores y objetivos personales se relacionan con los elementos contextuales de la organización, afectando así el comportamiento en el trabajo. Este enfoque resalta la relevancia de establecer ambientes laborales que promuevan la independencia, un sentido de finalidad y las relaciones sociales (Gagné et al., 2022).

Los individuos tienen necesidades que se organizan en forma jerárquica. Cuando se satisface una surge la siguiente como motivación principal (Maslow, 1943). La jerarquía de necesidades se compone de 5 niveles, para más detalle véase Tabla 6.

**Tabla 6**

*Jerarquía de necesidades humanas según Maslow*

Nivel de necesidad	Descripción
Necesidades fisiológicas	Requieren cubrir las condiciones básicas para la supervivencia, como alimentación, descanso, salud y vivienda.
Necesidades de seguridad	Se relacionan con la estabilidad laboral, la protección física y emocional, y la obtención de ingresos seguros.
Necesidades sociales	Involucran la búsqueda de afecto y pertenencia a un grupo.
Necesidades de autoestima	Es el reconocimiento, respeto, logro personal y estatus social.
Necesidades de autorrealización	Representa el desarrollo personal, la creatividad y el alcanzar el máximo potencial del individuo.

*Nota.* Elaboración propia (2025), con base en Maslow (1943).

La motivación no solo depende del dinero, sino también de factores psicológicos y de desarrollo personal.

### 1.3 Marco legal

La regulación laboral del supermercado Plaza Vea está basada en la Constitución Política de 1993, cuyos artículos 22 y 23 garantizan el derecho al trabajo y condiciones dignas, así como las obligaciones de las empresas para asegurar un adecuado ambiente laboral. Así mismo se regulan normativas del derecho del consumidor, salud pública, donaciones y protección de datos. A continuación, se detallan los siguientes dispositivos legales:

- Decreto Legislativo N° 728. Ley de Productividad y Competitividad Laboral, promulgada el 12 de noviembre de 1991, este decreto trata sobre las normas y las relaciones laborales que existen entre los trabajadores y empleadores (MTPE, 1991).
- Ley N° 29783. Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, aprobada el 20 de agosto del 2011, esta ley obliga a garantizar un entorno laboral, seguro y saludable. Obliga a los empleadores a implementar sistemas de gestión en seguridad y salud (Congreso de la República del Perú, 2011).
- Decreto Supremo N° 007-2002-TR. Reglamento de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo, publicado el 01 de octubre de 1996, este decreto regula las jornadas laborales, los descansos y las horas extras, buscando un equilibrio entre las necesidades empresariales y el bienestar del trabajador (MTPE, 1996).
- Ley N° 29981. Ley que crea la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), promulgada el 15 de enero del 2013, SUNAFIL es el organismo encargado de supervisar el cumplimiento de las normas sociolaborales y de seguridad en el trabajo (Congreso de la República del Perú, 2013).
- Ley N° 29571. Código de Protección y Defensa del Consumidor, se promulgó el 01 de setiembre del 2010, esta ley garantiza el acceso a productos inocuos de

calidad, con información oportuna y veraz. Asimismo, establece mecanismos de reclamo y solución de controversia en defensa del consumidor (INDECOPI, 2010).

- Ley N° 30498. Ley de Donación de Alimentos, promulgada el 08 de agosto del 2016, esta ley promueve la donación de alimentos aptos para el consumo humano que han perdido valor comercial, posibilitando deducción tributaria de hasta 10 % de la utilidad neta (Congreso de la República el Perú, 2016).
- Ley N° 30021. Ley de Promoción de la Alimentación Saludable, se aprobó el 17 de mayo del 2013, esta ley regula la publicidad y el etiquetado octogonal de alimentos procesados con exceso de azúcar, sodio o grasas saturadas y busca promover hábitos alimentarios saludables, especialmente en niños y adolescentes (MINSA, 2013).
- Ley N° 29733 (Decreto Supremo N° 016-2024-JUS). Ley de protección de Datos Personales, se aprobó el 30 de noviembre del 2024, establece los derechos y principios vinculados al tratamiento de datos personales, garantizando los derechos ARCO (Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición). Obliga a las empresas a proteger la información de sus clientes y trabajadores, permitiendo al ciudadano obtener información sobre sus propios datos y sobre el tratamiento que les dan: cuál es su origen, finalidad y de qué forma se están comunicando o compartiendo, asegurando la transparencia de su uso (MINJUSDH, 2024).

#### **1.4 Antecedentes del estudio**

La influencia de los factores organizacionales y su impacto en el rendimiento laboral han sido objeto de estudio en diversas investigaciones, tanto a nivel nacional e internacional. A continuación, se presentan estudios previos que analizan temas relacionados con el liderazgo, el clima organizacional, la comunicación organizacional y la motivación, aspectos

clave para comprender el comportamiento y desempeño de los colaboradores dentro de las organizaciones.

#### 1.4.1 Antecedentes nacionales

- “Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de una entidad financiera, distrito del Cercado de Lima (Perú), 2022.”

Objeto de estudio: analizar el liderazgo transformacional y su impacto en el clima organizacional de los colaboradores de una institución financiera, en el Cercado de Lima.

Resumen: la investigación reveló que el liderazgo transformacional repercute en el clima organizacional de la institución financiera.

Conclusión: se recomienda a la organización priorizar en fortalecer el liderazgo transformacional, lo cual llevaría al desarrollo de habilidades de los líderes cuyo resultado daría un entorno de trabajo más dinámico, comprometido y productivo (Torres & Curo, 2024).

- “Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una universidad privada, Lima, 2022.”

Objeto de estudio: se propone investigar y establecer la relación entre el desempeño laboral y el clima organizacional de una institución universitaria privada en Lima.

Resumen: se aplicaron encuestas con preguntas cerradas y fueron validadas por expertos en la materia, dando como resultado una relación entre desempeño laboral y clima organizacional.

Conclusión: según la investigación, un clima organizacional favorable se refleja en un mejor rendimiento laboral entre los colaboradores administrativos de la universidad (Ruiz, 2023).

- “Estilos de liderazgo y comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022.”

Objeto de estudio: determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la comunicación organizacional percibidos por los colaboradores de la Institución Educativa Peruano Japonés.

Resumen: para la investigación se utilizaron encuestas, dando como resultado una relación positiva entre los estilos de liderazgo y la comunicación interna.

Conclusión: se recomienda implementar estrategias para mejorar los estilos de liderazgo con el fin de fortalecer la comunicación interna en la institución educativa (Santos y Miranda, 2024).

- “Relación entre motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la CMAC Piura S.A.C. agencia Celendín, 2021.”

Objeto de estudio: determinar la relación entre motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura S.A.C.

Resumen: se realizaron encuestas y se analizó la relación entre los estilos de liderazgo que se ejercen y cómo se da la comunicación organizacional en esa institución.

Conclusión: el análisis dio como resultado que todas las dimensiones evaluadas se asocian positivamente con la motivación laboral y el rendimiento de los colaboradores (Chávez, 2022).

#### 1.4.2 Antecedentes internacionales

- “The Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in the Kingdom of Thailand: A Case Study of a Thai MNC.”

Objeto de estudio: evaluar los efectos del liderazgo transformacional en el compromiso laboral dentro de una empresa multinacional tailandesa.

Resumen: el estudio destacó la relación positiva entre el liderazgo transformacional y el compromiso laboral (work engagement) donde la investigación previa es muy escasa.

Conclusión: esta investigación resuelve que el liderazgo transformacional promueve altamente el compromiso y satisfacción laboral (Valentine, 2018).

- “The Effect of Organizational Climate on Presenteeism as Moderated by Employee Personality.”

Objeto de estudio: Explorar cómo el clima organizacional, junto con los rasgos de personalidad de los empleados, afecta el presentismo (acudir al trabajo aun estando enfermo) en organizaciones del Reino Unido y los Países Bajos.

Resumen: aunque el modelo completo no arrojó relaciones predictivas esperadas, el estudio aporta conocimiento sobre cómo ciertos aspectos del clima organizacional pueden influir en decisiones de salud laboral.

Conclusión: estas evidencias sugieren que ambientes organizacionales que promueven innovación y flexibilidad pueden influir en que los empleados acudan a trabajar pese a estar enfermos; en cambio, un clima de integración puede reducir esa tendencia (Pavlovic, 2022).

- “Creating an Organizational Climate for Communication: Internal Communication and Leadership in a Project - Based International Organization - The Case of UNOPS.”

Objeto de estudio: explorar cómo el clima organizacional influye en la comunicación interna efectiva y el liderazgo en una organización internacional basada en proyectos, específicamente la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS).

Resumen: la investigación reveló que el clima organizacional impacta significativamente la efectividad de la comunicación interna en organizaciones internacionales, una comunicación eficaz se relaciona con liderazgo coherente, confianza organizacional y claridad en los roles.

Conclusión: las prácticas de comunicación vitales incluyen relevancia, claridad, sinceridad, credibilidad y reciprocidad. La comunicación efectiva apoya la gestión del cambio en entornos organizacionales complejos e internacionales (Mallah, 2016).

- “Increasing Longevity in the Workplace: Exploring the Motivations of Older Adults to Extend Their Working Lives.”

Objeto de estudio: explorar los factores motivacionales que llevan a los adultos mayores a prolongar su vida laboral más allá de la edad tradicional de jubilación, desde una perspectiva sistémica utilizando la Teoría de la Autodeterminación.

Resumen: se descubrió que, además de las necesidades básicas (económica, física y cognitiva), los adultos mayores están motivados por necesidades psicológicas.

También se identificaron factores contextuales importantes, como el entorno familiar, el ambiente laboral y las políticas de jubilación.

Conclusión: Aquellos con motivación intrínseca tienen mayor disposición a permanecer en el trabajo, en contraste con quienes se guían únicamente por incentivos externos. Se sugiere diseñar políticas laborales y programas organizativos que promuevan la autodeterminación, la inclusión intergeneracional y el bienestar de los trabajadores mayores para aprovechar su experiencia y mantenerlos activos y comprometidos (Chan, 2024).

## **1.5 Marco conceptual**

### **1.5.1 Liderazgo**

Se entiende como el conjunto de acciones a influir en las actividades de un grupo para alcanzar el logro de metas (Stogdill, 1948).

### **1.5.2 Liderazgo transformacional**

Es aquel estilo que motiva al personal a descartar sus intereses individuales en beneficio de la organización, fomentando compromiso, innovación y confianza (Bass y Avolio, 1994).

### **1.5.3 Factores Organizacionales**

Las condiciones internas de la organización (estructura, cultura, estilo de liderazgo, procesos de comunicación, políticas y recursos disponibles) que influyen directamente en el desempeño del personal y en el logro de las metas empresariales (Chiavenato, 2009).

### **1.5.4 Clima organizacional**

Es la comprensión que percibe el personal sobre el ambiente interno de la organización y que influye en sus actitudes y conductas (Litwin & Stringer, 1968).

#### 1.5.5 Desempeño laboral

Se entiende como el conjunto de acciones y resultados del personal que contribuyen a cumplir con los fines de la organización (Chiavenato, 2017).

#### 1.5.6 Compromiso laboral

Se refiere a un estado afectivo-motivacional positivo, pleno y duradero en relación con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli & Bakker, 2004).

#### 1.5.7 Presentismo

Es la tendencia de los trabajadores a acudir al trabajo a pesar de estar enfermos o incapacitados, lo que puede ser igual o más perjudicial para la productividad y la salud, que la ausencia laboral (Johns, 2010).

#### 1.5.8 Motivación laboral

Son los procesos que impulsan a una persona a esforzarse con esmero, responsabilidad y dedicación para conseguir los objetivos organizacionales y que dicho esfuerzo contribuya a satisfacer alguna necesidad personal (Robbins & Coulter, 2005).

#### 1.5.9 Comunicación interna

Es una herramienta cada vez más importante para las organizaciones, ya que refleja el valor de ser parte de ellas y comprende la comunicación entre los empleados y las diferentes áreas en todos los niveles de la organización (Van Riel & Fombrun, 2007).

#### 1.5.10 Rendimiento laboral

Es el resultado final que la empresa espera del trabajo que realiza un empleado durante un periodo determinado, como su jornada laboral. Este resultado puede ser positivo o negativo, según el desempeño que demuestre el trabajador (Motowidlo, 2003).

## CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1 Descripción de la realidad problemática

El sector retail a nivel global ha sufrido cambios significativos en la última década, impulsada principalmente por la digitalización y el crecimiento del comercio electrónico. Por tal motivo las empresas minoristas han adoptado modelos omnicanal para integrar tiendas físicas y plataformas digitales, priorizando la experiencia del cliente y la sostenibilidad. Además, los mercados emergentes en Asia y América Latina muestran un crecimiento acelerado, mientras que los países desarrollados concentran sus esfuerzos en la innovación tecnológica y personalización (Deloitte, 2025).

Así mismo en América Latina, el sector retail ha mostrado un alto incremento en el consumo interno, la expansión de la clase media y la adopción progresiva de tecnologías digitales. Además, en el caso del Perú, el retail ha experimentado una notable expansión, especialmente en sectores como supermercados, tiendas por departamento y comercio electrónico (Euromonitor International, 2024; Deloitte, 2025).

Por tanto, en el contexto actual del retail peruano, el supermercado Plaza Vea se ha constituido de 103 establecimientos en 25 provincias y 13 000 colaboradores a nivel nacional (Supermercados Peruanos S.A., 2025).

Sin embargo, mantener el continuo crecimiento y desarrollo de una organización de tal escala, ha evidenciado diversos desafíos internos que repercuten directamente en el rendimiento de sus colaboradores y en el logro de sus objetivos institucionales. De acuerdo con Robbins y Judge (2017), los factores organizacionales como el liderazgo, el clima, la comunicación y la motivación influyen significativamente en el comportamiento y desempeño de los individuos dentro de las empresas. En el caso del supermercado Plaza Vea, sede Los Olivos, se han identificado múltiples problemáticas vinculadas a estos factores. El

análisis integral de dichos aspectos resulta necesario para la comprensión interna de la empresa y proponer estrategias orientadas a optimizar la gestión de los recursos humanos. A continuación, se desarrollan a detalle los factores organizacionales y sus problemáticas:

Uno de ellos es el liderazgo, entendido como “la capacidad de influir en un grupo hacia el logro de metas” (Robbins & Judge, 2017, p. 370). En el supermercado Plaza Vea, sede Los Olivos, se ha identificado que los estilos de liderazgo aplicados no siempre responden a las expectativas de los trabajadores, lo que genera problemas de comunicación, niveles bajos de motivación y una elevada rotación de personal (Leau Espichan & Pérez, 2016). Por ejemplo, en esta sede, algunos jefes de área tienden a adoptar un estilo autoritario, dando instrucciones unilaterales sin considerar las opiniones del equipo, lo cual genera tensiones en los turnos de trabajo. En ciertas campañas de alta demanda, como las fechas festivas, se ha observado que las coordinaciones de horarios y tareas se realizan de forma apresurada y sin retroalimentación, provocando malentendidos entre cajeros, reponedores y supervisores. Esta falta de liderazgo participativo se traduce en desmotivación y en un incremento de la rotación, especialmente entre colaboradores nuevos que no se sienten escuchados. Asimismo, investigaciones recientes señalan que factores como el estrés laboral se encuentran estrechamente relacionados con el tipo de liderazgo ejercido, influyendo de manera negativa en el desempeño de los colaboradores (Cutipa, 2022)

Por otro lado, el clima organizacional “constituye la percepción que tienen los miembros de la organización sobre las políticas, prácticas y procedimientos que afectan su bienestar” (Chiavenato, 2009, p. 112). Se ha reportado que los colaboradores perciben un ambiente laboral poco estable debido a la presión competitiva y la carga de trabajo, lo cual repercute negativamente en su desempeño (Leau Espichan & Pérez, 2016). En el caso de Plaza Vea, sede Los Olivos, esta situación se evidencia especialmente en las áreas operativas, donde los colaboradores deben cumplir con metas exigentes en tiempos reducidos, como en

el área de caja y reposición. Durante campañas altas, por ejemplo, fiestas de fin de año se generan sobrecargas laborales que provocan estrés, fatiga y conflictos entre compañeros, afectando el clima laboral. Además, los constantes cambios de personal y la alta rotación generan una sensación de inestabilidad, ya que los equipos deben adaptarse de forma continua a nuevos integrantes sin procesos de inducción adecuados. Así mismo, se encontró que el estrés influye negativamente en el clima organizacional y disminuye la productividad de los colaboradores (Cutipa, 2022).

De igual manera, la comunicación interna, como señalan Fernández y Sánchez (2012), “la comunicación en las organizaciones es el proceso por el cual se comparten significados y se coordinan acciones” (p. 45). Se ha observado que la comunicación interna escasa o poco efectiva afecta negativamente, generando malentendidos, escasa cohesión de equipos y dificultades para la toma de decisiones (Leau Espichan & Pérez, 2016). En Plaza Veá, sede Los Olivos, esta problemática se manifiesta, por ejemplo, en la desorganización al momento de asignar funciones durante los cambios de turno, lo que genera confusiones entre reponedores, cajeros y supervisores. Además, las indicaciones sobre promociones o cambios de procedimientos muchas veces se comunican de forma verbal y de último momento, lo que provoca errores operativos y reclamos de clientes. La sobrecarga laboral y la rotación constante de personal dificultan aún más el flujo de información, ya que los colaboradores nuevos no siempre reciben una inducción clara ni canales formales para resolver dudas. Esta situación limita la elaboración de un entorno comunicativo eficiente (Cutipa, 2022)

Finalmente, la motivación, entendida como “los procesos que explican la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia la consecución de un objetivo” (Robbins & Judge, 2017, p. 202). Se observó que la falta de incentivos, el exceso de carga laboral y el liderazgo mal aplicado y poco participativo influyen en la motivación de los colaboradores, afectando su rendimiento laboral (Leau Espichan & Pérez, 2016). En el caso

de Plaza Veá, sede Los Olivos, esta problemática se evidencia principalmente en el área operativa, donde muchos trabajadores expresan descontento por la ausencia de reconocimientos formales a su desempeño, incluso en campañas de alta exigencia. Asimismo, los bonos por productividad no siempre se otorgan de forma clara o constante, lo que genera percepciones de desigualdad y desmotivación. De igual modo, se ha identificado que el estrés laboral reduce la disposición de los colaboradores a mantener un desempeño óptimo, lo cual está estrechamente vinculado a bajos niveles de motivación (Cutipa, 2022)

En conclusión, los factores analizados en el presente trabajo evidencian una serie de problemáticas interrelacionadas que repercuten significativamente el rendimiento laboral en el supermercado Plaza Veá, sede Los Olivos. Esto debido a la aplicación de estilos de liderazgo poco participativos, las deficiencias en la comunicación interna, la falta de incentivos claros y reconocimientos adecuados disminuye el compromiso de los colaboradores. De acuerdo con Chiavenato (2009), la adecuada gestión de estos factores es fundamental para fortalecer la productividad y mantener un ambiente laboral saludable. Por ello, se busca ejecutar acciones y estrategias organizacionales integrales que permitan abordar estas problemáticas de manera efectiva favoreciendo la satisfacción del personal y mejorando la productividad de la empresa (Leau Espichan & Pérez, 2016; Cutipa, 2022).

## **2.2 Formulación del problema general y específicos**

### **2.2.1 Problema general**

¿De qué manera influyen los factores organizacionales en el rendimiento laboral de los colaboradores del supermercado de Plaza Veá sede Los Olivos?

### **2.2.2 Problemas específicos**

- ¿De qué manera influye el estilo de liderazgo en el rendimiento laboral de los colaboradores del supermercado de Plaza Veá sede Los Olivos?

- ¿De qué forma el clima organizacional afecta el rendimiento laboral de los colaboradores del supermercado de Plaza Veá sede Los Olivos?
- ¿Cómo impacta la comunicación interna en el rendimiento laboral de los colaboradores del supermercado de Plaza Veá sede Los Olivos?
- ¿De qué manera incide la motivación laboral en el rendimiento laboral de los colaboradores del supermercado de Plaza Veá sede Los Olivos?

## **2.3 Objetivos de la investigación**

### 2.3.1 Objetivo general

Analizar la influencia de los factores organizacionales en el rendimiento laboral de los colaboradores del supermercado de Plaza Veá sede Los Olivos.

### 2.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la influencia del estilo de liderazgo en el rendimiento laboral de los colaboradores del supermercado de Plaza Veá sede Los Olivos.
- Determinar si el clima organizacional afecta el rendimiento laboral de los colaboradores del supermercado de Plaza Veá sede Los Olivos.
- Analizar el impacto de la comunicación interna en el rendimiento laboral de los colaboradores del supermercado de Plaza Veá sede Los Olivos.
- Evaluar la incidencia de la motivación laboral en el rendimiento laboral de los colaboradores del supermercado de Plaza Veá sede Los Olivos.

## **CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Justificación e importancia del estudio**

El presente estudio es fundamental debido a la necesidad de gestionar las problemáticas organizacionales identificadas en el supermercado Plaza Vea, sede Los Olivos, donde factores como el liderazgo poco participativo, un ambiente laboral inestable, deficiencias en la comunicación interna y niveles bajos de motivación influyen directamente en el desempeño de los colaboradores y en la realización de los objetivos de la empresa.

#### **3.1.1 Justificación desde el punto de vista práctico**

Esta investigación busca proponer soluciones de mejora que permitan optimizar la gestión interna de la empresa. Al identificar las deficiencias organizacionales, se podrán implementar medidas y estrategias orientadas a fortalecer el liderazgo, mejorar el clima organizacional, promover una comunicación más fluida y elevar la motivación del personal. Esperando como resultado en el personal un incremento en la productividad, reducción de la rotación y mejor calidad en el servicio brindado a los clientes, generando un entorno laboral más eficiente y sostenible (Chiavenato, 2009).

#### **3.1.2 Justificación desde el punto de vista académico**

Esta investigación aporta evidencia empírica sobre la realidad de un establecimiento minorista de gran escala en el Perú. Además, permite aplicar conceptos teóricos relacionados con liderazgo, clima organizacional, comunicación y motivación en un contexto real, fortaleciendo la formación profesional y fomentando el desarrollo de investigaciones aplicadas en el ámbito organizacional (Robbins & Judge, 2017; Leau Espichan & Pérez, 2016).

#### **3.1.3 Justificación desde el punto de vista social**

Esta investigación es relevante porque promueve condiciones laborales más saludables y equitativas para los colaboradores. Al mejorar el entorno organizacional, se

favorece el bienestar de los trabajadores, su desarrollo personal y profesional, así como la generación de relaciones laborales más armoniosas. Esto no solo impacta positivamente en la empresa, sino también en la comunidad local, al brindar un servicio de mejor calidad y contribuir al desarrollo económico y social de la zona (Cutipa, 2022).

## **3.2 Delimitación del estudio**

### **3.2.1 Delimitación espacial**

La presente investigación se desarrolla en el supermercado Plaza Veá, ubicado en el distrito de Los Olivos, Lima – Perú. El estudio se centra específicamente en las áreas de venta, cajas, almacenes y oficinas administrativas, donde se evidencian problemáticas asociadas al liderazgo, clima organizacional, motivación y comunicación interna que impactan en el rendimiento y la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

### **3.2.2 Delimitación temporal**

El estudio abarca el periodo comprendido entre enero hasta diciembre del año 2024, lapso en el cual se han identificado y analizado las situaciones organizacionales descritas. Además, las propuestas de mejora se proyectan para su aplicación a partir del año 2025, con el objetivo de generar cambios sostenibles a mediano plazo.

### **3.2.3 Delimitación poblacional**

La población de estudio está conformada por el personal operativo y administrativo que labora en el supermercado Plaza Veá sede Los Olivos. Incluye colaboradores de las áreas de cajas, ventas, almacén, reposición y administración, quienes desempeñan funciones clave en el funcionamiento diario de la tienda. Esta población es relevante para el análisis, ya que está directamente expuesta a las dinámicas organizacionales que influyen en el clima laboral y el rendimiento.

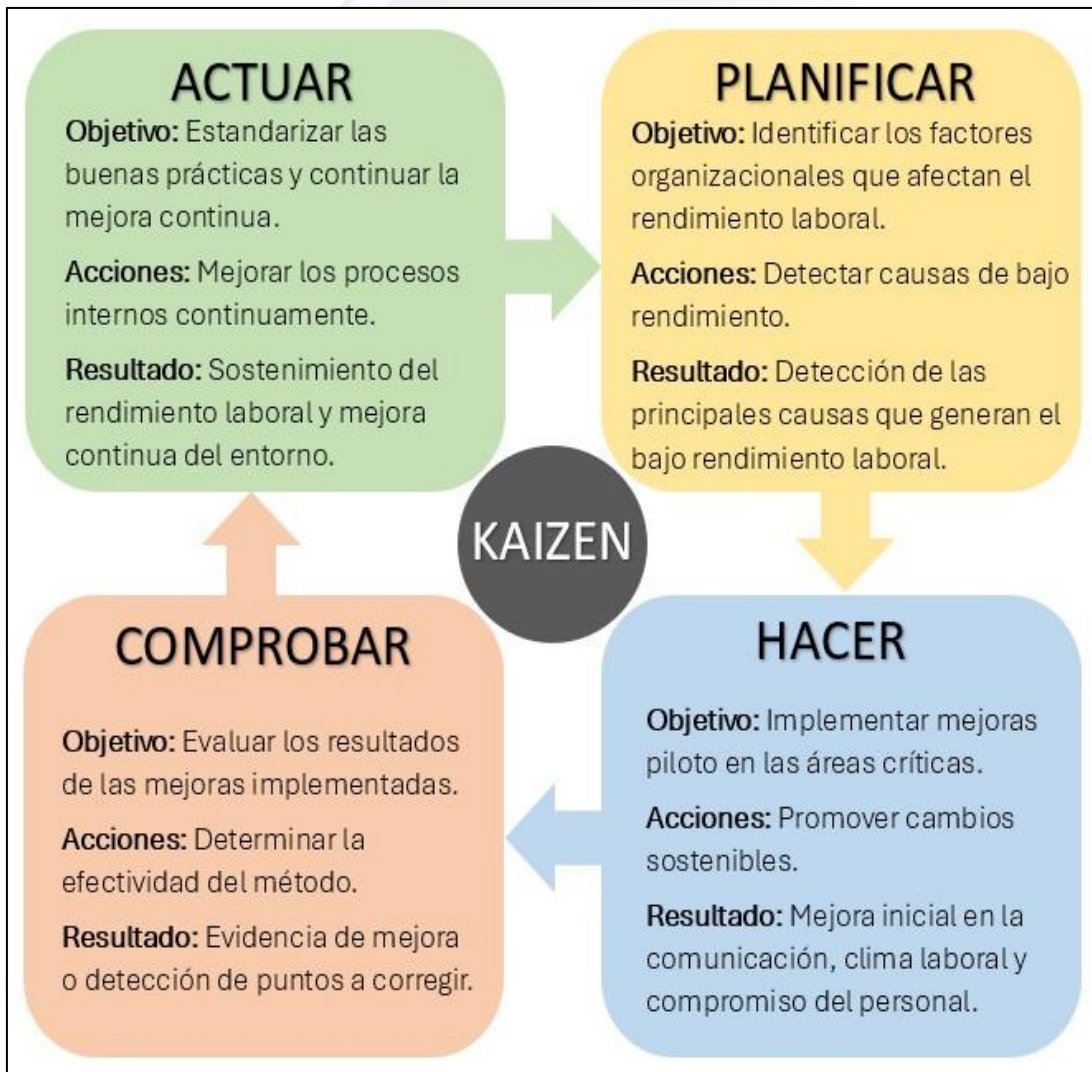
## CAPITULO IV: FORMULACION DEL DISEÑO

### 4.1 Diseño esquemático

El presente diseño se estructura en función a las cuatro fases del método Kaizen. Esta metodología se aplicará para dar solución a la problemática identificada. En consecuencia, optimizará los factores organizacionales que influyen en el rendimiento laboral de los colaboradores del Supermercado Plaza Vea sede Los Olivos (Suárez-Barraza, 2023; véase Figura 2).

#### Figura 2

*Aplicación del método Kaizen en la mejora del rendimiento laboral*



*Nota.* Elaboración propia (2025), con base en el método Kaizen (Imai,1945).

## 4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño

El diseño de la presente propuesta se fundamenta en la metodología Kaizen, la cual se basa en la filosofía de la mejora continua. Esta aplicación de cuatro fases PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) permitirá optimizar los procesos internos, fortalecer los factores organizacionales y elevar el rendimiento laboral de los colaboradores del supermercado Plaza Vea sede Los Olivos (Suárez-Barraza, 2023). A continuación, se describen las fases que conforman el diseño propuesto:

### 4.2.1 Fase 1: Planificar

En esta primera fase se realiza un diagnóstico completo de la situación actual de la empresa, con el fin de identificar los principales problemas organizacionales que afectan el rendimiento laboral del personal (Chiavenato, 2022; véase Tabla 7).

**Tabla 7**

*Fase de planificación: Diagnóstico y definición de estrategias*

Aspecto	Descripción
Objetivo de la fase	Identificar los principales problemas que afectan el desempeño del personal a partir de evaluar y diagnosticar la situación actual de la empresa.
Problemas identificados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de liderazgo participativo.</li><li>• Deficiente comunicación interna.</li><li>• Bajo nivel de motivación.</li><li>• Clima laboral inestable.</li></ul>
Acciones por planificar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar los estilos de liderazgo que predominan en la empresa.</li><li>• Identificar los factores que deterioran el clima organizacional.</li><li>• Definir metas específicas orientadas a fortalecer la comunicación interna y la motivación.</li></ul>

*Nota.* Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional de la empresa.

### 4.2.2 Fase 2: Hacer

Durante esta segunda fase se pone en práctica las estrategias diseñadas en la fase anterior. Se aplican las mejoras en un entorno controlado dentro de las áreas críticas como sala de ventas, cajas, almacén y administración. Se observan los resultados y se realizan ajustes antes de su implementación total (Suárez-Barraza, 2023; véase Tabla 8).

**Tabla 8**

*Fase de implementación: Ejecución de estrategias y actividades*

Aspecto	Descripción
Objetivo de la fase	Implementar las estrategias diseñadas en la etapa de planificación para mejorar el desempeño organizacional y fortalecer la cultura de mejora continua.
Áreas de aplicación	Sala de ventas, cajas, almacén y administración.
Actividades principales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitar a los líderes en talleres de liderazgo participativo y comunicación asertiva.</li><li>• Crear canales internos de comunicación más eficientes (boletines, reuniones breves, buzones digitales, encuestas, intranet).</li><li>• Reconocer logros individuales y grupales mediante incentivos y actividades de integración.</li><li>• Ejecutar talleres de capacitación para los colaboradores de las distintas áreas.</li></ul>

*Nota.* Elaboración propia a partir de la metodología Kaizen aplicada en la evaluación de resultados organizacionales.

### 4.2.3 Fase 3: Comprobar

En esta tercera fase se evalúan los resultados obtenidos tras la ejecución de las estrategias, acciones o actividades planificadas. Se realiza un seguimiento de los indicadores establecidos y se verifica que estén generando un impacto positivo en el rendimiento laboral y en los factores organizacionales (Suárez-Barraza, 2023; véase Tabla 9).

**Tabla 9**

*Fase de evaluación: Comprobación de resultados y análisis de impacto*

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>
Objetivo de la fase	Evaluar los resultados obtenidos tras la implementación de las estrategias para determinar su impacto en el rendimiento laboral y en los factores organizacionales.
Indicadores de seguimiento	Productividad, satisfacción del personal, compromiso organizacional, efectividad de la comunicación y del liderazgo interno.
Actividades principales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comparar indicadores de productividad antes y después de la ejecución de acciones.</li><li>• Evaluar los niveles de satisfacción y compromiso del personal.</li><li>• Revisar los cambios en la comunicación y el liderazgo interno mediante retroalimentación de supervisores y colaboradores.</li></ul>
Resultado esperado	Validar la efectividad de las estrategias implementadas y detectar oportunidades de mejora adicionales para el ciclo siguiente.

*Nota.* Elaboración propia a partir de la metodología Kaizen aplicada en la evaluación de resultados organizacionales.

#### **4.2.4 Fase 4: Actuar**

Finalmente, se procede a estandarizar las acciones exitosas y a implementar ajustes en aquellas que no alcanzaron los resultados esperados. En esta fase se formalizan las buenas prácticas en procedimientos internos y se promueve una cultura de mejora continua dentro del supermercado de Plaza Vea. (Suárez-Barraza, 2023; véase Tabla 10).

**Tabla 10***Fase de estandarización: Implementación de mejoras sostenibles*

Aspecto	Descripción
Objetivo de la fase	Estandarizar las acciones exitosas y fortalecer la mejora continua dentro de la empresa.
Actividades principales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentar las estrategias efectivas en manuales o guías internas.</li><li>• Aplicar encuestas de satisfacción laboral para monitorear la percepción del personal.</li><li>• Impulsar la capacitación continua de los colaboradores para mantener los avances logrados.</li><li>• Establecer un comité de mejora organizacional que promueva la retroalimentación constante.</li></ul>
Propósito	Garantizar que las mejoras implementadas se mantengan a largo plazo como parte de la gestión organizacional de Plaza Veá.

*Nota.* Elaboración propia a partir de la metodología Kaizen aplicada en la evaluación de resultados organizacionales.

## CAPÍTULO V: PRUEBA DE DISEÑO

### 5.1 Aplicación de la propuesta de solución

El presente estudio tiene como propuesta de solución las mejoras graduales y sostenibles de los factores organizacionales que afectan el rendimiento laboral de los colaboradores del supermercado Plaza Veá, sede Los Olivos. Para ello hará uso de la metodología de Kaizen, la cual servirá como guía en este proceso mediante el uso de las fases PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), promoviendo la participación y la mejora continua del personal (Suárez-Barraza, 2023).

La ejecución de la propuesta se desarrollará durante un periodo de seis meses, desde enero hasta junio del 2026, estructurada en fases mensuales y con la intervención progresiva de todas las áreas operativas y administrativas de la tienda (véase Tabla 11).

**Tabla 11***Aplicación de la propuesta de mejora basada en el método Kaizen*

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción de la aplicación</b>
Objetivo general	Implementar un plan integral de mejora organizacional basado en el método Kaizen, orientado a fortalecer el liderazgo, la comunicación interna, la motivación y el clima laboral de los colaboradores del supermercado Plaza Vea sede Los Olivos.
Lugar de aplicación	Áreas de ventas, cajas, almacén y oficinas administrativas
Duración total	6 meses (enero a junio de 2026).
Responsables	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente de tienda</li><li>• Jefes de área</li><li>• Supervisores</li><li>• Departamento de Recursos Humanos</li><li>• Consultor externo especializado en gestión organizacional.</li></ul>
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Materiales para talleres y capacitaciones.</li><li>• Herramientas digitales (intranet, buzón digital, encuestas en línea).</li><li>• Manuales internos y formatos de evaluación.</li><li>• Presupuesto destinado a incentivos y reconocimientos.</li></ul>

*Nota.* Elaboración propia con base en la aplicación de la metodología Kaizen en la gestión organizacional de Supermercados Peruanos S.A. (Plaza Veá, sede Los Olivos).

De igual manera, se presenta el cronograma de aplicación por fases, detallando el periodo estimado, la actividad específica programada y los responsables de su ejecución.

### **5.1.1 Aplicación Fase 1**

Esta es la fase de planificar. Se resuelve que se va a mejorar y cómo hacerlo, además se menciona el periodo estimado, las acciones o estrategias a implementar y el responsable de ejecutarlas, se menciona con más detalle en la Tabla 12.

**Tabla 12***Cronograma de aplicación Fase 1*

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción de la aplicación</b>
Fase 1	Planificar
Periodo estimado	Enero – febrero 2026
Actividades programadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar encuestas diagnósticas para evaluar el liderazgo, clima laboral y motivación del personal (véase Anexo 2).</li> <li>• Programar reuniones con jefes y encargados de áreas para identificar problemas y definir metas de mejora (véase Anexos 3 y 4).</li> <li>• Preparar un programa de capacitaciones de formación del personal de todas las áreas (véase Anexos 5 y 6)</li> <li>• Diseñar indicadores de medición para evaluar el desempeño laboral y la satisfacción del personal (véase Anexos 7 y 8).</li> </ul>
Responsable de ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente, jefes y encargados de área.</li> <li>• Departamento de Recursos Humanos.</li> </ul>
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se espera contar con un diagnóstico claro de las condiciones laborales del personal.</li> <li>• Líderes capacitados en gestión participativa.</li> <li>• Una comunicación interna más efectiva.</li> <li>• Un sistema de indicadores que permita evaluar el desempeño y la satisfacción del personal.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia con base en la aplicación de la metodología Kaizen en la gestión organizacional de Supermercados Peruanos S.A. (Plaza Veá, sede Los Olivos).

### 5.1.2 Aplicación Fase 2

Esta es la fase de hacer. Se pone en práctica las mejoras planificadas, en modo de prueba o gradualmente, se menciona con más detalle en la Tabla 13.

**Tabla 13***Cronograma de aplicación Fase 2*

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción de la aplicación</b>
Fase 2	Hacer
Periodo estimado	Marzo – abril 2026
Actividades programadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutadas las encuestas               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar talleres de formación del liderazgo (bimestral) (2)</li> <li>✓ Dinámicas motivacionales (briefing-diario) (1)</li> <li>✓ Actividades de integración y confraternidad (mensual) (1)</li> </ul> </li> <li>• Realizadas las reuniones, ejecutar los planes de acción               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Faltas y tardanzas (llamadas de atención) (1)</li> <li>✓ Falta de implementos (pedido logístico) (1)</li> <li>✓ Reposición de personal (cubrir vacantes) (2)</li> <li>✓ Pago de horas extra (horarios óptimos) (1)</li> </ul> </li> <li>• Ejecutar el programa de capacitaciones conforme al requerimiento de cada área; adicionalmente:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Servicio al cliente (mensual) (1)</li> <li>✓ Resolución de problemas (bimestral) (1)</li> <li>✓ Inteligencia emocional (bimestral) (2)</li> <li>✓ Comunicación asertiva (bimestral) (2)</li> <li>✓ Primeros auxilios (mensual) (1)</li> <li>✓ Trabajo en equipo (bimestral) (1)</li> </ul> </li> <li>• Ejecutar los indicadores:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reconocimiento de puntualidad (mensual) (1)</li> <li>✓ El mejor colaborador (mensual) (1)</li> <li>✓ Cumplimiento de metas (venta-mensual) (2)</li> <li>✓ Celebración de cumpleaños (colectivo-mensual) (1)</li> <li>✓ Buzón de sugerencias (semanal) (1)</li> </ul> </li> </ul>
Responsable de ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente, supervisora de servicio (1).</li> <li>• Asesor externo – RR. HH. (2).</li> </ul>
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se espera altos niveles de satisfacción y rendimiento laboral como resultado de todas las acciones implementadas.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia con base en la aplicación de la metodología Kaizen en la gestión organizacional de Supermercados Peruanos S.A. (Plaza Veá, sede Los Olivos).

### 5.1.3 Aplicación Fase 3

Esta es la fase de verificar. Se evalúa y se analiza la efectividad de las acciones implementadas, verificando si las mejoras generadas son los resultados esperados, se menciona con más detalle en la Tabla 14.

**Tabla 14**

*Cronograma de aplicación Fase 3*

Aspecto	Descripción de la aplicación
Fase 3	Comprobar
Periodo estimado	Mayo 2026
Actividades programadas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicar encuestas de satisfacción y motivación.</li><li>• Analizar indicadores de productividad y rotación del personal.</li><li>• Reuniones de retroalimentación con el personal.</li><li>• Elaborar informes comparativos de resultados.</li></ul>
Responsable de ejecución	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente, jefes y encargados de área.</li></ul>
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evidencia cuantitativa y cualitativa del impacto de las estrategias implementadas.</li></ul>

*Nota.* Elaboración propia con base en la aplicación de la metodología Kaizen en la gestión organizacional de Supermercados Peruanos S.A. (Plaza Vea, sede Los Olivos).

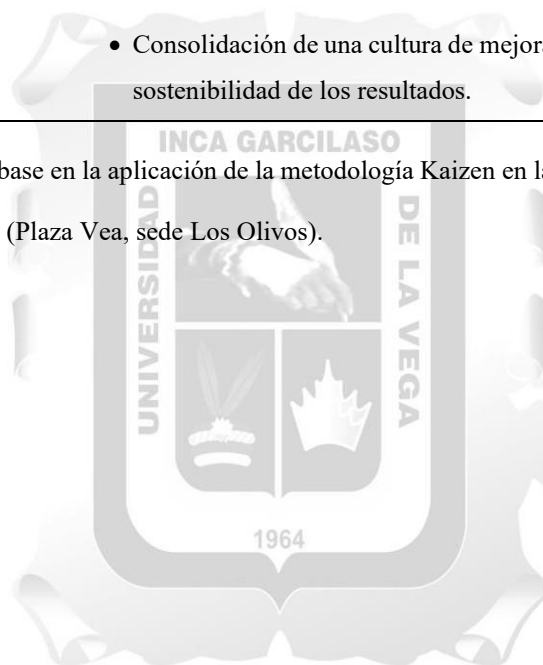
### 5.1.4 Aplicación Fase 4

Esta es la fase de actuar. Se consolidan las mejoras y se garantiza la mejora continua, por lo tanto, se estandarizan las mejoras exitosas y se aplican los ajustes necesarios en las que no se alcanzaron los resultados esperados, se menciona con más detalle en la Tabla 15.

**Tabla 15***Cronograma de aplicación Fase 4*

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción de la aplicación</b>
Fase 4	Actuar
Periodo estimado	Junio 2026
Actividades programadas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentar las estrategias efectivas en manuales internos.</li><li>• Estandarizar los procedimientos de liderazgo y comunicación</li><li>• Formalizar un comité de mejora organizacional permanente.</li></ul>
Responsable de ejecución	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente, jefes y encargados de área.</li></ul>
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidación de una cultura de mejora continua y sostenibilidad de los resultados.</li></ul>

*Nota.* Elaboración propia con base en la aplicación de la metodología Kaizen en la gestión organizacional de Supermercados Peruanos S.A. (Plaza Veá, sede Los Olivos).



## CONCLUSIONES

1. Se determinó que los factores organizacionales (liderazgo, clima organizacional, comunicación organizacional y motivación laboral) tienen una relación significativa con el rendimiento laboral de los colaboradores de Plaza Vea, sede Los Olivos, lo cual coincide con teorías y estudios previos tanto nacionales como internacionales.
2. El estilo de liderazgo participativo ejecutado por los jefes y supervisores influye directamente en un buen clima laboral, favoreciendo el óptimo desempeño, compromiso y motivación de los colaboradores.
3. El clima organizacional influye directamente en la rotación del personal, ya que un clima positivo determina la permanencia, incrementa su sentido de pertenencia y eleva su motivación al cumplimiento de metas de la empresa.
4. La comunicación interna es vital para el logro de las oportunidades de mejora. Cuando se logra transmitir una información clara y bidireccional se crea un ambiente de confianza y eleva el rendimiento productivo de los equipos.
5. La motivación, ya sea interna o externa dispone a los colaboradores al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Las estrategias que utilice en cuanto a su reconocimiento, capacitación constante y desarrollo profesional motivarán al colaborador en su rendimiento y desempeño laboral.
6. La implementación de la metodología Kaizen y sus fases PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) logró promover la mejora continua dentro de la organización. Dando solución a cada aspecto problemático involucrado en la organización.
7. Finalmente, para que se logre el rendimiento laboral óptimo de los colaboradores del supermercado Plaza Vea sede Los Olivos dependerán de la sostenibilidad y compromiso del Departamento de Recursos Humanos, el gerente, los jefes y encargados de sección,

quienes deberán garantizar la continuidad de las acciones implementadas y la actualización constante de las estrategias de gestión al personal.

## RECOMENDACIONES

1. Mantener la implementación de la metodología Kaizen de manera continua, realizando evaluaciones semestrales de los indicadores de desempeño, motivación y satisfacción laboral, con el fin de garantizar su sostenibilidad y eficacia de las acciones establecidas
2. Reforzar el liderazgo participativo mediante programas permanentes de capacitación y evaluación de desempeño dirigidos a jefes, supervisores y encargados de las diversas áreas. Siempre orientados al desarrollo de habilidades, comunicación asertiva y de gestión de equipos.
3. Consolidar y mejorar los canales de comunicación interna, como la intranet, boletines digitales y reuniones periódicas, para fomentar la transparencia, la coordinación y la participación de los colaboradores.
4. Establecer programas de reconocimiento, tanto individuales y colectivos, con el propósito de mantener la motivación y el sentido de pertenencia dentro de la organización.
5. Implementar un comité de mejora organizacional, que se encargue de evaluar los avances, identifique nuevas oportunidades de mejora y garantice la continuidad de la metodología Kaizen dentro de la empresa.
6. Replicar la propuesta a otras sedes de Plaza Vea a nivel nacional, con el fin de estandarizar las buenas prácticas identificadas y fortalecer la gestión organizacional de la empresa en todo el país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Chan, K. (2024). *Increasing longevity in the workplace: Exploring the motivations of older adults to extend their working lives*. *Journal of Occupational Psychology*, 39(2), 155–172.
- Chávez, M. (2022). *Relación entre motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la CMAC Piura S.A.C. agencia Celendín, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. *Repositorio Institucional UCV*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2022). *Gestión del talento humano* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Congreso de la República del Perú. (2011, 20 de agosto). *Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. *Diario Oficial El Peruano*.
- Congreso de la República del Perú. (2013, 15 de enero). *Ley N° 29981, Ley que crea la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL)*. *Diario Oficial El Peruano*.
- Congreso de la República del Perú. (2016, 8 de agosto). *Ley N° 30498, Ley de Donación de Alimentos*. *Diario Oficial El Peruano*.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). SAGE Publications.
- Cutipa, R. (2022). *Estrés laboral y su relación con el desempeño de los colaboradores en el sector retail de Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. *Repositorio Institucional UNMSM*.
- Deloitte. (2025). *Tendencias globales del retail 2025*. Deloitte Insights.  
<https://www2.deloitte.com>
- Euromonitor International. (2024). *Peru retailing industry overview*. Euromonitor International.

- Fernández, M., & Sánchez, P. (2012). *Comunicación organizacional y liderazgo*. Editorial UOC.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., & Westbye, C. (2022). The motivation at work scale: Validation evidence in seven languages. *Motivation and Emotion*, 46(1), 100–115. <https://doi.org/10.1007/s11031-021-09924-4>
- Imai, M. (1945). *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa*. McGraw-Hill.
- Infobae. (2023, 21 de julio). *Historia del supermercado Scala y su transformación en Santa Isabel y Plaza Vea*. [Infobae]. <https://www.infobae.com>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2010, 1 de septiembre). *Ley N° 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor*. *Diario Oficial El Peruano*.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519–542. <https://doi.org/10.1002/job.630>
- Leau Espichan, M., & Pérez, J. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en supermercados peruanos* [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional Universidad de Lima.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Mallah, N. (2016). *Creating an organizational climate for communication: Internal communication and leadership in a project-based international organization – The case of UNOPS*. *International Journal of Organizational Studies*, 12(3), 211–230.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos [MINJUSDH]. (2024, 30 de noviembre). *Decreto Supremo N.º 016-2024-JUS, Reglamento de la Ley de Protección de Datos Personales*. *Diario Oficial El Peruano*.
- Ministerio de Salud [MINSAL]. (2013, 17 de mayo). *Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable*. *Diario Oficial El Peruano*.

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (1991, 12 de noviembre). *Decreto Legislativo N.º 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral*. Diario Oficial El Peruano.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (1996, 1 de octubre). *Decreto Supremo N.º 007-2002-TR, Reglamento de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo*. Diario Oficial El Peruano.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 39–53). John Wiley & Sons.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Pavlovic, T. (2022). *The effect of organizational climate on presenteeism as moderated by employee personality*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(5), 678–692.
- Perú Retail. (2024, 15 de enero). *Plaza Vea: La historia detrás de la primera cadena de hipermercados del Perú*. [Perú Retail]. <https://www.peru-retail.com>
- Perupedia. (s. f.). *Supermercados Peruanos S.A.* En *Perupedia*. <https://www.perupedia.pe>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8.ª ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.ª ed.). Pearson Educación.
- Ruiz, A. (2023). *Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de una universidad privada, Lima, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. *Repositorio UPC*.
- Santos, J., & Miranda, C. (2024). *Estilos de liderazgo y comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima – 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. *Repositorio ULima*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Suárez-Barraza, M. F. (2023). *El pensamiento Kaizen: La mejora continua aplicada a las organizaciones modernas* (2.<sup>a</sup> ed.). Editorial ESAN.
- Supermercados Peruanos S.A. (2018). *Historia de Plaza Vea*. <https://www.plazavea.com.pe>
- Supermercados Peruanos S.A. (2023). *Nosotros*. <https://www.supermercadosperuanos.com.pe>
- Supermercados Peruanos S.A. (2025). *Memoria anual 2025*. <https://www.supermercadosperuanos.com.pe>
- Supermercados Peruanos S.A. (2025). *Reconocimientos institucionales*. <https://www.supermercadosperuanos.com.pe>
- Torres, P., & Curo, L. (2024). *Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de una entidad financiera, distrito del Cercado de Lima (Perú)*, 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. *Repositorio USIL*.
- Valentine, M. (2018). *The effects of transformational leadership on work engagement in the Kingdom of Thailand: A case study of a Thai MNC*. *Asian Journal of Business and Management*, 6(4), 87–102.
- Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.
- Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley.
- Wikipedia. (2023a). *Plaza Vea*. En *Wikipedia, la enciclopedia libre*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Plaza\\_Vea](https://es.wikipedia.org/wiki/Plaza_Vea)
- Wikipedia. (2023b). *Supermercados Peruanos S.A*. En *Wikipedia, la enciclopedia libre*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Supermercados\\_Peruanos](https://es.wikipedia.org/wiki/Supermercados_Peruanos)

## ANEXOS



## ANEXO 1

*Distribución de las tiendas Plaza Vea en los departamentos del Perú.*



*Nota.* Elaboración de la imagen: material promocional de Plaza Vea (s.f.). Imagen utilizada con fines académicos.

## ANEXO 2

*Cuestionario aplicado al personal del supermercado Plaza Vea sede Los Olivos*

### **Objetivo:**

Recolectar información sobre los factores organizacionales que influyen en el rendimiento laboral de los colaboradores del Supermercado Plaza Vea sede Los Olivos, con el propósito de identificar oportunidades de mejora mediante la aplicación del método Kaizen.

### **Instrucciones:**

Marque con una “X” la opción que mejor exprese su grado de acuerdo con cada afirmación.

Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo      2 = En desacuerdo      3 = Ni de acuerdo ni en  
desacuerdo      4 = De acuerdo      5 = Totalmente de acuerdo

### **I. Datos generales**

*(Estos campos son opcionales y anónimos)*

- Edad: \_\_\_\_\_
- Sexo:  Femenino     Masculino     Prefiero no decirlo
- Área de trabajo: \_\_\_\_\_
- Tiempo laborando en la empresa:  Menos de 1 año     1 a 3 años     4 a 6 años  
 Más de 6 años

### **II. Dimensión: Liderazgo**

1. Mi jefe inmediato promueve un ambiente de confianza y respeto.
2. El liderazgo en mi área motiva a los colaboradores a mejorar su desempeño.
3. Recibo orientación oportuna cuando enfrento dificultades en mi trabajo.
4. Las decisiones del líder son justas y están orientadas al bienestar del equipo.
5. Mi jefe reconoce los logros individuales y grupales.

### **III. Dimensión: Comunicación organizacional**

6. La información sobre cambios o decisiones importantes se comunica a tiempo.
7. Existe una comunicación clara entre los diferentes niveles jerárquicos.
8. Puedo expresar mis ideas y sugerencias libremente.
9. La empresa utiliza canales efectivos para compartir información interna.
10. Las instrucciones que recibo son precisas y comprensibles.

### **IV. Dimensión: Clima laboral**

11. El ambiente de trabajo es cordial y colaborativo.
12. Existe respeto mutuo entre los miembros del equipo.
13. Las relaciones laborales son positivas y productivas.
14. Me siento cómodo(a) al trabajar con mis compañeros.
15. Los conflictos internos se resuelven de manera adecuada.

### **V. Dimensión: Motivación y satisfacción laboral**

16. Me siento motivado(a) a realizar bien mi trabajo.
17. Existe la oportunidad de crecimiento profesional.
18. Las capacitaciones que recibo mejoran mi desempeño.
19. Siento que mi trabajo es valorado por la organización.
20. Estoy satisfecho(a) con las condiciones laborales que tengo.

### **VI. Dimensión: Rendimiento laboral**

21. Cumpro con mis tareas dentro de los plazos establecidos.
22. Procuero mejorar continuamente la calidad de mi trabajo.
23. Mi desempeño contribuye al logro de los objetivos del área.
24. Mantengo una actitud proactiva ante los desafíos laborales.
25. Me esfuerzo por alcanzar la excelencia en mis funciones.

Gracias por su colaboración, la información recolectada será tratada de manera confidencial.

### ANEXO 3

**Fotografía 1.** Reunión con jefes y encargados de área para definir metas de mejora del personal del supermercado Plaza Vea, sede Los Olivos.



*Nota.* Reunión de coordinación del equipo Kaizen en Plaza Vea, sede Los Olivos (marzo, 2025).

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

## ANEXO 4

*Acuerdos establecidos en la reunión de mejora Kaizen con jefes y encargados de área del supermercado Plaza Vea, sede Los Olivos.*

<b>Problemática</b>	<b>Acción de solución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de ejecución</b>
Faltas y tardanzas injustificadas.	Llamada de atención verbal y escrita	Gerente, jefes y encargados.	En el momento.
Falta de implementos.	Pedido logístico, previsorio.	Gerente, jefes y encargados.	En el momento con urgencia, previsorio.
Reposición de personal.	Bolsa de trabajo interna y externa.	Departamento de Recursos Humanos.	En el momento con urgencia
Pago de horas extra al personal.	Implementar un horario óptimo.	Gerente, jefes y encargados.	Previsorio con urgencia.

*Nota.* La tabla muestra las problemáticas y soluciones a implementarse como parte del programa de mejora continua de Kaizen.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

## ANEXO 5

**Fotografía 2.** Capacitación del área de cajas sobre detección de billetes falsos al personal del supermercado Plaza Veá, sede Los Olivos.



*Nota.* Capacitación ejecutada como parte del programa de mejora continua de Kaizen en Plaza Veá, sede Los Olivos (marzo, 2025).

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

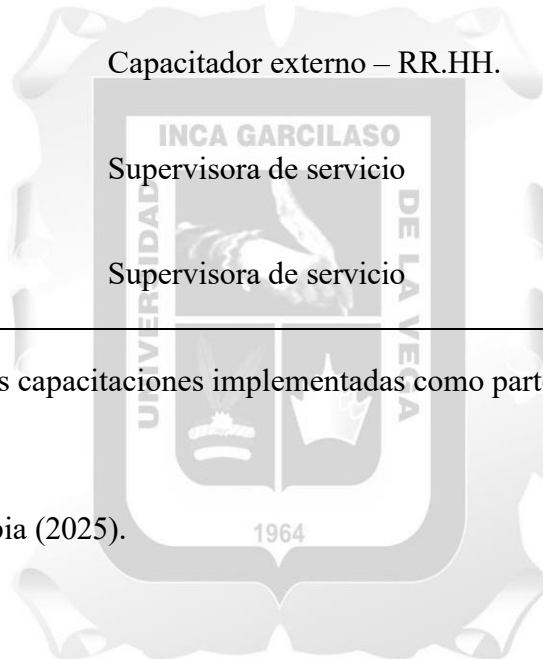
## ANEXO 6

*Programación de capacitaciones para el personal del supermercado Plaza Vea, sede Los Olivos.*

<b>Curso de capacitación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia</b>
Servicio al cliente	Supervisora de servicio	Mensual
Resolución de problemas	Gerente de tienda	Bimestral
Inteligencia emocional	Capacitador externo – RR.HH.	Bimestral
Comunicación asertiva	Capacitador externo – RR.HH.	Bimestral
Primeros auxilios	Supervisora de servicio	Mensual
Trabajo en equipo	Supervisora de servicio	Bimestral

*Nota.* La tabla muestra las capacitaciones implementadas como parte del programa de mejora continua Kaizen.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).



## ANEXO 7

**Fotografía 3.** *Implementación de indicadores de reconocimiento y motivación al personal del supermercado Plaza Vea, sede Los Olivos.*



*Nota.* Celebración de cumpleaños como parte del programa de mejora continua de Kaizen en Plaza Vea, sede Los Olivos (marzo, 2025).

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

## ANEXO 8

*Indicadores de motivación y seguimiento aplicados al personal del supermercado Plaza Vea, sede Los Olivos.*

<b>Indicador</b>	<b>Tipo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
Reconocimiento de puntualidad	Motivacional	Mensual	Gerente
El mejor colaborador	Motivacional	Mensual	Gerente
Cumplimiento de metas	Desempeño	Mensual	RR.HH.
Celebración de cumpleaños	Integración	Mensual	Gerente
Buzón de sugerencias	Participación	Semanal	Gerente

*Nota.* La tabla muestra los indicadores implementados como parte del sistema de mejora continua Kaizen.

*Fuente:* Elaboración propia (2025).

