

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

---

**“EL EMPOWERMENT EN LA EMPRESA AGROEXPORTADORA HORTIFRUT,  
PERU SAC-2020”**

**Área de Investigación: Relaciones Humanas Laborales**

---

**Autor(es):**

Br. Giuliana Jardelina D'Angelo Acuña

Br. Jonathan Ipanaque Sánchez

**Jurado Evaluador:**

**Presidente:** Mg. Flores Cornejo, Jose Humberto Marcial

**Secretario:** Mg. Cassinelli Doig, Ítalo Ranieri

**Vocal:** Mg. Alpaca Salvador, Hugo Salvador

**Asesor:**

Mg. Royer Anthony Mendoza Otiniano

**Código Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-1780-4780>

**TRUJILLO – PERÚ**

**2021**

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 2021/07/15

## **MIEMBROS DEL JURADO**

Mg. Humberto Flores Cornejo

**Presidente**

Mg. Ítalo Cassinelli Doig

**Secretario**

Mg. Hugo Alpaca Salvador

**Vocal**

## DEDICATORIAS

A Dios, por guiarme, cuidarme y darme la fortaleza para continuar realizando mis metas.

Por bendecirme la vida y la de mi familia en momentos difíciles que estamos pasando en nuestro País.

A mi padre, Humberto D'Angelo Silva, por ayudarme y apoyarme siempre con sus consejos y su ejemplo de perseverancia.

A mi madre, Jardelina Acuña Fernández por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor incondicional.

A mis hermanos Gino y Luiggy por su cariño y apoyarme siempre, los quiero mucho.

A mis tíos Nelly, Ramón, Blanca, Freddy, y Pilar, por estar conmigo en todo momento y por todo su apoyo gracias.

Mi familia en general, porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

A mis abuelos, que hoy se deben sentir orgullosos de mí por este logro y decirles que va para ellos y que los extraño mucho.

Br. Giuliana Jardelina D'Angelo Acuña

Lleno de regocijo, de amor y esperanza, dedico esta tesis, a cada uno de mis seres queridos, quienes han sido mis pilares para seguir adelante.

Es para mí una gran satisfacción poder dedicar a ellos, que con mucho esfuerzo, esmero y trabajo me lo he ganado.

A mis padres Walter Ipanaque Centeno y Rosa Gladis Sánchez Asmad, porque ellos son la motivación de mi vida mi orgullo de ser lo que seré.

A mis hermanos Gina, Edinson y Elizabeth, porque so la razón de sentirme tan orgulloso de culminar mi meta, gracias a ellos por confiar en mí.

Y sin dejar efecto a toda mi familia por confiar en mí, a mis abuelos, tíos, primos gracias por ser parte de mi vida y por permitirme ser parte de su orgullo.

Br. Jonathan Ipanaque Sánchez

## AGRADECIMIENTO

A todos los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas por sus enseñanzas y orientaciones que contribuyeron a mi formación profesional.

A mi asesor Mg. Royer Mendoza Otiniano, por su dedicación y valioso apoyo durante la ejecución y redacción de la tesis.

De forma, por su orientación y apoyo constante, por su preocupación y por estar siempre presto a resolver cualquier duda y por haberse mostrado amigo en todo momento.

A todos mis amigos y cada una de las personas que me brindaron su apoyo de forma desinteresada.

Br. Giuliana Jardelina D'Angelo Acuña

Al concluir una nueva etapa maravillosa de mi vida quiero extender un profundo agradecimiento, a quienes hicieron posible este sueño. Aquellos que junto a mi caminaron en todo momento y siempre son mi inspiración, apoyo y fortaleza. Esta mención en especial para Dios, mi padre Walter Ipanaque Centeno y a mi madre Rosa Gladis Sánchez Asmad que me ilumina y bendice desde el cielo, mis hermanos Gina, Edinson y Elizabeth. Muchas gracias a ustedes por demostrar que el verdadero amor no es otra cosa que el deseo inevitable de ayudar al otro para que este se supere.

Mi gratitud también a la escuela de Administración, mi agradecimiento sincero para mi asesor de tesis Mg. Royer Mendoza Otiniano, gracias a cada docente quienes son su apoyo y enseñanzas constituyen la base de mi vida profesional.

Br. Jonathan Ipanaque Sánchez

GRACIAS INFINITAS A TODOS...

## ÍNDICE

	Pág.
Miembros del jurado.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice.....	v
Lista de tablas.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. Introducción.....	10
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2. Formulación del problema .....	13
1.3 Justificación.....	13
1.4 Objetivos.....	13
II. Marco teórico.....	15
2.1 Antecedentes.....	16
2.2 Marco referencial.....	19
2.3 Marco conceptual.....	23
2.4 Hipótesis.....	23
III. Material y métodos.....	24
3.1. Tipo de investigación .....	25
3.2. Población.....	25
3.3. Muestra.....	25
3.4 Marco muestral.....	25
3.5. Unidad de análisis.....	26

3.6. Definición operacional de la variable.....	26
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	27
3.8. Diseño de contrastación.....	27
3.9. Procedimientos y análisis de datos.....	28
IV. Resultados.....	29
Discusión.....	31
Conclusiones.....	36
Recomendaciones.....	37
Referencias .....	38
Anexo 1. Lista de colaboradores de la empresa Hortifrut.....	61
Anexo 1. Cuestionario .....	61

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Diferencias entre el empowerment y la delegación de funciones	23
Tabla 2. Dimensiones e indicadores de la variable de estudio	27
Tabla 3. Resultados obtenidos	30

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo describir el empowerment en la empresa agrícola Hortifrut 2020. Se utilizó un diseño descriptivo simple y para ello se trabajó con una muestra de 283 colaboradores, se aplicó un muestreo no probabilístico; La técnica es la encuesta y su instrumento es el cuestionario de empowerment de los autores López Belito y Monge Gala (2017). Los resultados fueron procesados en el programa excel y se concluye que el empowerment en los colaboradores de la empresa Hortifrut es deficiente porque en la mayoría de los resultados el promedio obtenido es de 25 %. Asimismo, los factores positivos que más influyen son evaluación de desempeño, cumplimiento de objetivos, retroalimentación, logro de metas y desarrollo de los colaboradores. Por último, los factores negativos que más influyen el trabajo emocional de los docentes son: falta de: recompensas, delegación de autoridad y responsabilidad, capacitación especializada y desarrollo de nuevos talentos entre los más importantes.

Palabras clave: Empowerment, empresa agroexportadora, Perú.



## **ABSTRACT**

The objective of this research is to describe empowerment in the agricultural company Hortifrut 2020. A simple descriptive design was used and for this purpose we worked with a sample of 283 collaborators, a non-probabilistic sampling was applied; The technique is the survey and its instrument is the empowerment questionnaire of the authors López Belito and Monge Gala (2017). The results were processed in the excel program and it is concluded that empowerment in the collaborators of the Hortifrut company is deficient because in most of the results the average obtained is 25%. Likewise, the most influential positive factors are performance evaluation, fulfillment of objectives, feedback, achievement of goals and employee development. Finally, the negative factors that most influence the emotional work of teachers are: lack of: rewards, delegation of authority and responsibility, specialized training and development of new talents among the most important.

Keywords: Empowerment, agro-export company, Peru.



# **I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Planteamiento del Problema:**

Las relaciones humanas laborales han sido muy importantes en las organizaciones a lo largo de la historia, antes se le denominaban relaciones industriales, y se considera la relación laboral que existe entre jefes y subordinados (colaboradores), que no ha sido fácil porque muchos colaboradores quieren ganar más y trabajar menos. Por otro lado, los jefes o dueños de las empresas de ese entonces quieren pagar menos a sus colaboradores y estos trabajen más.

De esto último, se desprende por ejemplo el poder, que tienen los jefes para con sus colaboradores y que muchas veces se exceden poniendo condiciones que no está en los contratos de trabajo, siendo en algunas ocasiones abusivos. Caso raro es que en algunos lugares de la selva brasilera existen condiciones de esclavitud en pleno siglo XXI. Por ende, es penoso ver esta realidad que cada vez se observa a nivel mundial en empresas de todo tipo y países en vías de desarrollo como el nuestro y países en desarrollo.

Por otro lado, un tema muy importante en esa relación jefe – colaborador es el relacionado a la motivación para con el personal que muchos jefes descuidan en sus colaboradores y no valoran la importancia que tiene, porque si bien existe competitividad entre las empresas y que impulsa a que ellas a través de sus jefes logren alcanzar objetivos descuidan muchas veces esta importante habilidad que la denominan habilidades blandas.

Cáliz (2016), en su investigación señala que el éxito empresarial puede ser explicado a partir del empowerment como herramienta de gestión, o de un conjunto de variables particulares de cada empresa, tales como: antigüedad, tamaño y nivel de ingresos percibidos, se obtuvo como resultado que el empowerment es una variable significativa del éxito empresarial al igual que las variables: antigüedad, tamaño y nivel de ingresos percibidos. Asimismo, concluye que la aplicación del empowerment como herramienta de gestión, incrementa la probabilidad de éxito empresarial. (p. 33). Finalmente, se recomienda que las empresas hagan uso del Empowerment como herramienta de gestión.

Otro elemento a tener en cuenta en las relaciones laborales, es el liderazgo, que es un tema que si bien es muy antiguo es importante en los jefes, porque siempre el líder tiene que dar el ejemplo en su organización, además siempre un buen líder genera una buena organización; por

ende, en toda organización pública, privada o mixta es muy importante el liderazgo porque el líder es quien debe ser el que direcciona a sus colaboradores al éxito personal y organizacional.

Dentro del empowerment (empoderamiento) se considera también al desarrollo que consiste en la capacitación y mejora de las habilidades (cualidades) y destrezas (aprendidas con la practica), que van ayudar al colaborador a ser mejor profesional, técnico o simplemente persona, porque si bien las capacitaciones son importantes y contribuyen al desarrollo profesional también incluye el personal y profesional. Cabe señalar que con el tema de la virtualidad la delegación es virtual lo cual conlleva a muchos Gerentes a replantear sus estrategias porque es muy diferente la delegación en presencial que virtual.

Hortifrut es una empresa del Sector Agroindustrial, con más de 10 años de experiencia en el rubro y dedicada a la exportación de arándano al sector Nacional e Internacional. Hortifrut S.A. es y ha sido la principal compañía chilena de Berries frescos liderando el desarrollo de la industria en Chile y en el mundo. El exitoso modelo de negocios de Hortifrut se basa en alianzas estratégicas globales, uniendo los mejores del hemisferio sur con los mejores del hemisferio norte, en plataformas comerciales y con marca propia, integrados desde la genética hasta el cliente final. Abasteciendo a los mejores clientes en los mercados relevantes globales con toda la categoría de berries las 52 semanas del año.

Desde hace 30 años produce y comercializa Berries frescos, en diferentes regiones del mundo, haciendo llegar sus productos a Norte América, Europa, América del Sur, Medio Oriente y Asia. Hortifrut – Perú S.A.C. estimula y promueve el desarrollo de las competencias laborales necesarias para el logro del desempeño efectivo mediante los programas de desarrollo de personal en el marco de la filosofía de mejora continua. Si bien el tema de la pandemia ha afectado a muchas empresas el tema de la delegación de funciones se hace de forma presencial porque la empresa ha tomado las medidas de seguridad para seguir trabajando, para no afectar la productividad y la competitividad como empresa.

La empresa Hortifrut Perú SAC, no forma parte del Plan estratégico, solo es parte de las políticas de la empresa referente a la gestión de personal, por ello los Gerentes consideran importante poder gestionarla a través de la relación que tienen jefes con los empleados. Por ello, si bien no se considera un instrumento de gestión en la empresa, siempre se considera una herramienta importante hoy en día.

El problema actualmente en la empresa, es porque muchos jefes o autoridades no planifican su trabajo de manera correcta por cuanto sus informes son presentados a destiempo, además no logran sus metas por diversas razones como por ejemplo metas demasiado altas, no participan colaboradores en su elaboración, etc, además a ello se suma la falta de desorganización en las funciones de los colaboradores, procesos bien establecidos para atender al usuario, etc, por otro lado la mala comunicación entre los colaboradores y subordinados, la falta de liderazgo por parte del gerente; además de falta de control en algunas actividades como pago de proveedores, no se hace monitoreo de desempeño laboral, la información es muchas veces distorsionada por los colaboradores y por último no se promociona a los colaboradores o desarrollar nuevos talentos en ellos.

## **1.2 Formulación del problema:**

¿Cómo se desarrolla el empowerment en la empresa agroexportadora Hortifrut, Perú SAC – 2020?

## **1.3 Justificación**

**Teórica:** Porque ayudará a conocer sobre el empowerment en este tipo de empresas agroexportadoras que por diversas razones muchos tesisistas e investigadores no tienen acceso a la información, además porque resulta interesante conocer cómo se desarrolla en estos tiempos.

**Práctica:** Desde el punto de vista práctico nos permitirá conocer cómo se realiza o se desarrolla el empowerment en los trabajadores de este tipo de empresas, que como sabemos tiene profesionales de diversas carreras como ingenieros industriales, mecánicos, eléctricos, electrónicos, sistemas, licenciados en administración, economistas y contadores.

**Social:** Porque ayudará a que las personas puedan desarrollar esta técnica o herramienta de gestión en beneficio de los Gerentes que pueden delegar o empoderar responsabilidad y de colaboradores que desean una oportunidad para mostrarse en el manejo de sus habilidades blandas con grupos de personas.

**Metodológica:** Se hará uso de una metodología científica a través de un estudio simple pero importante a través de cuestionario que nos permita levantar información de cómo se está

desarrollando esta técnica en la empresa y a partir de ella se puede implementar sugerencias y propuestas de mejora.

## **2. Objetivos:**

### **2.1. Objetivo general:**

Describir el empowerment en la empresa agroexportadora Hortifrut, Perú SAC – 2020, a través de un estudio descriptivo que permita relatar cómo se desarrolla actualmente.

### **1.2. Objetivos específicos:**

Identificar los aspectos positivos del empowerment en la empresa agroexportadora Hortifrut, Perú SAC – 2020, mediante encuestas que permitan hacer un diagnóstico de esta herramienta de gestión.

Identificar los aspectos negativos del empowerment en la empresa agroexportadora Hortifrut Perú SAC– 2020, a través de la observación y de la información que se encuentre en la empresa con el fin de complementar los datos obtenidos en la encuesta.

## **II. MARCO TEÓRICO**



## 2.1 Antecedentes

### **Internacionales**

Ashis y Radhika (2019) en su investigación *Empoderamiento del comprador minorista: una medida centrada en el consumidor para el rendimiento de la tienda*. Concluyeron que la construcción clásica de empoderamiento del consumidor multidimensional y la modificamos para su aplicación en el negocio minorista. Proporcionando una base empírica para la estrategia de la tienda utilizando puntajes de empoderamiento del comprador minorista. Propusieron una medida del empoderamiento de los compradores minoristas con propiedades psicométricas apropiadas como una métrica de desempeño centrada en el consumidor y no financiera. Al utilizar la métrica de empoderamiento del comprador minorista, los minoristas comprenderían las preferencias del consumidor con respecto a la experiencia de la tienda. Consideraron que es posible mejorar la experiencia del cliente y, a su vez, el desempeño financiero de la tienda implementando y modificando el marco de empoderamiento del comprador minorista.

Qiao, Chang, Lyu-shui y Feng-hua (2018) en su investigación *Empoderamiento digital en un ecosistema empresarial de recolección de RAEE: un estudio comparativo de dos casos típicos en China*. Llegaron a la conclusión de que este estudio no solo contribuye a la literatura existente sobre el ecosistema empresarial al introducir el empoderamiento digital, sino que también amplía las áreas de aplicación del empoderamiento digital al investigar las entidades de cobranza basadas en Internet en China. Sus resultados son teóricamente importantes y tienen implicaciones para el desarrollo práctico de las empresas de cobranza basadas en Internet.

Orgambídez (2017), en su investigación la cual lleva por título “Estrés de rol y empowerment psicológico como antecedentes de la satisfacción laboral”, cuyo objetivo es “Analizar el impacto del estrés de rol (ambigüedad y conflicto) sobre la satisfacción laboral a través del empowerment psicológico en el trabajo”, se obtuvo como resultado que, de una muestra de 314 trabajadores del sur de Portugal, el 69.75% de los participantes fueron mujeres. Los resultados mostraron que el efecto del conflicto de rol fue directo sobre la satisfacción laboral, mientras que el efecto de la ambigüedad fue mediado por las dimensiones autodeterminación y significado del empowerment psicológico. De lo anterior, se concluye que las empresas deben centrarse en la prevención del estrés de rol y en el aumento del empowerment psicológico. (p. 273). Finalmente, se recomienda la creación de redes de apoyo y una comunicación fluida y transparente en las organizaciones para tener un impacto en el bienestar de los trabajadores.

### **Nacionales**

Becerra, Del Campo y Díaz (2017), en su investigación que lleva por título “El impacto de liderazgos empoderamiento y compartido en el comportamiento innovador en equipos de trabajo”, cuyo objetivo es “Identificar si los estilos de liderazgo compartido y empoderamiento predicen positivamente el comportamiento innovador”, se demostró un alto nivel de comportamiento innovador, con ello se demostró que los equipos llevan a cabo acciones que generan cambios, aportan mejoras y se obtienen resultados innovadores en su trabajo. Llegando a la conclusión que el efecto de la combinación del liderazgo transformacional y el liderazgo de empoderamiento facilita el desarrollo del liderazgo compartido. (p.48) Finalmente, se recomienda desarrollar integralmente a la persona con el objetivo de lograr un elevado nivel de compromiso y productividad que asegure sus capacidades y talentos a corto, mediano y largo plazo para la consecución de los objetivos de la organización.

Malpartida (2016) en su investigación *Empowerment y Desempeño Laboral en la tienda comercial Rivera del Distrito de Huánuco*. Concluyeron que, en base a los resultados obtenidos en sus investigaciones, pudieron respaldar la aseveración hecha en el planteamiento del problema, que la empresa Tienda Comercial Rivera no cuenta con

un modelo de Empowerment adecuada en su organización para que si personal se considere protagonistas en todos los objetivos y metas que esta espera lograr para ser totalmente exitosa. Por esa razón sugirieron la implementación de un nuevo modelo de Empowerment, la empresa necesita comprender los efectos y el Empowerment como proceso permite entender como la manera es que las personas perciben a otras pueden afectar positiva o negativamente en el desenvolvimiento de estas en la organización.

Carhuayña (2016), en su trabajo de investigación, titulada “Empowerment y Desempeño Laboral en el Centro de Exámenes de Conchan del Touring Automóvil Club del Perú – Lima, 2014”, cuyo objetivo es “Identificar la relación del Empowerment y el desempeño laboral en el Centro de Exámenes”, obtuvo como resultado que no existe una buena relación entre directivos y colaboradores, la delegación de funciones no se realiza de forma eficaz, las políticas de la organización son las mismas de años pasados y la toma de decisiones son ejecutadas por los directivos de la organización. De lo anterior, se concluye que debido a la ausencia del empowerment en el centro, se viene presentando un deficiente desempeño laboral en la organización. Finalmente, se recomienda a los directivos de la institución, implementar de forma eficaz el empowerment, llevándola a todas las áreas de la empresa para de esta forma mejorar el desempeño laboral de la organización (p.139).

## **Locales**

Jiménez (2016), en su investigación *Incidencia del Empowerment y una adecuada estructura remunerativa en la productividad de los colaboradores del hotel Mariest E.I.R.L – Trujillo*. Llegó a la conclusión que la implantación del Empowerment y de una adecuada estructura remunerativa dio resultados positivos para la empresa, logrando un mejor ambiente laboral y sobre todo logrando un aumento en las utilidades de un 14.66%. También se ha determinado que tanto el Empowerment como una adecuada estructura remunerativa son herramientas que influyen en la calidad de servicio, permitiendo responder rápidamente las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparada.

Santa Cruz (2015), en su investigación, la cual lleva por título *Empowerment y desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú*, cuyo objetivo es “Determinar la relación que existe entre el empowerment (empoderamiento) y el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú”, obtuvo como resultado El 42.5% de los encuestados opinan que el empowerment se convierte en una herramienta estratégica que fortalece el liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total. Se concluye que el empowerment tiene una relación directa con el desempeño docente. (p.12). Se recomienda ejecutar un Plan de gestión sobre el empowerment como un factor importante en la mejora del desempeño docente para favorecer a toda la comunidad educativa.

Ly (2014) en su trabajo de investigación *Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del banco de la nación, agencial Trujillo*. Llegó a la conclusión que el Empowerment es una forma gerencial que influye significativamente en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco en estudio. Se ha determinado que los beneficios que brinda el Empowerment en el Banco de la Nación son: satisfacción y credibilidad; extensión de responsabilidad y progreso de la comunicación.

## **2.2 Marco referencial**

**2.2.1. Concepto:** El término empowerment establece esquemas y paradigmas referentes al empoderamiento de personas con cualidades o potencialidades para ser Gerentes, pero que necesitan estar preparadas para cuando quieras ser Gerentes de diversas organizaciones sean estas lucrativas o no lucrativas (Carnero, 2015).

**2.2.2. Definición:** El empoderamiento es aquello que permite a las personas que son jefes poder delegar autoridad a otras personas sin experiencia, de tal manera que los ayude a ganar experiencia, cuando en el futuro estén preparados para afrontar con éxito una vida gerencial (Bronfenbrenner, 1987)

Su significado en español significa potenciar, capacitar, permitir, delegar a los colaboradores en una organización sea pública o privada dentro de un marco de

responsabilidad, respeto, voluntad y actitud (Giraldo, 2017). Empowerment significa crear un ambiente adecuado para que jefes y colaboradores se ayuden mutuamente en procura de compartir experiencias, caracteres, personalidades, estilos de vida, etc. (Koontz, 2017).

### **2.2.3. Actitudes inherentes del colaborador en el proceso del Empowerment**

Codina (2015), argumenta que esa actitud debe ser:

#### **A. Significada**

Que implique un propósito o meta para los colaboradores que quieren tener algún a cargo la Gerencia de la organización en la cual ellos trabajan.

#### **B. Competencia**

También llamada autoeficacia y consiste en las habilidades, así como en las fortalezas, oportunidades que tienen el colaborador dentro y fuera de la empresa

#### **C. Autodeterminación**

Es la combinación de carácter, personalidad y actitud ante ciertas dificultades y que para afrontarlas depende del mismo colaborador.

#### **D. Impacto**

Es el grado con el cual un colaborador puede influir estratégica, administrativa u operativamente fuera del trabajo. Cabe aclarar que la dimensión de impacto es diferente.

### **2.2.4 Pasos básicos para implementar el Empowerment en la empresa**

Kenmenth (2017), señala que se debe tener en cuenta:

#### **A. Compartir información con todos**

Esto es un principio importante que implica también la comunicación entre jefes y subordinados para poder desarrollar correctamente el empowerment, además la información debe ser constante, abierta y veraz.

**B. Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos**

Los equipos auto dirigidos son los equipos que están conformados por personas de diversas carreras y/o especialidades que quieren formar parte de equipos multidisciplinarios para aprender de otros, pero sobre todo en logran cosas importantes en bien de la organización.

**C. Cultura administrativa**

Existe trabajadores que han pasado por varios cargos o puestos, esto es importante porque implica una experiencia previa con los subordinados y además porque las relaciones interpersonales son claves en el desarrollo del empowerment.

**D. Cultura educativa**

La formación y capacitación es importante en el empowerment porque implica una enseñanza que beneficia a las personas que reciben la orientación o capacitación en procura de tener mejores profesionales en la dirección de recursos humanos.

**E. Cultura personal**

Está conformada por las costumbres del jefe, pero especialmente de la cultura organizacional de la empresa, que incluye sus valores, principios, creencias, tradiciones, formas de comunicación, etc.

**2.2.5. Dimensiones**

Codina (2015), desarrolló algunos factores que influyen en el empoderamiento:

### **A. Delegación de poder**

Consiste en delegar a otras personas autoridad, funciones, nombre del puesto de trabajo a personas que desean o esperan con ansias algún día lograr ello. Por ende, es importante estar preparados psicológicamente para asumir el poder que a decir verdad es pasajero en muchas ocasiones.

### **B. Motivación**

La motivación es muy importante en todo trabajo que se desee, es la clave del éxito para poder lograr cosas importantes en la vida tanto en la parte personal (autorrealización) como en lo profesional.

### **C. Liderazgo**

Es la razón de ser del empowerment porque las personas asumen retos dirigiendo a otras personas y se convierte en una forma de saber cuánto una persona es capaz de lograr influir en otras personas.

Según Chiavenato (2009), el facultamiento (Empowerment) se dimensiona de la siguiente manera:

- ✓ Poder. Otorgar poder a las personas mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización. Esto significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgarles libertad y autonomía de acción.
- ✓ Motivación. Motivar e incentivar a las personas continuamente significa reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas participen de los resultados de su trabajo y festejar el logro de metas.
- ✓ Desarrollo. Proporcionar recursos para facilitar la capacitación y el desarrollo personal y profesional significa adiestrar a las personas continuamente, ofrecerles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas, y crear y desarrollar talentos en la organización.
- ✓ Liderazgo. Propiciar el liderazgo en la organización significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño

y ofrecer realimentación.

**2.2.6. Diferencias entre empowerment y delegación de funciones** El empowerment tiene que ver con las nuevas reglas del mercado y la delegación con la empresa tradicional dentro de un contexto estable (Newstrom, 2016).

Tabla 1. Diferencias entre el empowerment y la delegación de funciones

Empowerment	Delegación de Funciones
El empowerment es la creación de un ambiente de trabajo que permita a cada individuo trabajar según sus máximas capacidades.	El poder de delegar significaba asignar autoridad y el mismo tiempo definir los límites.
Descentralizar la toma de decisiones, el liderazgo. El empowerment va más allá de la delegación, por permitir a los individuos y a los equipos alcanzar resultados. Esta autonomía conduce a una democratización interna y horizontalidad de la empresa ya que muchas decisiones las toman los mismos empleados dentro de la operación.	Tiene que ver básicamente con distribuir la autoridad en varios niveles de la jerarquía organizacional, donde cada persona se hace responsable de esa parte del trabajo de acuerdo a un procedimiento; la supervisión es constante y la responsabilidad de la tarea recae en la persona que delega
Lo más importante es la satisfacción del cliente.	La habilidad para producir de la empresa era más importante que el gusto y las preferencias de los clientes.
Empowerment es un proceso fluido, continuo, que no termina al terminar la tarea. Tiene que ver con la dirección por objetivos, la confianza y las palabras son trabajo en equipo y liderazgo.	Delegación es el enfoque por excelencia para gerenciar y capacitar gente que tiene habilidades elevadas y grandes deseos de realizar una tarea específica.
En el empowerment lo que importa es la tarea a realizar En un entorno de Empowerment, el mando dice: "¿Qué es lo que necesitas de mí?" "¿Cuál es tu opinión?" El trabajo se realiza en forma fluida y lo que importan son los resultados.	En la delegación el mando dice: "Esto es lo que necesito de ti", "Así es como lo harás", "Así es como quiero que luzca", Se delega una tarea en concreto.

Fuente: Newstrom, D. (2016). *Empowerment: El poder en las empresas*.

**2.3 Marco conceptual**

**Empowerment:** El proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida,



consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos (Montero, 2003, p.72).

#### **2.4 Hipótesis**

Por ser un estudio descriptivo no lleva hipótesis (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006, p. 240).

## **III.MATERIAL Y METODOS**

### 3.1. Tipo de investigación: Descriptivo.

### 3.2 Población:

La población estuvo conformada por 283 colaboradores de la empresa agroexportadora Hortifrut, Perú SAC – 2020.

### 3.3. Muestra:

Por ser una población pequeña se tomó en cuenta a los 283 colaboradores de la empresa agroexportadora Hortifrut, Perú SAC – 2020.

**3.4 Marco muestral:** Todos los colaboradores que trabajan dentro de la empresa agroexportadora Hortifrut, Perú SAC – 2020.

**3.5 Unidad de análisis:** El colaborador que tiene vínculo laboral con la empresa agroexportadora Hortifrut, Perú SAC – 2020.

### 3.6 Definición operacional de la variable

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
	Es crear un ambiente de trabajo acorde a las necesidades de nuestros colaboradores, basados en el poder,	Poder	Delegación de autoridad y Responsabilidad. Confianza. Libertad.	1. ¿Ud. considera que existe dentro de su centro de trabajo la delegación de autoridad, por parte de los funcionarios hacia los trabajadores? 2. ¿La delegación de responsabilidad entre las autoridades y funcionarios, se lleva de manera eficiente? 3. ¿Ud. considera que las responsabilidades en la empresa, debe ser compartida entre los trabajadores y los jefes inmediatos superiores? 4. ¿Existe confianza entre el personal que labora en la empresa con los funcionarios y autoridades, para el mejor rendimiento del trabajo? 5. ¿Sabe Ud. si hay confianza entre el personal de sus oficina, respecto a las labores que realiza dentro de ellas?	

Empowerment	motivación, liderazgo y desarrollo.	Motivación	Incentivos.  Recompensa.  Orientación.	6. ¿Sabe Ud. si existe libertad en la toma de decisiones, en su centro de labores, respecto al cumplimiento de los objetivos institucionales? 7. ¿Ud. considera que las autoridades y funcionarios, implantan el poder para cumplir con los objetivos de la empresa? 8. ¿Sabe Ud. si dentro de la empresa hay incentivos para el personal administrativo cuando cumplen algunas acciones en beneficio de la empresa? 9. ¿Las autoridades y sus funcionarios plantean las posibilidades de dar incentivos al personal de la empresa para motivar en sus labores? 10. ¿Las recompensas que puedan ustedes percibir por parte de la municipalidad, es beneficioso para el personal? 11. ¿Las autoridades o jefes inmediatos superiores, motivan al personal de la empresa, de manera que se pueda realizar mejor su labor diaria? 12. ¿Existe una motivación en el personal de la institución, que permita realizar una atención de calidad al cliente? 13. ¿El personal del área de recursos humanos, en las capacitaciones orienta al personal, a motivarse y cumplir con sus funciones correctamente ? 14. ¿Ud. labora en función a los objetivos que persigue la empresa? 15. ¿Considera que las metas organizacionales que cumple la empresa es en beneficio de la población? 16. ¿Sabe si las autoridades trabajan buscando ampliar los horizontes de desarrollo de los colaboradores? 17. ¿Para Ud. es importante que los jefes inmediatos realcen una evaluación de desempeño de su personal a cargo? 18. ¿Realiza Ud. que es bueno mejorar las actividades que se realiza en el centro de trabajo y retroalimentar a los demás compañeros de trabajo? 19. ¿Las capacitaciones que U. realiza son en función a sus especialidades? 20. ¿Para Ud. es importante que el personal de la institución municipal se desarrolle profesionalmente? 21. ¿Cuándo los clientes solicitan información. Ud. brinda esa información correctamente? 22. ¿Cuándo Ud. aprende nuevas técnicas de realizar sus labores de trabajo, enseña a sus compañeros esas técnicas para que puedan aplicarlos? 23. ¿Ud. cuando tiene un compañero nuevo, el enseña las actividades que realiza dentro de su centro de trabajo? 24. ¿Ud. incentiva a sus compañeros a desarrollar nuevos talentos para que puedan desempeñarse eficientemente en la empresas?	Ordinal
		Liderazgo	Definir objetivos y metas.  Ampliar horizontes.  Evaluar el desempeño.		
		Desarrollo	Proporcionar retroalimentación.  Capacitar y desarrollar a las personas.  Entregar información. Enseñar nuevas técnicas. Crear y desarrollar talentos.		

### 3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica son las formas y métodos que se utilizaron con la finalidad de recolectar los datos e información, y es indispensable en el proceso de la investigación científica ya que integra la estructura de la cual se organizó la investigación.

Referente a los instrumentos se conforman por el soporte físico que se emplea para recoger la información sobre las variables en estudio, todo instrumento provoca o estimula a la presencia o manifestación de los que se pretende evaluar, conteniendo un conjunto estructurado de ítems los cuales posibilitan la obtención de información.

La técnica es la encuesta y su instrumento es el cuestionario de empowerment de los autores López Belito y Monge Gala (2017); además fue evaluada en su validez por expertos (3) en el tema de recursos humanos como psicólogos y administradores.

Tabla 2. Dimensiones e indicadores de la variable de estudio

<b>Dimensiones:</b>	<b>Indicadores:</b>
Poder	Delegación de autoridad y responsabilidad Confianza Libertad
Motivación	Incentivos Recompensa Orientación
Liderazgo	Definir Objetivos y metas Ampliar horizontes Evaluar el desempeño Proporcionar retroalimentación Capacitar y desarrollar a las personas
Desarrollo	Entregar información Enseñar nuevas técnicas Crear y desarrollar talentos

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos

Humanos. (5 ed.). Bogotá: Mc. Graw Hill. 2009. 624p

**3.8 Diseño de contrastación:** Se utiliza un diseño descriptivo, el cual es:

E ----- H

Dónde:

E : Empowerment

H : Empresas agroexportadora Hortifrut Perú SAC

Como se muestra en el grafico se pretende describir cómo se da el Empowerment en la empresa agroexportadora Hortifrut Perú SAC

### **3.9 Procesamiento y análisis de datos**

Se procesó la información utilizando el programa informático Ms. Excel, asimismo se analizó la información a través de tablas estadísticas de los resultados obtenidos.

# **III. RESULTADOS**



Tabla 3

Criterios de empowerment Ítems	1		2		3		4		5		Total	%
	Nunca	%	Ocasionalmente	%	Algunas veces	%	Frecuentemente	%	Siempre	%		
Delegación de autoridad	120	42.4	79	27.92	58	20.49	19	6.714	7	2.4735	283	100
Delegación de responsabilidad	113	39.93	70	24.73	51	18.02	35	12.37	14	4.947	283	100
Responsabilidad en la empresa	107	37.81	74	26.15	63	22.26	28	9.894	11	3.8869	283	100
Confianza entre el personal y rendimiento	97	34.28	77	27.21	56	19.79	45	15.9	8	2.8269	283	100
Confianza entre el personal y labores que realiza	85	30.04	71	25.09	62	21.91	43	15.19	22	7.7739	283	100
Libertad en la toma de decisiones	89	31.45	78	27.56	57	20.14	39	13.78	20	7.0671	283	100
Imponen poder para cumplir con los objetivos	20	7.067	43	15.19	51	18.02	56	19.79	113	39.929	283	100
Incentivos para el personal administrativo	95	33.57	74	26.15	54	19.08	39	13.78	21	7.4205	283	100
Posibilidades de dar incentivo al personal	89	31.45	67	23.67	67	23.67	50	17.67	10	3.5336	283	100
Recompensas que pueden percibir	147	51.94	48	16.96	37	13.07	33	11.66	18	6.3604	283	100
Motivación al personal de la empresa	68	24.03	51	18.02	38	13.43	68	24.03	58	20.495	283	100
Motivación para con el cliente de la empresa	36	12.72	72	25.44	85	30.04	61	21.55	29	10.247	283	100
Recursos humanos orienta al personal a motivarse	23	8.127	53	18.73	112	39.58	64	22.61	31	10.954	283	100
Labora en función a los objetivos	12	4.24	31	10.95	49	17.31	91	32.16	100	35.336	283	100
La empresa cumple las metas organizacionales	23	8.127	38	13.43	49	17.31	61	21.55	112	39.576	283	100
Desarrollo de los colaboradores	37	13.07	46	16.25	59	20.85	61	21.55	80	28.269	283	100
Evaluación de desempeño	0	0	1	0.353	4	1.413	117	41.34	161	56.89	283	100
Retroalimentación a los demas compeñeros de trabajo	22	7.774	38	13.43	53	18.73	62	21.91	108	38.163	283	100
Capacitaciones en función a especialidades	108	38.16	94	33.22	46	16.25	27	9.541	8	2.8269	283	100
Desarrollo profesional del personal	110	38.87	97	34.28	47	16.61	24	8.481	5	1.7668	283	100
Información correcta y oportuna	88	31.1	69	24.38	51	18.02	42	14.84	33	11.661	283	100
Enseña a sus compañeros nuevas técnicas	77	27.21	61	21.55	57	20.14	48	16.96	40	14.134	283	100
Enseña a un compañero nuevo nuevas técnicas	82	28.98	68	24.03	53	18.73	42	14.84	38	13.428	283	100
Incentiva a desarrollar nuevos talentos	106	37.46	84	29.68	74	26.15	17	6.007	2	0.7067	283	100
Sumatoria	1754	619.8	1484	524.4	1333	471	1172	414.1	1049	370.67	6792	2400
Promedio total	25.82		21.84923439		19.62603062		17.25559482		15.44464			

Fuente: elaboración de los autores



## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En referencia a la delegación de autoridad en la empresa obtuvo un 42.4 % en desacuerdo o nunca, quizás porque los encuestados señalan que la delegación de autoridad no se da de la mejor manera en la empresa Hortifrut, al respecto Bronfenbrenner (2016) señala que la delegación de autoridad o llamado por el empoderamiento es importante para que las personas que trabajan en la empresa y que no tienen experiencia puedan tenerla y afrontar con éxito su vida laboral cuando sean Gerentes o estén ocupado un cargo.

Con respecto al criterio sobre delegación de responsabilidad, los resultados nos indican que el 39 % de los colaboradores señala que nunca se da en la empresa, Ly (2014) señala al respecto que la extensión de la responsabilidad forma parte del empowerment que se ve reflejada muchas veces en la calidad de servicio que brindan los Jefes y/o colaboradores de la empresa, la empresa no está delegando responsabilidades en sus colaboradores que les permita a estos tomar decisiones.

En el ítem 3, referente a la responsabilidad en la empresa, los colaboradores señalan que es nunca en un 37 %, resultado muy parecido al ítem anterior en donde se obtuvo 39 %, al respecto Giraldo (2017) opina que la palabra empowerment implica voluntad, respeto, actitud, pero sobre todo responsabilidad por parte del colaborador para que asuma sus funciones, compromiso con la empresa dentro y fuera de ella que le permita ser a largo plazo y profesional competente.

Respecto a la confianza entre el personal y rendimiento, podemos decir que se obtuvo un resultado de 34 % muy parecido a los anteriores resultados en donde podemos decir que el rendimiento se mide a través de la productividad en la empresa, por ende, Jiménez (2016) opina que esta productividad se ve reflejada en la satisfacción a los clientes de la empresa que si son bien atendidos y satisfechos se van a logra los resultados que espera la empresa en general y de sus colaboradores.

La pregunta sobre la confianza del personal y las labores que realiza, los resultados arrojan un 30 %, esto es sustentado por Kontz (2017) quien sostiene que la confianza en la empresa y sobre todo para que se de el empowerment es compartir experiencias, caracteres, personalidades, estilos de vida, etc; que lleva a tener una mejor confianza entre los colaboradores, esto a su vez está relacionado con la cultura y clima laboral en la empresa.

Con referencia a la libertad en la toma de decisiones podemos apreciar que los encuestados señalan que nunca en un 35 %, esto concuerda con la autodeterminación que tienen los colaboradores y jefes de tomar y dejar tomar decisiones que están dentro de la políticas y reglas de la empresa que se de beneficioso para los clientes internos y eternos, que conlleven al logro de los objetivos y metas tanto organizacionales que debe tener en cuenta todo colaborador (Codina, 2015).

Con respecto a la pregunta si imponen poder para cumplir los objetivos de la empresa los resultados aquí son cambiantes con respecto a los anteriores resultados porque señalan que siempre con un 39 %, al respecto Malpartida (2016) opina que los objetivos y metas son importantes en toda empresa sea esta lucrativas o no lucrativas porque los objetivos son la razón de ser de la empresa que todos los días trabaja para poder lograrlos y de esta manera tener contento tanto al cliente interno como externo.

Con respecto a las posibilidades de dar incentivo al personal administrativo, podemos señalar que esto arroja como resultado 31.45 %, ante esto Kenmenth (2017) opina que esto es importante para propiciar una cultura administrativa que vaya de acuerdo a lo que quiere la empresa con sus colaboradores de ser una empresa eficiente, que debe basarse en que la productividad vaya de la mano con los incentivos de personal para que de esta manera no existan resentimientos, además porque la información hoy en día es transparente.

El ítem 9 refiere que los incentivos al personal no administrativo de la empresa son nunca con un 37 % de respuesta por parte de las personas que participaron en la investigación y que nos muestra que la falta de incentivos es perjudicial si la empresa quiere lograr buenos resultados, al respecto Chiavenatto (2009) opina que estos son importantes para mantener motivados al personal de la empresa, además que mejora el desempeño, recompensa el trabajo y festejar el logro de los buenos resultados.

Referente a las recompensas que puede recibir los colaboradores estos señalan que nunca se da con un 51 % así mismo esa misma cantidad respondió que siempre, este caso solo paso en este ítem quizás porque los colaboradores no tienen claro el concepto de recompensas algunos quizás creen que sean objetivos materiales y otros dineros, al respecto Kenmenth (2017) señala que eso depende la cultura personal de cada persona que en muchos casos la recompensa no solo debe ser en dinero.

Con referencia al ítem 11, se aprecia que el 24 % de los colaboradores de la empresa Hortifrut, opina que está motivado, lo cual es perjudicial para la empresa porque si la empresa no tiene colaboradores motivados no se puede realizar el empowerment porque todo empieza por la motivación para hacer las cosas al respecto Codina (2015) refiere que sin motivación no se logran cosas importantes y asimismo no se logra la llamada autorrealización de los colaboradores en la empresa.

A la pregunta si siempre están motivados por satisfacer al cliente, este resultado nos muestra que algunas veces con un 30 %, esto se debe tener en cuenta porque el cliente es lo más importante para una organización si quiere ser exitosa porque sin clientes no hay dinero, sobre esto Ashis y Radhika (2019) en su estudio que realizaron señalan que es importante tener en cuenta las preferencias del consumidor, cliente o usuario con respecto a las exigencias de la empresa.

La pregunta 13 refiere que ocasionalmente el área de recursos humanos en la empresa con un 39 % orienta a los colaboradores a motivarse para hacer bien su trabajo, esto depende como dice Becerra, Del Campo y Díaz (2017) del apoyo de la alta gerencia de la empresa para con sus colaboradores que además señala que el compromiso que tenga con la empresa hace que la motivación sea adecuada y que se ve reflejado en resultados a corto, mediano y largo plazo para la empresa.

Respecto si los colaboradores trabajan en base a los objetivos podemos señalar y observar que el resultado es siempre con 35 % esto confirma que los colaboradores están trabajando para ello porque saben que en base a ello se califica su trabajo y desempeño además Carhuayña (2016) señala que la ausencia del empowerment en una empresa hace que los colaboradores no pueden lograr sus objetivos, de allí la importancia que tiene el empowerment en cada empresa que desea cumplir sus objetivos y metas.

La pregunta anterior está relacionada a la respuesta anterior, aunque el resultado arroja siempre con 39 %, esto coincide con Codina (2015) quien señala que cada colaborador tiene sus propósitos y objetivos en su vida personal y están relacionados a la empresa, por ende la Gerencia debe reunirse y conversar constantemente con los colaboradores para saber que sus objetivos deben estar alineados a los objetivos organizacionales de la empresa y logra a futuro el éxito organizacional.

Referente al desarrollo de los colaboradores se aprecia que en la empresa es de solo 28 %, al respecto Carnero (2015) señala que las personas deben estar siempre preparadas para tener cualidades o potencialidades que ayuden a lograr los objetivos de la empresa, ser más productivos y satisfacer a los clientes internos y externos, pero sobre todo que la empresa llegue a tener un buen capital humano.

Más de la mitad de los colaboradores señala que la evaluación de desempeño se da en la empresa de manera frecuente, esto es importante saber que la política de la empresa y de toda empresa debe ser siempre evaluar a sus colaboradores porque de esta manera se toma medidas correctivas para mejorar y tomar decisiones respecto al personal, procesos de la empresa y mejores remuneraciones. Al respecto, Orgambidez (2017) señala que muchas veces las evaluaciones pueden tener efectos psicológicos en el trabajo que pueden perjudicar al colaborador.

El ítem 18 hace referencia se recibe retroalimentación respecto al demás compañero de trabajo, y el resultado arroja que si con un 38 %, esto nos refiere Kenmenth (2017) quien sostiene que siempre debe haber una cultura personal porque muchas veces a todos no les gusta enseñar salvo que sean personas muy cercanas, por otro lado el mismo autor señal que ello va a depender también de las actitudes, costumbres, predisposición, creencias, formas de comunicación y valores personales de cada individuo.

Respecto a las capacitaciones en función a las especialidades podemos decir que los colaboradores perciben que nunca se da con un 38 %, esto coincide también con Kenmenth (2017) quien señala que la cultura educativa, porque es importante distinguir las capacitaciones para distintos grupos de personas por las diferencias culturales, académicas y de aprendizaje, por ende, las capacitaciones se deben realizar a diferentes grupos de trabajadores para que tenga los mejores resultados.

En cuanto al desarrollo profesional del colaborador en la empresa Hortifrut, el 38 % opina que nunca se da, quizás porque no tiene el concepto claro de cómo se realiza el desarrollo profesional que como se sabe comprende escalar posiciones en la empresa, mejorar su remuneración, capacitación y aprendizaje continuo, etc al respecto Codina (2015) opina que el desarrollo personal y profesional de los colaboradores debe ser apoyado por la empresa para buscar nuevos talentos.

Respecto a la información correcta y oportuna esta indica que es de 31 % en la empresa y por ello Kenmenth (2017), señala que la información es importante en la empresa porque es como el agua para las personas debe fluir de forma constante y permanente en la empresa para tener una comunicación fluida, abierta y veraz; además está relacionado a la relación entre el jefe y subordinado que quieren hacer empowerment.

En el ítem 22 la pregunta fue si enseña a sus subordinados nuevas técnicas para su trabajo, el resultado fue de 27.21 % que nunca y esto es perjudicial, para la empresa Horitfut porque como dice Santa Cruz (2015) el empowerment lleva a que los jefes en conviertan en líderes al establecer una relación armónica y estrecha entre jefe y colaborador que además propicia el trabajo en equipo al trabajar juntos y como dice el autor al final se llega a lograr la calidad total en la empresa.

Complementando la pregunta anterior, si enseña a los nuevos colaboradores nuevas técnicas para su trabajo también el resultado fue nunca con un 28 % esto nos indica que existe poca voluntad de los colaboradores de ayudar a otros, sobre esto Qiao, Chang, Lyu-Shi y Feng-hua (2018) opinan que la nueva tecnología y el nuevo conocimiento en general ayudan a que las empresas estén preparadas para afrontar con éxito el futuro que cada vez es mar cambiante y con clientes exigentes.

El último ítem señala que si la empresa incentiva a desarrollar nuevos talentos, los resultados dicen que nunca con un 37.46 %, referente a ello Codina (2015) sostiene que cada persona tiene competencias que deben ser desarrolladas por la empresa en coordinación (voluntad) con las personas que siempre están dispuestas a aprender cosas nuevas y que le van ayudar a su desarrollo dentro y fuera de la empresa, por ende esto debe ser parte de la política no solo de esta empresa sino de todas en general.

## CONCLUSIONES

- El empowerment en los colaboradores de la empresa Horifrut es deficiente porque los resultados generales de promedio son de 25 %.
- Los factores positivos que más influyen en el empowerment, son evaluación de desempeño, cumplimiento de objetivos, retroalimentación, logro de metas y desarrollo de los colaboradores.
- Los factores negativos que más influyen el trabajo emocional de los docentes son: falta de: recompensas, delegación de autoridad y responsabilidad, capacitación especializada y desarrollo de nuevos talentos entre los más importantes.

## **RECOMENDACIONES**

Realizar talleres de capacitación de empowerment en la empresa agroexportadora Hortifrut, Perú SAC – 2020, con el fin de mejorar la relación jefe – colaborador.

Seguir haciendo estudios sobre empowermnet en la empresa agroexportadora Hortifrut, Perú SAC – 2020, con el fin de mejorar la relación jefe – colaborador, además porque los tiempos y actitudes son cambiantes.

Realizar políticas institucionales en la empresa agroexportadora Hortifrut, Perú SAC – 2020 para fomentar el empowerment y que sea parte de una cultura o instalarse como valores de ella.

## Referencias

- Ashis y Radhika (2019). *Empoderamiento del comprador minorista: una medida centrada en el consumidor para el rendimiento de la tienda*. India
- Becerra, M; Del Campo, J; y Díaz, K. (2017). *El impacto de liderazgos empoderamiento y compartido en el comportamiento innovador en equipos de trabajo*. Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Bronfenbrenner (1987). *La ecología del desarrollo humano: Experimentos en entornos naturales y diseñados*. Barcelona
- Cálix, G. (2016). *El rol del empowerment en el éxito empresarial*. Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)
- Carhuayña, R. (2016). *Empowerment y Desempeño Laboral en el Centro de Exámenes de Conchan del Touring Automóvil Club del Perú – Lima, 2014*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Carnero, R. (2015). *Estrategias de facultación y entrega de poder*. Bogotá: Santillana.
- Codina, A. (2015). *Ayudar a los demás a desarrollarse. Aptitud de la inteligencia emocional*. Lima: Universidad ESAN.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (5 ed.). Bogotá: Mc. Graw Hill. 2009. 624p
- Giraldo, M. (2017). *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional*. Ciudad de México: Pearson.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. (4 ed). México. Mac Graw Hill.
- Jiménez (2016). *Incidencia del Empowerment y una adecuada estructura remunerativa en la productividad de los colaboradores del hotel Mariest E.I.R.L*. Trujillo.
- Kenmenth, M. (2017). *Concepto de Empowermen*. Bogota: Santare .



- Koontz. (2017). *Empowerment*. México: Gerencia.
- López Belito, César Julián y Monte Gala, Jeyson (2017). *El empowerment en la Administración de la Municipalidad distrital de Ascensión en el año 2017*. Tesis de Licenciatura para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional de Huancavelica. <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1578/TESIS%20LOPEZ%20BELITO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ly (2014). *Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del banco de la nación*. Trujillo.
- Malpartida (2016). *Empowerment y Desempeño Laboral en la tienda comercial Rivera del Distrito de Huánuco*. Huánuco
- Montero, (1998). *La comunidad como objetivo y sujeto de la acción social*. En A. Martín González. Ed. *Psicología comunitaria: Fundamentos y aplicaciones* (pp. 211-222). Madrid
- Newtrom, D. (2016). *Empowerment: El poder en las empresas*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Orgambidez, A. (2017). *Estrés de rol y empowerment psicológico como antecedentes de la satisfacción laboral*. Universidad de Algarve, Portugal.
- Qiao, Chang, Lyu-shui y Feng-hua (2018). *Empoderamiento digital en un ecosistema empresarial de recolección de RAEE: un estudio comparativo de dos casos típicos en China*. China
- Santa Cruz, F. (2015). *Empowerment y desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú*. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

## Anexo 1. Lista de colaboradores en la empresa Hortifrut.

<b>Empleado</b>	<b>Apellido y Nombre</b>	<b>PUESTO</b>
1042084939	FLORES VEGA, MARCO	ADMINISTRADOR DE ALMACEN
1046390433	AMARANTO ALVARADO, BENJAMIN	ASISTENTE DE ALMACEN
1046382773	BACILIO CHUQUIHUANGA, DARWIN	ASISTENTE DE ALMACEN
1018180880	CASTRO REYES, MARCOS	ASISTENTE DE ALMACEN
1070778129	SANCHEZ ZAVALA, ERIKA	ASISTENTE DE ALMACEN
1042772003	PIZAN SANCHEZ, JULIO	JEFE DE ALMACÉN - PACKING SALAVERRY
1072535547	RODRIGUEZ GONZALES, AARON	SUPERVISOR DE ALMACEN
1070255812	CABRERA OLIVOS, MARYTEL	ANALISTA DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION Y CALIDAD
1045598930	VALLEJO PASTOR, GUILLERMO	COORDINADOR DE INVESTIGACION, DESARROLLO Y MEJORA CONTINUA
1018216282	PONCE CARRANZA, CAROLL	COORDINADOR SIG
1045308764	QUIROZ SEGURA, MILAGROS	COORDINADOR SIG
1042433588	GANOZA GARCIA, LUIS	JEFE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD CAMPO CHAO
1040414015	CUADROS VARGAS, KARINA	JEFE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD PLANTA SALAVERRY
1070788205	HUAYAN BARBOZA DEIVI VANNER	PRACTICANTE
1019336528	CORREA ORTIZ, SANTA	SUPERVISOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
1048565354	JURO VILCHEZ, YAZMIN	ANALISTA COMEX
1071406027	ARAUJO RAMIREZ, XIMENA	ANALISTA DE EXPORTACIONES
1044041366	GUTARRA SANTOS, CARLOS	ANALISTA EXPORTACIONES
1045710076	HERMENEGILDO ORIUNDO, SAMY	ANALISTA SENIOR COMEX
1072477415	POMA VELA, STHEPHANIE	ASISTENTE DE EXPORTACIONES
1072929791	ZEVALLLOS ROMERO, LUIS	ASISTENTE DE EXPORTACIONES
1071792757	GAMARRA GALARZA, JUAN	COORDINADOR DE PLANIFICACION DE VENTAS Y DESPACHOS
1047008857	BELLI CHUMBIAUCA, BETTY	JEFE DE EXPORTACIONES PERU
1043400930	CALIPUY MURGA, LUIS	ANALISTA DE ACTIVO FIJO
1042498230	RAZURI GALVEZ, NADIA	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
1070071193	PRINCIPE MEZARINA, DICKSON	ASISTENTE DE CUENTAS POR COBRAR
1045282258	RUIZ PAREDES, PAOLA	ASISTENTE DE CUENTAS POR COBRAR
1043653607	MARTINEZ ALFARO, OSCAR	AUXILIAR DE ACTIVO FIJO
1045617921	VERGARA AZALDE, JACKSON MILLER	CONTADOR
1046419443	OCAS DIAZ, JORGE	CONTADOR DE COSTOS Y FINANCIERO
1045426261	LIZARRAGA PERALTA, NELSON	CONTADOR TRIBUTARIO
1040899074	JAVE RAMIREZ, ELENA	JEFE DE CONTABILIDAD
1073569042	ARROYO URQUIAGA JANETH ESTEFANY	PRACTICANTE DE CONTABILIDAD
1072368563	CRUZADO CASTILLO YENY	PRACTICANTE DE TRIBUTACION
1048350325	SOLES MENDOZA EINER ENRIQUE	PRACTICANTE PRE PROFESIONAL
1072654615	ZAPATA ZAPATA SANDRA PATRICIA	PRACTICANTE PRE PROFESIONAL
1044763929	BUSTAMANTE LARA, HERBERT	ANALISTA DE CONTROL DE GESTION
1045784833	ULLOA GOMEZ, KARL	COORDINADOR DE CONTROL DE GESTION
1042661552	WATSON AURICH EDUARDO CARLOS	GERENTE DE FINANZAS

1076974509	PAREDES TORRES, CLAUDIA	ASISTENTE DE GERENCIA
1010221355	MENDEZ GSCHWEND FERNANDO JAVIER	GERENTE GENERAL
1040610493	CARRASCO RODRIGUEZ JORGE ERNESTO	GERENTE DE LOGISTICA
1071773817	LUJAN OTINIANO, MAYRA	ASISTENTE DE TRANSPORTE Y MAQUINARIA
1047199020	ARAUJO PAREDES, LIONEL	CHOFER
1019562479	ASUNCION SAMANA, ANTONIO	CHOFER
1046489594	AVALOS LAZARO, NORLE	CHOFER
1046143090	BARRETO HIDALGO, DEYVI	CHOFER
1042803489	BENITES FERNANDEZ, CONFESOR	CHOFER
1046188962	CASANA AREVALO, GOLBER	CHOFER
1016750280	COLLANTES RIVERA, VICTOR	CHOFER
1046347460	CUEVAS MORALES, GURMECINDO	CHOFER
1041720734	EUSTAQUIO CABRERA, CESAR	CHOFER
1042944659	FLOREANO CASTRO, EDGAR	CHOFER
1047441125	GAITAN PAREDES, ISAIYAS	CHOFER
1042933289	GAMEZ QUEZADA, CEVERINO	CHOFER
1043959357	ILLA HUAMAN, GUIDO	CHOFER
1018129036	LUDEÑA ALVARADO, FRANCISCO	CHOFER
1043798913	MAURICIO PEREZ, ASUNCION	CHOFER
1045568042	MEJIA TEJADA, WILMER	CHOFER
1072140676	MELENDEZ CHAVEZ, JOSE	CHOFER
1040887130	SU PAC PAC, ALEX	CHOFER
1074659335	TELLO CALDERÓN, ERICK	CHOFER
1043870158	VALLES JAICO, PERCY	CHOFER
1042539574	VASQUEZ CABANILLAS, ROSMEL	CHOFER
1043407615	FLORES CONCHA, SEGUNDO	COORDINADOR DE CARPINTERIA
1017938530	GALLARDO ALCALDE, MAURO	COORDINADOR DE CONSTRUCCIONES
1043126974	HERNANDEZ MOLLARES, RONAL	COORDINADOR DE OPERACIONES AGRICOLAS
1018083792	RODRIGUEZ RODRIGUEZ, GONZALO	COORDINADOR DE SERVICIOS GENERALES FUNDO
1042833667	CHURACAPIA VARGAS, WILBER	COORDINADOR DE TRANSPORTE DE PERSONAL
1046601126	RAMOS BARRANTES, ROGER	COORDINADOR DE TRANSPORTE DE PERSONAL
1046100600	ESQUIVES SANCHEZ, JEANCARLOS	COORDINADOR DE TRANSPORTE Y MAQUINARIA
1042959388	GAYTAN RUBIO, WALTER	COORDINADOR JEFE DE COSECHA
1074149984	SANCHEZ LEON, ANTHONY	COORDINADOR JEFE DE COSECHA
1046812527	AMENERO VEGA, JULIO	COORDINADOR JEFE DE MANTENIMIENTO ELECTRICO Y AUTOMATIZACION
1044570487	RAFAEL PAREDES, GIANFRANCO	COORDINADOR JEFE DE TALLER
1040740730	GULERMINIO MUÑOZ, GENARO	COORDINADOR JEFE DE TRANSPORTE Y MAQUINARIA
1080220752	VALLES VALLES, MOISES	ELECTRICISTA N2
1009541241	BARRAZA ARBULU LUIS MIGUEL	GERENTE DE OPERACIONES AGRÍCOLAS
1019037752	GOMEZ ZAVALA, ODAR	JEFE DE COSECHA
1018189210	ESPINOZA RODRIGUEZ, EMILIO	JEFE DE OPERACIONES Y SERVICIOS GENERALES
1041936946	JULCA FLORES, JOSE	JEFE DE TRANSPORTE Y MAQUINARIA
1048283283	HUAMAN GARCIA, JOEL	MECÁNICO N2

1046490797	PEREZ ALVARADO, CARLOS	MECÁNICO N2
1072500841	QUIROZ SOLES, CESAR	MECÁNICO N2
1047120167	MEDINA CUEVA, JUNIOR	MECÁNICO N3
1070233828	PEÑA ALVA, ALEXANDER	MECÁNICO N3
1044421779	ROSARIO CARO, JOSE	MECÁNICO N3
1043112318	GONZALES FLORES, ANDRE	OPERADOR DE MAQUINARIA AGRICOLA
1044600274	LLANOS VILLANUEVA, NILDER	OPERADOR DE MAQUINARIA AGRICOLA
1042666234	VALERIANO RUMAY, ELVIS	OPERADOR DE MAQUINARIA AGRICOLA
1076528669	HUAMAN SANCHEZ VANESSA NATALI	PRACTICANTE PRE PROFESIONAL
1074052176	MONTAÑO ESPINOZA LUIS FERNANDO	PRACTICANTE PRE PROFESIONAL
1070788002	SALCEDO NAVARRO ROXANA ROCÍO	PRACTICANTE PRE PROFESIONAL
1047059045	YUCRA CCAHUANA DANY IVAN	PRACTICANTE PRE PROFESIONAL
1071792193	GUARNIZ MUSTTO, MARTIN ANTONIO	SOLDADOR
1044703366	JACINTO ASCATE, AMILCAR	SOLDADOR N2
1044654714	SILVA LOYOLA, JORGE	SOLDADOR N2
1041306446	REYES GARCIA, CARLOS	SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES FUNDO
1076957931	SEGURA PALOMINO, DIMMY	TECNICO DE AUTOMATIZACION N1
1042246562	OTINIANO ROMAN, WILSON	TECNICO DE AUTOMATIZACION N2
1070392325	ACOSTA REYNA, MAX	TECNICO DE MANTENIMIENTO ELECTRICO Y EQUIPOS DE BOMBEO
1043697875	CARGUACHIN HUAMAN, EDINSON	TECNICO DE MANTENIMIENTO ELECTRICO Y EQUIPOS DE BOMBEO
1019335666	VASQUEZ MORALES, RICHARD	TECNICO DE MANTENIMIENTO ELECTRICO Y EQUIPOS DE BOMBEO
1041544527	ZAPATA JUAREZ, CESAR	TORNERO
1080394796	GONZALEZ JERI, ELDER	ADMINISTRADOR DE LA PRODUCCION
1070814305	FLORES VILLANUEVA, VANIA	ASISTENTE DE GERENCIA
1017830044	CASTILLO VIGO OSCAR HUBER	GERENTE DE OPERACIONES INDUSTRIALES
1070661203	LARA MORENO, ANDRÉ	JEFE DE CAE
1021869430	ALAVEDRA EURIBE, LUIS	JEFE DE DESPACHO
1032903748	SALINAS REYES, HECTOR	JEFE DE PLANTA
1046639535	ALFARO LLAJARUNA , KATHERIN	JEFE DE PRODUCCION
1070766628	SANCHEZ BURGOS PAULA	PRACTICANTE PRE PROFESIONAL
1045010201	SANTANA CARPIO LEOBALDO AUGUSTO	SUB GERENTE DE OPERACIONES INDUSTRIALES
1018224909	BAZAN VASQUEZ, ERICK	SUPERVISOR DE CAE
1073697837	REYES GONZALES, ANDY	SUPERVISOR DE DESPACHO
1046316985	MARCOS CALIPUY, HENRY	SUPERVISOR DE ENFRIAMIENTO
1046246079	ROJAS DEL AGUILA, EMERSON	SUPERVISOR DE OPERADORES
1047729400	ARAUJO ALFARO, BIKEL	SUPERVISOR DE PRODUCCION
1041367037	QUINTANA ABANTO, ANDY	SUPERVISOR DE PRODUCCION
1040452615	SANCHEZ HUAMAN, SAMUEL	SUPERVISOR DE PRODUCCION
1018224050	VENTURA PORTILLA, MIGUEL	SUPERVISOR DE PRODUCCION
1046872227	VALDIVIESO ARENAS, ANGEL	SUPERVISOR DE RECEPCION DE MP
1045880130	PAREDES ACOSTA, JUAN	SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES
1046601231	HUANCA MONTALVO, DAVID	SUPERVISOR DE TRAZABILIDAD
1071835902	CAMPOS ESPINOZA DIEGO FERNANDO	ANALISTA DE PRODUCCION AGRICOLA

1040500623	DIAZ NAUPARI, SLIM	ANALISTA DE RIESGOS DE PLAGA
1045755781	PEREZ REBAZA, WALDO	ASISTENTE BREENDING ARANDANO
1045372076	ZUÑIGA VALLES, JOVANINA	ASISTENTE DE PRODUCCION AGRICOLA
1044491128	AVILA LAVADO, ALEJANDRO	COORDINADOR DE FERTIRRIEGO
1045957739	QUIROZ TORRES, NICK	COORDINADOR DE FERTIRRIEGO
1045911496	ROSAS MUÑOZ, JOEL	COORDINADOR DE FERTIRRIEGO
1048197300	ARCE SANCHEZ, DEYBIS	COORDINADOR DE PRODUCCIÓN
1025766709	TRUJILLO GARCIA, PERCY	COORDINADOR DE PRODUCCIÓN
1043815922	BLAS PAREDES, CELESTINO	COORDINADOR DE RIEGO Y MANTENIMIENTO
1048125513	MORILLAS PIMENTEL, CRISTHIAN	COORDINADOR DE RIEGO Y MANTENIMIENTO
1042306384	ZVALETA AGUILAR, ROGER	COORDINADOR DE SANIDAD ARÁNDANOS
1044795361	MARIÑO CAPCHA, ELIS	COORDINADOR JEFE DE MORAS Y FRAMBUESAS
1047660558	ROSAS MIRANDA, YURIKO	COORDINADOR JEFE DE PRODUCCION
1018856122	CACEDA BENALCAZAR, TERESA	COORDINADOR JEFE DE PRODUCCIÓN
1046715980	RODRIGUEZ CARRANZA, JUAN	COORDINADOR JEFE DE PRODUCCIÓN
1042920794	RODRIGUEZ CONDOR, RONAL	COORDINADOR JEFE DE PRODUCCIÓN
1045272510	HERRERA SILVESTRE TAKEDA AISU	COORDINADOR JEFE DE SANIDAD ARÁNDANOS
1044634586	SIFUENTES YUYES, WALTER	COORDINADOR JEFE DE SANIDAD ARÁNDANOS
1047454705	VARGAS RAMIREZ, JORDIN	COORDINADOR JEFE DE SANIDAD ARÁNDANOS
1019037888	VILLEGAS IBAÑEZ, PERCY	COORDINADOR JEFE DE SANIDAD ARÁNDANOS
1040036904	ALBARRAN HUAMANI, ANDRES	EVALUADOR DE SANIDAD
1076276925	CHINCHAYHUARA LOPEZ, GINA	EVALUADOR DE SANIDAD
1019084898	ROSALES RODRIGUEZ, SANTOS	EVALUADOR DE SANIDAD
1041802832	CENTURION LEON JOSE ABELARDO	GERENTE DE PRODUCCION
1042742594	QUEVEDO STURLA RAFAEL ANTONIO	GERENTE DE PRODUCCION GLOBAL
1070006182	VERGARAY WONG, MARCELO	INGENIERO DE CAMPO
1070247130	CRUZADO MONTALVO, PERCY	JEFE DE PRODUCCION ARÁNDANOS
1045471359	NOVOA IZQUIERDO, SALOMON	JEFE DE PRODUCCION ARÁNDANOS
1045506632	VALDERRAMA RODRIGUEZ, JHONAR	JEFE DE PRODUCCION ARÁNDANOS
1018203816	VILLALOBOS URIOL, NEEL	JEFE DE SANIDAD ARÁNDANOS
1070271646	LAU RODRIGUEZ MARIA JOSE	PRACTICANTE
1076337362	CUSTODIO LLONTOP DIANA MARYBELL	PRACTICANTE PRE PROFESIONAL
1072398061	MARIN GIL DUSTIN STEWART	PRACTICANTE PRE PROFESIONAL
1070448041	QUEVEDO UGAZ ALVARO JOSÉ	PRACTICANTE PRE PROFESIONAL
1070016876	REYES LAYZA, JULIO	PROGRAMADOR DE RIEGO TECNIFICADO
1043072294	ESPINOZA ALBAN JUAN JOSE ELIAS	SUB GERENTE DE PRODUCCIÓN
1046897734	MARIN RODRIGUEZ MOISES DAVID	SUPERVISOR DE SANIDAD
1047533607	REYNA ARTEAGA ROGER UVALDO	SUPERVISOR DE SANIDAD
1042366278	CIPIRAN ARGOMEDO, LUIS FERNANDO	ANALISTA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL 1
1070009489	BARRETO ESPINOLA, PAOLA	ANALISTA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL 2
1070003518	MORALES QUEVEDO, ANA	ANALISTA DE CAPACITACION
1046958657	REVILLA SERNAQUE, ZOILA	ANALISTA DE COMUNICACIONES Y RSE
1047172549	MORENO CAMPOS, DIANA	ANALISTA DE DESARROLLO HUMANO

1072907623	TERREROS CHERO, ROSMERY	ANALISTA DE PRESUPUESTOS Y PROYECTOS DE RRHH
1070660337	BUSTAMANTE CASTILLO, WENDY	ANALISTA DE SELECCION DE PERSONAL
1047991689	NARVAEZ SICCHA, KEVIN	ASIST DE INFORMACION Y PROCESOS RRHH
1072170418	COLLAO VENTURA, FIORELLA	ASISTENTA SOCIAL
1072170417	COLLAO VENTURA, VIOLETA	ASISTENTA SOCIAL
1046287514	LAIZA VIDAL, KATERINE	ASISTENTA SOCIAL
1048168217	PONCE CRUZ, DIANDRA	ASISTENTA SOCIAL
1071289709	BRIONES GARCIA, MARISELA	ASISTENTE CAT
1042233411	GONZALES ORBEGOSO, KAREN	ASISTENTE CAT
1048280603	MORILLAS OTINIANO, MARGARITA	ASISTENTE CAT
1048394413	NARVAEZ ZAVALA, ELAYNE	ASISTENTE CAT
1074248989	NAZARIO JIMENEZ, MARIA PIERINA GONZALES ORBEGOSO	ASISTENTE CAT
1072247290	GASTAÑADUI	ASISTENTE CAT
1073031905	VILCHEZ JARA, NILSON	ASISTENTE CAT
1043897725	BELTRAN FERREL, JENER	ASISTENTE DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
1072187250	JIMENEZ ROSALES, MERLYN	ASISTENTE DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
1074052348	NONTOL ESPEJO, HEVERT	ASISTENTE DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
1070340571	POLO FERNANDEZ, MELANIA	ASISTENTE DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
1072801959	VARGAS CABRERA, FRANZ	ASISTENTE DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
1072843528	ZEGARRA DEXTRE, RAUL	ASISTENTE DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
1073252668	SANTOS RENGIFO, SONIA	ASISTENTE DE CAPACITACIÓN
1048756729	CASTILLO PAREDES, NANCY	ASISTENTE DE CAPTACION DE PERSONAL
1076794134	CHAPPA CUBAS, MARLIT	ASISTENTE DE CAPTACION DE PERSONAL
1073384485	JAUREGUI ROJAS, ESTEBAN	ASISTENTE DE CAPTACION DE PERSONAL
1047501892	LIFONSO ANGULO, SILVIA	ASISTENTE DE CAPTACION DE PERSONAL
1072325495	MORENO HUIMAN, MARCO	ASISTENTE DE CAPTACION DE PERSONAL
1074737247	ROBLES ASCATE, ALEX	ASISTENTE DE CAPTACION DE PERSONAL
1071097071	URQUIAGA ABANTO, JEAN	ASISTENTE DE CAPTACION DE PERSONAL
1074026893	LOJE REZKALA, MARIA	ASISTENTE DE MEDIO AMBIENTE
1070260410	CULQUI CARHUATOCTO, ANLLELO	ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO
1072688911	SANCHEZ PEREZ, JAMES	ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO
1047644246	LEON ARAUJO, MARILYN	ASISTENTE DE SELECCIÓN
1048037483	POZO VERA, PIERINA	ASISTENTE DE SELECCIÓN
1070380578	RODRIGUEZ MANTILLA, KEISY	ASISTENTE DE SELECCIÓN
1070112790	SANCHEZ PEREZ, MONICA	ASISTENTE DE SELECCIÓN
1070207905	VASQUEZ GALVEZ, KATHERINE	ASISTENTE DE SELECCIÓN
1072791194	ZAVALETA PARIMANGO, ANDREA	ASISTENTE DE SELECCIÓN
1073066616	CHUN TORRES, DIEGO	ASISTENTE SIGMA
1048506419	RODRIGUEZ GARCIA, JERRY	AUXILIAR ARCHIVO
1042559058	URBINA DIAZ, FRANK	AUXILIAR DE RECLUTAMIENTO
1071006510	BEDON GONZALES LOURDES INES	AUXILIAR DE SIGMA
1075340257	CARRASCO ALVARADO, JOAO	AUXILIAR DE SIGMA
1048306085	CHICO RODRIGUEZ, ROBERTO	AUXILIAR DE SIGMA

1070399318	FLORES PEREZ, YESSENIA	AUXILIAR DE TOPICO
1048095874	GOMEZ FLORIANO, ROSA	AUXILIAR DE TOPICO
1071076787	HERRERA PRETELL, JOSSELYN	AUXILIAR DE TOPICO
1047458330	MORI RUESTA, STEFANY	AUXILIAR DE TOPICO
1040709513	FLORIAN VILLANUEVA, MILTON	CONDUCTOR DE AMBULANCIA
1008908702	TAVERA CORPA, ANGEL	CONSERJE
1046745317	HUAMANCHUMO JIMENEZ, TANIA	COORDINADOR CAT FUNDO
1046477980	VEREAU REYES, REYMI	COORDINADOR CAT PLANTA
1042785559	PLASENCIA REYNA, DENNIS	COORDINADOR DE CAPTACIÓN MASIVA
1072155444	HORNA HERNANDEZ, DANIEL	COORDINADOR DE MEDIO AMBIENTE
1046154200	BAMBERGER PLASENCIA, JESSICA	COORDINADOR DE SERVICIOS MEDICOS
1076849821	CANCHACHI CRUZ, IRENE	DIGITADOR
1073100262	DANGELO ACUÑA, GIULIANA	DIGITADOR
1046793812	MARQUEZ VILLANUEVA, LUIS	DIGITADOR
1048655822	MIÑANO FLORES, YHON	DIGITADOR
1041416408	NUÑEZ TUAMANA, JORGE	DIGITADOR
1047872343	OTINIANO GUTIERREZ, JESSICA	DIGITADOR
1076526427	ROMERO CARRION, LISSET	DIGITADOR
1076408907	SALAZAR ABANTO, ERICKA	DIGITADOR
1070012810	VERGARAY BALAREZO, KATHERINE	DIGITADOR
1043938999	TASAYCO YATACO, CESAR	ENCARGADO DE GESTION DE DOCUMENTOS Y ARCHIVO
1047590214	CHUQUIMANGO HENRRIQUEZ, IRIS	ENFERMERA
1047062714	DELGADO GUTIERREZ, ROSA	ENFERMERA
1045443940	VALENCIA BERNABE, KEYLA	ENFERMERA
1009338557	LAZARTE ELGUERA JUAN LUIS	GERENTE DE RR.HH Y SOSTENIBILIDAD
1041635891	ZAMORA ANGULO, RICARDO	JEFE ATENCION AL TRABAJADOR FUNDO
1043436474	CASTILLO LOPEZ, JORGE	JEFE ATENCION AL TRABAJADOR PLANTA
1046766468	GARCIA BRCIC, CLAUDIA	JEFE DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y CAPACITACIÓN
1046674930	SALDAÑA CABRERA, IVAN	JEFE DE PLANILLAS Y COMPENSACIONES
1041216172	MEDINA OBANDO, ALDO	JEFE DE RECLUTAMIENTO MASIVO
1040667929	MIGUEL SORIA, JUAN RAMIREZ RODRIGUEZ ARTURO	JEFE DE SIGMA
1071197712	ALEXANDER RAMIREZ MARTINEZ FRANCESCA	PRACTICANTE DE COMUNICACIONES
1073570378	NANCY	PRACTICANTE PRE PROFESIONAL
1072306629	VIÑAS UCEDA MARIA ROMINA	PRACTICANTE PRE PROFESIONAL
1071224172	MENDEZ CORDOVA, JOSE	SUPERVISOR DE RECLUTAMIENTO MASIVO
1071243969	HUATAY LINARES, RICHARD	SUPERVISOR DE RR.HH.
1073087197	BRIONES CANEPA, PAUL	SUPERVISOR SIGMA
1073332957	JAVE ARROYO, JARUY	SUPERVISOR SIGMA
1047279985	LAZO ROJAS, GUILLERMO	SUPERVISOR SIGMA
1045581480	PAREDES PIZARRO, WILLAM	SUPERVISOR SIGMA
1042199432	LOPEZ REYES, SANTOS	COORD AUTOM Y CONTROL
1043610349	RODRIGUEZ MORALES, JUAN	COORD JEFE DE MANT E INSTALACION DE EQUIPO DE RIEGO

1046916578	ARTICA MARTEL, VICTOR	COORDINADOR DE AUTOMATIZACION
1042615859	CRUZ BACA, JOHNNY	COORDINADOR DE TRATAMIENTO DE AGUA
1043770244	CRUZ VACA, OMAR	COORDINADOR DE TRATAMIENTO DE AGUA
1026951015	TORRES FERNANDEZ, WALTER	COORDINADOR JEFE DE MANTENIMIENTO E INSTALACIÓN DE SISTEMA DE RIEGO
1072930828	VASQUEZ CALVANAPON, ALEX	COORDINADOR JEFE TRATAMIENTO DE AGUA
1070504664	CHING ROJAS, JONATHAN CALMELL DEL SOLAR AVELLANEDA	JEFE DE AUTOMATIZACIÓN Y CONTROL
1042356588	DIEGO	SUBGERENTE DE RIEGO
1046678403	VALENCIA BERNABE, JOEL	SUPERVISOR DE AUTOMATIZACION
1009673400	JUNGBLUTH ADRIANZEN, JULIO	COORDINADOR SEGURIDAD PATRIMONIAL
1044128042	CARRANZA MUSAYÓN, PAUL ENRIQUE	OPERADOR CCTV
1045967893	PEREZ BECERRA JOSE RAUL	OPERADOR CCTV
1047072692	TORRES CHAFLOC BETSY BRIGITTE	OPERADOR CCTV
1040005901	FERREL VILLARREAL, HELMER	SUPERVISOR SEGURIDAD PATRIMONIAL ARANDANO
1040839402	MARQUINA ROJAS, ROGER	SUPERVISOR SEGURIDAD PATRIMONIAL ARANDANO
1073542556	RAYMUNDO CASTAÑEDA, LUIS	ANALISTA MERCADO LOCAL
1070001018	RUIZ CATALAN, JAIME	ANALISTA SOP
1075448849	VILLANUEVA MELENDEZ, LEANDRO	ANALISTA SOP
1045566581	VENTURA URIBE, YOHANA	COORDINADOR DE PLANIFICACION DE VENTAS Y OPERACIONES
1070546604	ALFARO NOMBERTO, DIEGO	COORDINADOR DE PLANIFICACION DE VENTAS Y OPERACIONES PLANTA
1041821132	SAN MARTIN BURNEO CARLA MERCEDES	GERENTE DE PRODUCTO ARANDANO
1043668435	HENRIQUERZ GARCIA LEIDER WICLEFF	SUB GERENTE DE TI
1047020757	ARANDA CASTILLO, KEVIN	ASISTENTE DE CUENTAS POR COBRAR DEL EXTERIOR
1047098034	OTINIANO LUIS, NELLY	ASISTENTE DE CUENTAS POR PAGAR
1044770229	URTECHO ALVARADO, CARLOS	ASISTENTE DE CUENTAS POR PAGAR
1044247774	VALENZUELA VALERIO, ROSSANA	ASISTENTE DE CUENTAS POR PAGAR
1045441952	CASTRO ORTIZ, LESSLY	ASISTENTE TESORERIA
1046451233	RUIZ VALENCIA, RICARDO	AUXILIAR DE TESORERÍA
1041985108	BUENO MEDRANO, JHON	JEFE DE TESORERIA
1048018688	CARLOS QUISPE KAREN ESTEFANY	PRACTICANTE DE TESORERIA
1070113316	LOPEZ ARROYO EDWIN ROLANDO	PRACTICANTE DE TESORERIA



## Anexo 2. Cuestionario de Empowerment

Estimado colaborador, el presente cuestionario es parte de la investigación: El empowerment en la empresa agroexportadora Hortifrut, Perú SAC – 2020; su finalidad es la obtención de información de cómo se desarrolla el empowerment en este tipo de empresas industriales. Marque con un aspa el número que mejor indica.

1. ¿Ud. considera que existe dentro de su centro de trabajo la delegación de autoridad, por parte de los funcionarios hacia los trabajadores?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

2. ¿La delegación de responsabilidad entre las autoridades y funcionarios, se lleva de manera eficiente?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

3. ¿Ud. considera que las responsabilidades en la empresa, debe ser compartida entre los trabajadores y los jefes inmediatos superiores?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

4. ¿Existe confianza entre el personal que labora en la empresa con los funcionarios y autoridades, para el mejor rendimiento del trabajo?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

5. ¿Sabe Ud. si hay confianza entre el personal de sus oficinas, respecto a las labores que realiza dentro de ellas?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

6. ¿Sabe Ud. si existe libertad en la toma de decisiones, en su centro de labores, respecto al cumplimiento de los objetivos institucionales?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

7. ¿Ud. considera que las autoridades y funcionarios, implantan el poder para cumplir con los objetivos de la empresa?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

8. ¿Sabe Ud. si dentro de la empresa hay incentivos para el personal administrativo cuando cumplen algunas acciones en beneficio de la empresa?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

9. ¿Las autoridades y sus funcionarios plantean las posibilidades de dar incentivos al personal de la empresa para motivar en sus labores?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

10. ¿Las recompensas que puedan ustedes percibir por parte de la municipalidad, es beneficioso para el personal?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

11. ¿Las autoridades o jefes inmediatos superiores, motivan al personal de la empresa, de manera que se pueda realizar mejor su labor diaria?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

12. ¿Sabe Ud. si existe una motivación entre el personal de la institución, que permita realizar una atención de calidad al cliente?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

13. ¿El personal del área de recursos humanos, en las capacitaciones orienta al personal, a motivarse y cumplir con sus funciones correctamente?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

14. ¿Ud. labora en función a los objetivos que persigue la empresa?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

15. ¿Considera que las metas organizacionales que cumple la empresa es en beneficio de la población?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

16. ¿Sabe si las autoridades trabajan buscando ampliar los horizontes de desarrollo de los colaboradores?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

17. ¿Para Ud. es importante que los jefes inmediatos realcen una evaluación de desempeño de su personal a cargo?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

18. ¿Realiza Ud. que es bueno mejorar las actividades que se realiza en el centro de trabajo y retroalimentar a los demás compañeros de trabajo?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

19. ¿Las capacitaciones que U. realiza son en función a sus especialidades?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

20. ¿Para Ud. es importante que el personal de la institución municipal se desarrolle profesionalmente?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

21. ¿Cuándo los clientes solicitan información. Ud. brinda esa información correctamente?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

22. ¿Cuándo Ud. aprende nuevas técnicas de realizar sus labores de trabajo, enseña a sus compañeros esas técnicas para que puedan aplicarlos?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

23. ¿Ud. cuando tiene un compañero nuevo, el enseña las actividades que realiza dentro de su centro de trabajo?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

24. ¿Ud. incentiva a sus compañeros a desarrollar nuevos talentos para que puedan desempeñarse eficientemente en la empresas?

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuente	Siempre
1	2	3	4	5

¡GRACIAS!