

**Estudio preliminar de liderazgo y aprendizaje  
organizacional en el sector empresarial  
privado de Danlí, El Paraíso, Honduras**

**Rolando David Urbina Salgado**

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano  
Honduras**

Noviembre, 2015

ZAMORANO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

# **Estudio preliminar de liderazgo y aprendizaje organizacional en el sector empresarial privado de Danlí, El Paraíso, Honduras**

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar  
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el  
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

**Rolando David Urbina Salgado**

**Zamorano, Honduras**

Noviembre, 2015

# **Estudio preliminar de liderazgo y aprendizaje organizacional en el sector empresarial privada de Danlí, El Paraíso, Honduras**

Presentado por:

Rolando David Urbina Salgado

Aprobado:

---

Guillermo Aguilar, M.B.A.  
Asesor principal

---

Rommel Reconco, M.F, M.A.E.  
Director  
Departamento de Administración de  
Agronegocios

---

Rommel Reconco, M.F, M.A.E.  
Asesor

---

Raúl Zelaya, Ph.D.  
Decano Académico

## **Estudio preliminar de liderazgo y aprendizaje organizacional en el sector empresarial privado de Danlí, El Paraíso, Honduras.**

**Rolando David Urbina Salgado**

**Resumen.** Este estudio analizó la relación existente entre el liderazgo y el aprendizaje organizacional. A través de una encuesta, se determinó las relaciones establecidas por género y por nivel jerárquico para determinar la percepción general de liderazgo, cultura organizacional y aprendizaje organizacional existente en la ciudad de Danlí, El Paraíso, Honduras. Las respuestas obtenidas superaron el 50% a favor de las hipótesis establecidas, aceptándolas según el supuesto al azar. Bajo esquemas agroindustriales se incorporó un censo y una segunda encuesta para determinar los siguientes indicadores de liderazgo en la grande y mediana empresa, obteniendo sus promedios respectivamente: número de reuniones mensuales de trabajo para mejoras de proceso 0.8 y 0.5, número anuales de capacitaciones en temas de liderazgo 0.5 y 0.5, participación de sugerencias de varones 90.5% y 90.5%, porcentaje de puestos a nivel alto y medio ocupados por varones 90.5% y 90.5%, participación de sugerencia de mujeres 83.8% y 84.8%, porcentaje de puesto a nivel alto y medio ocupados por mujeres 10.0% y 10.0%, participación de sugerencias por reunión de mandos altos 90.5% y 90.5%, participación de sugerencias por reunión de mandos medios 85.5% y 83.8%, participación de sugerencias por reunión de mandos bajos 43.8% y 35.2%. Adicionalmente se incorporó como indicador una pregunta dicotómica para medir la cultura organizacional argumentando la existencia de una visión, misión y valores o códigos de ética o de conducta en las empresas encuestadas, en la cual se encontró que solo una empresa no contaba con códigos de ética.

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional, cultura organizacional, liderazgo.

**Abstract:** This study analyzed the relationship between leadership and organizational learning. Through a survey, the relationships established by gender and hierarchical level to determine the overall perception of leadership, organizational culture and organizational learning existing in the city of Danlí, El Paraíso, Honduras analyzed. The responses exceeded 50% in favor of the established hypothesis, accepting them as the random course. Under agribusiness schemes census and joined a second survey to determine the following indicators of leadership in the large and medium enterprises, obtaining their averages respectively: number of monthly meetings for process improvements 0.8 and 0.5, annual number of training on leadership topics 0.5 and 0.5, participation of suggestions of men 90.5% 90.5%, percentage of seats occupied by medium-high men levels 90.5% and 90.5%, women participation Suggested 83.8% and 84.8%, percentage of level and level high and medium occupied by women 10.0% and 10.0%, share suggestions meeting of senior 90.5% and 90.5%, share suggestions by middle managers meeting 85.5% and 83.8%, share suggestions for meeting low controls 43.8% and 35.2%. Additionally, incorporated as an indicator a dichotomous question to measure organizational culture arguing the existence of a vision, mission and values or codes of ethics or conduct in the surveyed companies, in which it was found that only one company did not have codes of ethics.

**Key words:** Leadership, organizational culture, organizational learning.

## CONTENIDO

Portadilla .....	i
Página de firmas .....	ii
Resumen .....	iii
Contenido .....	iv
Índice de Cuadros, Figuras y Anexos.....	v
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>4</b>
<b>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>18</b>
<b>5. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>19</b>
<b>6. LITERATURA CITADA.....</b>	<b>20</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>22</b>

## ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros	Página
1. Cálculo de la media y el coeficiente de variación de la grande empresa. ....	16
2. Cálculo de la media y coeficiente de variación de la media empresa. ....	16

Figuras	Página
1. Relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional. ....	9
2. Relación entre cultura organizacional y aprendizaje organizacional. ....	10
3. Relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional, considerando el tipo de género masculino. ....	11
4. Relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional, considerando el tipo de género femenino. ....	12
5. Relación sobre liderazgo y aprendizaje organizacional considerando el nivel jerárquico alto. ....	13
6. Relación sobre liderazgo y aprendizaje organizacional considerando el nivel jerárquico medio. ....	14
7. Relación sobre liderazgo y aprendizaje organizacional considerando el nivel jerárquico bajo. ....	15

Anexos	Página
1. Mediana empresa del sector agroindustrial de Danlí, El Paraíso, Honduras. ....	22
2. Grande empresa del sector agroindustrial de Danlí, El Paraíso, Honduras. ....	23
3. Encuesta acerca de la percepción de liderazgo y aprendizaje organizacional en Danlí, El Paraíso, Honduras. ....	23
4. Tabulación de las respuestas de la encuesta acerca de la percepción de liderazgo y aprendizaje organizacional. ....	24
5. Encuesta aplicada al sector agroindustrial de Danlí, El Paraíso, Honduras. ....	25
6. Tabulación del censo aplicado a la grande empresa en Danlí, El Paraíso. ....	27
7. Tabulación de la encuesta aplicada a la mediana empresa en Danlí, El Paraíso. ...	29

# 1. INTRODUCCIÓN

El estudio analiza la relación existente entre lo que se conoce como liderazgo y aprendizaje organizacional. El liderazgo como tema de investigación ha sido realizado infinidad de veces, y el aprendizaje organizacional es un tema que ha surgido en la administración en un periodo de tiempo más reciente. Los seguidores de esta nueva adición a la administración han llegado a manifestar que solamente a través del aprendizaje organizacional es que las empresas se volverán netamente competitivas.

Por décadas, el éxito de una organización ha sido medido a través de indicadores financieros que representan usualmente la rentabilidad, disponibilidad de efectivo, rotación de inventarios, cuantas por cobrar, cuentas por pagar y recuperación de la inversión (Dixon 1999).

Aproximadamente a finales del siglo pasado, se generó la evaluación del éxito de las empresas que va más allá de los indicadores financieros, y es mediante la evaluación del servicio al cliente. De esta manera, el servicio al cliente, la calidad total y herramientas similares, se lograron establecer como las formas adicionales de medir el éxito empresarial. Sin embargo, especialmente en Estados Unidos, no se logró cumplir las expectativas de algunas empresas. Es así que surge otro tipo de herramientas para las empresas en aras de convertirlas más eficientes y siempre rentables (Koontz y O'Donnell 1955).

Como respuesta a la gestión de la calidad total, en Estados Unidos surge la herramienta gerencial denominada como reingeniería. De igual forma, la reingeniería no logra alcanzar la penetración deseada como herramienta gerencial en las empresas estadounidenses. En ese mismo momento, empieza a surgir una nueva economía mundial en donde el factor productivo de riqueza más importante ya no es la que tradicionalmente se consideraba como la tierra, la fuerza laboral y el capital. Ahora, el capital humano viene a surgir como el factor de producción más crítico para las empresas (Schein 1992).

David Klein (1998), propulsor del concepto de capital intelectual, indica: “En un ambiente en donde las innovaciones son repetidas por los competidores es el capital intelectual quien determina sus posiciones competitivas. Otro contribuyente es Arie De Geus (1997), dice: “La habilidad de aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible. Por otro lado, Senge, (1990) agrega: “Las organizaciones que verdaderamente serán sobresalientes son las organizaciones que tengan la capacidad de aprender en todos los niveles de la organización”.

El éxito de las empresas no solo se mide por su rentabilidad financiera ni por su calidad de servicio al cliente, o sus mejoras en procesos, es necesario incluir también la capacidad de

aprendizaje de las organizaciones, como medida de desempeño. Este nuevo concepto también se conoce como: “Las organizaciones que aprenden” (Andrew, 2003). De esta manera, se considera que los indicadores financieros solo representan una porción de la evaluación del éxito de una empresa o de su capacidad competitiva. Igualmente está la perspectiva de la capacidad de aprendizaje de una organización para complementar la medición del desempeño de la misma.

Aceptando la idea de que las organizaciones tienen que desarrollar sus habilidades para aprender y ser más competitivas, es necesario tratar una variable que da formación a esas habilidades pretendidas. “El Liderazgo adopta nuevos significados importantes en las organizaciones que aprenden. En esencia, los líderes son aquellos que contribuyen a la nueva organización y sus capacidades. Ellos son los que “Camina adelante”, sin importar su posición administrativa o su autoridad jerárquico” (Kofman y Senge, 1995).

El líder de la organización que aprende rompe con el concepto tradicional de liderazgo formal y da lugar a que el liderazgo pueda surgir en cualquier empleado o persona que labore en la organización, a través de su proyección de comportamiento ideales de liderazgo. Por otra parte, el aprendizaje organizacional lleva implícito ciertas habilidades que determinan que tan eficiente es esa empresa para poder llevar a cabo un aprendizaje genuino y no limitado. O sea, un aprendizaje que le permita aprender de verdad y con detenimiento sin tener que sujetar a los individuos a limitaciones propias por miedo a expresar libremente lo que piensan y perjudica de esta manera el aprendizaje tanto del individuo como de la organización.

Se ha establecido la importancia de ligar la capacidad de aprendizaje organizacional de las empresas como elemento para evaluar la productividad competitiva de las organizaciones del mañana. Dentro de esas habilidades que las organizaciones pueden tener para aprender, existe un elemento crítico que da lugar a la formación de esas habilidades. Ese elemento es el liderazgo.

Honduras ha venido impulsando un proceso de reconversión y diversificación agrícola que significó una exitosa incursión en productos no tradicionales, destacándose las actividades acuícolas con los cultivos de camarón y la tilapia, convirtiendo el país en el segundo mayor exportador de tilapia a los Estados Unidos así como la incursión exitosa de los vegetales chinos, el chile jalapeño y el mango, en ese mercado. En ese sentido, la inversión extranjera ha jugado un rol significativo en el desarrollo de la agroindustria y está presente de manera muy importante en la producción y comercialización de banano y piña, vegetales y frutas, la acuicultura y alimentos procesados (CICIH, 2015).

En la agroindustria de Danlí, El Paraíso, Honduras, está el tabaco que genera muchos empleos distribuidos en 20 fábricas en la elaboración de puros de exportación, dirigida la mayor producción hacia los estados unidos y Europa, en el momento se está buscando el mercado asiático. Por su gran calidad existen puros de 95 puntos sobre 100, en las revistas especializadas en cigarros. Se cuenta con varias fábricas artesanales de rosquillas, dulces, tajadas de plátano lácteas y crías de pollos, de pescado tilapia, ganado, cerdos, papel artesanal (Mi Danlí, 2015).

Planteando la investigación como una interrogante, a continuación:

¿Cómo se relaciona el liderazgo con el aprendizaje organizacional bajo contextos de tipo de género y de niveles jerárquicos y como esta relación contribuye a que las empresas sean más competitivas?

Para efectos del estudio, se parte de la premisa de que el liderazgo incide en el aprendizaje organizacional. Contextualmente, se analizó las relaciones indicadas por género y por nivel jerárquico al que pertenezcan los individuos de las organizaciones de quienes se aplique el instrumento de medición.

Este estudio de liderazgo y aprendizaje organizacional, tiene como objetivo general establecer como se relaciona el liderazgo con el aprendizaje organizacional.

Como objetivos específicos se comprenden lo siguiente:

- Determinar cómo se relacionan las variables liderazgo y aprendizaje organizacional a través de la percepción, bajo distintos contextos, de acuerdo al tipo de género y al nivel jerárquico.
- Establecer la relación que existe entre indicadores de liderazgo, cultura organizacional y aprendizaje organizacional.

## 2. METODOLOGÍA

### **VARIABLES DE ESTUDIO.**

La variable independiente (liderazgo), variable dependiente (aprendizaje organizacional) y las variables que intervienen son: género masculino, género femenino, nivel jerárquico alto, nivel jerárquico medio, el nivel jerárquico bajo e indicadores de liderazgo.

### **Instrumento de medición.**

Para comprobar las hipótesis establecidas posteriormente, se utilizó un censo en forma de encuesta (Anexo 3), para obtener la percepción en general del sector agroindustrial empresarial de Danlí, El Paraíso. Adicionalmente se utilizó otra encuesta (Anexo 5) para cuantificar los indicadores planteados a la grande y mediana empresa del sector agroindustrial. La información se obtuvo de los entrevistados, a quienes se les aplicó las encuestas. La primera encuesta consta de ocho preguntas, las cuales son dicotómicas, en donde el entrevistado tiene dos opciones de las cuales solo puede escoger una y la segunda encuesta posee diez preguntas de escala nominal con varias opciones.

**Muestra.** Las unidades de estudio están compuestas por personas que laboran en organizaciones con fines de lucro, de todos los niveles jerárquicos y de ambos géneros. La estratificación de la población se hizo dividiendo la grande empresa agroindustrial la cual cuenta con al menos 151 empleados y la mediana empresa varía entre 51-150 empleados (Sagastume, 2014).

Para la medición de los indicadores de liderazgo en el sector agroindustrial se realizó un censo a las 12 grandes empresas (Anexo 1). Un muestreo para la mediana empresa (31), inscritas en la Cámara de Industria y Comercio obteniendo a través de la fórmula para cálculo de la muestra de poblaciones finitas (Formula número 1) un total de 29 encuestas a realizar de las cuales 8 de las empresas del sector tabacalero se fusionaron reduciendo la muestra a veinticinco, de las veinticinco muestras a realizar 4 empresas no permitieron el acceso obteniendo un total de 21 muestras (Anexo 2).

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

[1]

Dónde:

N = total de la población

Z = 1.96 al cuadrado (utilizando un 95% de confianza)

p = proporción de 0.5 y q= 1-p

d = precisión (en esta investigación 5%)

En la primera encuesta participaron el total de las 33 empresas del sector agroindustrial descrita en el párrafo anterior y 12 empresas que se dedican a diferentes rubros que cumplen con los parámetros en cantidad de empleados descritos por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros de Honduras C.A. para la mediana empresa e inscritas en la Cámara de Industria y Comercio; 4 bancos (Atlántida, Occidente, BAC Bamer y Ficohsa), 3 súper mercados (AlRashid, La Despensa Familiar y La Colonia), 4 de ventas de electrodomésticos (Agencia Tabora, El Gallo más Gallo, La Curacao y Tropigas) y Almacenes Jerusalén el cual se dedica a la ventas de artículos de conveniencia.

Para la validación de la primera encuesta se utilizó el supuesto al azar, si las respuestas de cada pregunta obtenidas eran igual o mayor que el 50% la hipótesis tenía una tendencia positiva pudiéndose aceptar parcialmente. Por otra parte si las respuestas de cada pregunta eran menores al 50% la hipótesis se rechazaría.

Se asume que la división de los intervalos de cada pregunta derivadas del censo y de la encuesta para la medición de los indicadores de liderazgo es independiente y que la media aritmética (Fórmula número 2) de cada pregunta determinara la posición de liderazgo y aprendizaje organizacional. Para calcular el coeficiente de variación el cual es la división de la media por la desviación estándar y poder estimar la precisión del instrumento de medición, es necesario obtener la desviación estándar primero (Fórmula 3).

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i F_i}{N} \quad [2]$$

Dónde:

$X_i$  = marca de clase  
 $F_i$  = frecuencia absoluta  
 N = número de datos

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 F_i}{N}} \quad [3]$$

Dónde:

$X_i$  = marca de clase  
 $F_i$  = frecuencia absoluta  
 $\bar{X}$  = media aritmética  
 N = número de datos

Los parámetros para la medición de liderazgo y aprendizaje organizacional son los siguientes:

**Capacitaciones de trabajo para mejora de procesos.**

- De 0-1 muy bajo liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 2-3 bajo liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 4-5 alto liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 6-7 muy alto liderazgo y aprendizaje organizacional.

**Capacitaciones anuales en temas de liderazgo.**

- De 0-1 muy bajo liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 2-3 bajo liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 4-5 alto liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 6-7 muy alto liderazgo y aprendizaje organizacional.

**Presencia de visión, misión y valores o códigos de ética o de conducta.**

- Menor al 80% cultura organizacional baja.
- Mayor o igual que 80% cultura organizacional alta.

**Participación de sugerencias por reunión de varones.**

- De 0-20% de participación muy bajo liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 21-40% de participación bajo liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 41-60% de participación medio liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 61-80% de participación alto liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 81-100% de participación muy alto liderazgo y aprendizaje organizacional.

**Porcentaje de puestos a nivel alto y medio ocupados por varones.**

- De 0-20% de participación muy bajo liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 21-40% de participación bajo liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 41-60% de participación medio liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 61-80% de participación alto liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 81-100% de participación muy alto liderazgo y aprendizaje organizacional.

**Participación de sugerencias por reunión de mujeres.**

- De 0-20% de participación muy bajo liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 21-40% de participación bajo liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 41-60% de participación medio liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 61-80% de participación alto liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 81-100% de participación muy alto liderazgo y aprendizaje organizacional.

**Porcentaje de puestos a nivel alto y medio ocupados por mujeres.**

- De 0-20% de participación muy bajo liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 21-40% de participación bajo liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 41-60% de participación medio liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 61-80% de participación alto liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 81-100% de participación muy alto liderazgo y aprendizaje organizacional.

**Participación de sugerencias por reunión de mandos altos.**

- De 0-20% de participación muy bajo liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 21-40% de participación bajo liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 41-60% de participación medio liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 61-80% de participación alto liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 81-100% de participación muy alto liderazgo y aprendizaje organizacional.

**Participación de sugerencias por reunión de mandos medios.**

- De 0-20% de participación muy bajo liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 21-40% de participación bajo liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 41-60% de participación medio liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 61-80% de participación alto liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 81-100% de participación muy alto liderazgo y aprendizaje organizacional.

**Participación de sugerencias por reunión de mandos bajos.**

- De 0-20% de participación muy bajo liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 21-40% de participación bajo liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 41-60% de participación medio liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 61-80% de participación alto liderazgo y aprendizaje organizacional.
- De 81-100% de participación muy alto liderazgo y aprendizaje organizacional.

**Hipótesis.** La investigación busco comprobar las hipótesis y medir los indicadores.

$H_1$  = A mayor número de reuniones, mayor liderazgo y aprendizaje organizacional.

**Indicadores**

- Número de reuniones de trabajo para mejora de procesos.
- Capacitaciones anuales en temas de liderazgo.

$H_2$  = A mayor desarrollo de la cultura organizacional, mayor liderazgo y aprendizaje organizacional.

**Indicador**

- La empresa cuenta con visión, misión y valores o códigos de ética o de conducta.

H<sub>3</sub> = A mayor participación de los varones en procesos de mejora, mayor liderazgo y aprendizaje organizacional.

**Indicadores**

- Participación de sugerencias por reunión de varones.
- Porcentaje de puestos a nivel alto y medio ocupados por varones.

H<sub>4</sub> = A mayor participación de las mujeres en procesos de mejora, mayor liderazgo y aprendizaje organizacional.

**Indicadores**

- Participación de sugerencias por reunión de mujeres.
- Porcentaje de puestos a nivel alto y medio ocupados por mujeres.

H<sub>5</sub> = A mayor participación de mandos altos en procesos de mejora, mayor liderazgo y aprendizaje organizacional.

**Indicador**

- Participación de sugerencias por reunión de mandos altos.

H<sub>6</sub> = A mayor participación de mandos medios en procesos de mejora, mayor liderazgo y aprendizaje organizacional.

**Indicador**

- Participación de sugerencias por reunión de mandos medios.

H<sub>7</sub> = A mayor participación de mandos bajos en procesos de mejora, mayor liderazgo y aprendizaje organizacional.

**Indicador**

- Participación de sugerencias por reunión de mandos bajos.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### Análisis de las encuestas realizadas.

Para determinar el valor de la veracidad de las hipótesis planteadas en el estudio, se procede a la revisión analítica de la información recolectada, que permite explicar las relaciones entre las variables planteadas, y para determinar la confiabilidad de los instrumentos utilizados (las encuestas), estos se sometieron a una revisión rigurosa de la cual se obtuvo resultados.

A continuación se presenta un análisis de los datos con relación a las hipótesis e indicadores.

$H_1$ = A mayor número de reuniones, mayor liderazgo y aprendizaje organizacional.

La relación entre las variables es directa. De las 45 encuestados en la pregunta número uno (Anexo 4), el 82% aceptan lo anterior, contra un 18% que no está de acuerdo. Por lo tanto se puede aceptar la hipótesis según la percepción.

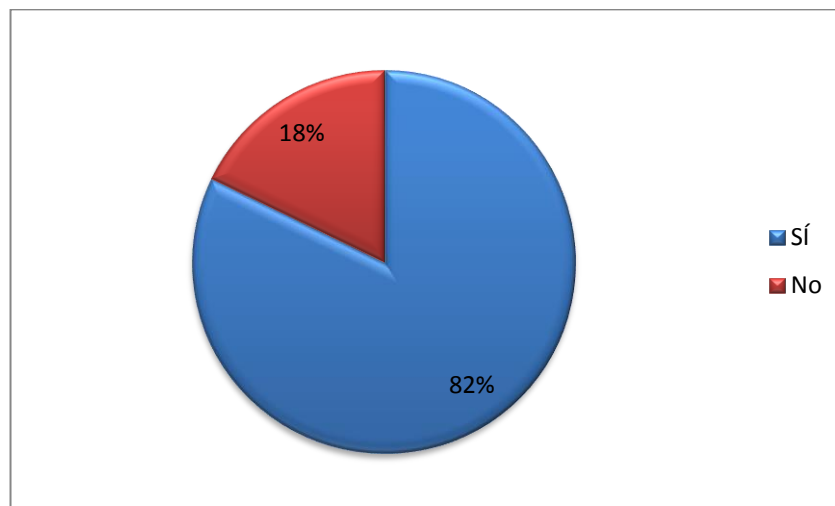


Figura 1. Relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional.

**Indicador 1.** Número de reuniones de trabajo para mejora de procesos (Anexo 6 y 7).

Del total de las 12 empresas agroindustriales censadas precientes a la grande empresa el 83% respondieron que la cantidad de reuniones de trabajo para la mejora de procesos está en el intervalo de 0-1 reuniones mensuales, seguida del 17% que contestaron que ellos se reunían de 2-3 veces mensualmente para la mejora de procesos. En la mediana empresa el

100% de ellas respondieron que ellos se reunían de 0-1 vez por mes para hablar sobre mejoras de procesos. Lo que denota que la grande empresa con una media de 0.8 reuniones para procesos de mejora, la ubican con un liderazgo y aprendizaje organizacional muy bajo. Por otra parte, en las 21 medianas empresas se encontró que el nivel de liderazgo y aprendizaje organizacional también eran muy bajos.

**Indicador 2.** Capacitaciones anuales en temas de liderazgo (Anexo 6 y 7).

El 100% de las grandes empresas censadas y medianas empresas encuestadas dijeron que ellos recibían capacitaciones en temas de liderazgo de 0-1 vez anualmente. En ambos casos se observó que el aprendizaje organizacional y el liderazgo eran muy bajo.

H<sub>2</sub>=A mayor desarrollo de la cultura organizacional, mayor liderazgo y aprendizaje organizacional.

La relación entre las variables es directa. De las 45 empresas encuestadas en la pregunta número 2 (Anexo 4), el 91% aceptan lo anterior, contra un 9% que no está de acuerdo. Por lo tanto se puede aceptar la hipótesis según la percepción.

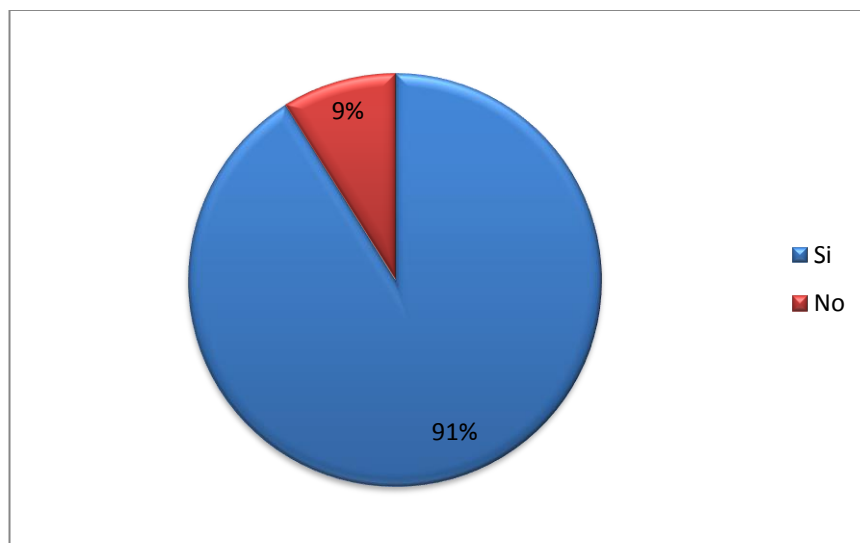


Figura 2. Relación entre cultura organizacional y aprendizaje organizacional.

**Indicador 3.** La empresa cuenta con visión, misión y valores o códigos de ética o de conducta (Anexo 6 y 7).

El 100% de la grande empresa respondió que sí cuentan con visión, misión y valores, por otra parte en la mediana empresa se encontró que una de las empresas no contaba con un código de ética. Ambos sectores agroindustriales cuentan con liderazgo y aprendizaje organizacional muy alto en este ámbito.

H<sub>3</sub>= A mayor participación de los varones en procesos de mejora, mayor liderazgo y aprendizaje organizacional.

La relación entre las variables es directa. De las 45 empresas encuestadas en la pregunta número 3 (Anexo 4), el 73% aceptan lo anterior, contra el 27% que no está de acuerdo. Por lo tanto se puede aceptar la hipótesis según la percepción.

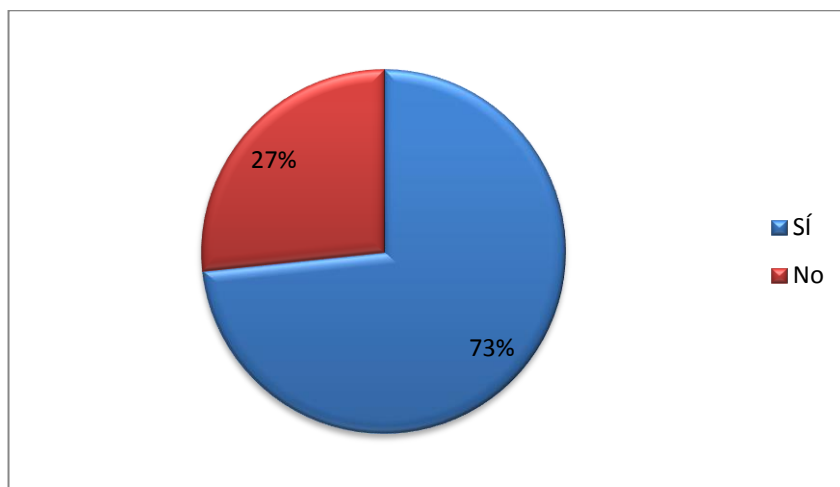


Figura 3. Relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional, considerando el tipo de género masculino.

**Indicador 4.** Participación de sugerencias por reunión de varones (Anexo 6 y 7).

Las 12 grandes empresas censadas (Anexo 6) apuntaron que la participación de sugerencias por reunión de varones está en un rango de 81-100%, por otra parte la mediana empresa (Anexo 7) obtuvo 2 respuestas en el rango de 61-80% y 19 respuestas en el rango de 81-100%. Con un media de 90.5 y 88.6 sugerencias por reunión para la grande y mediana empresa respectivamente, ambas se encuentran señaladas con un liderazgo y aprendizaje organizacional muy alto.

**Indicador 5.** Porcentaje de puestos a nivel alto y medio ocupados por varones (Anexo 6 y 7).

La participación de puesto a nivel alto y medio ocupados por varones para la grande empresa obtuvo 12 respuestas en el rango de 81-100%, lo mismo sucedió en la mediana empresa con un total de 21 respuestas en el mismo rango anterior. Los dos sectores presentan un 100% de respuestas en el rango de 81-100% puestos a nivel alto y medio ocupado por varones obteniendo la descripción de liderazgo y aprendizaje organizacional muy alto.

H<sub>4</sub>= A mayor participación de las mujeres en procesos de mejora, mayor liderazgo y aprendizaje organizacional.

La relación entre las variables es directa. De las 45 empresas encuestadas en la pregunta número cuatro (Anexo 4), el 58% aceptan lo anterior, contra el 42% que no está de acuerdo. Por lo tanto se puede aceptar la hipótesis según la percepción.

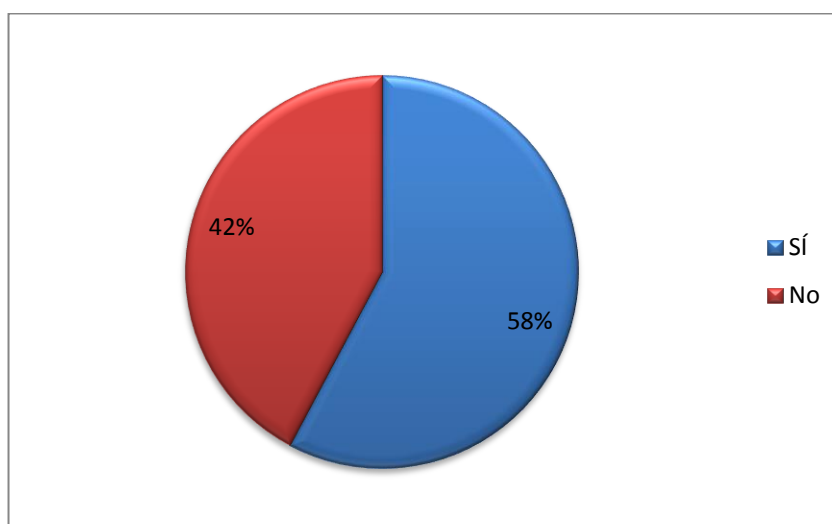


Figura 4. Relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional, considerando el tipo de género femenino.

**Indicador 6.** Participación de sugerencias por reunión de mujeres (Anexo 6 y 7).

La grande empresa señaló que la participación de sugerencias por reunión de mujeres con 9 respuestas en el rango de 81-100%, 2 respuestas en el rango 61-80% y 1 respuesta en el rango de 41-60%. En la mediana empresa se obtuvieron 17 respuestas en el rango de 81-100%, 2 respuestas en el rango 61-80% y 2 respuesta en el rango de 41-60%. La media encontrada en la grande empresa fue de 83.8 lo significa que cuenta con un liderazgo y aprendizaje organizacional muy alto. En la mediana empresa la media fue de 84.8 lo que conlleva a un liderazgo y aprendizaje organizacional alto.

**Indicador 7.** Porcentaje de puestos a nivel alto y medio ocupados por mujeres (Anexo 6 y 7).

Los niveles jerárquicos ocupados a nivel alto y medio por mujeres representan de 0-20%, en la grande y media empresa. En ambos casos el liderazgo y el aprendizaje organizacional el muy bajo, presentando medias de 10.0 para los dos sectores.

H<sub>5</sub>= A mayor participación de mandos altos en procesos de mejora, mayor liderazgo y aprendizaje organizacional.

La relación entre las variables es directa. De las 45 empresas encuestadas en la pregunta número cinco (Anexo 4), el 78% aceptan lo anterior, contra el 22% que no está de acuerdo. Por lo tanto se puede aceptar la hipótesis según la percepción.

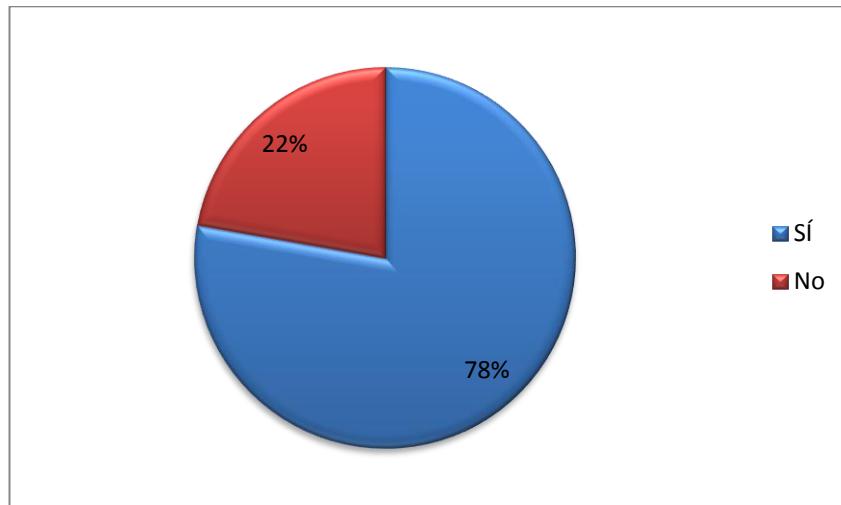


Figura 5. Relación sobre liderazgo y aprendizaje organizacional considerando el nivel jerárquico alto.

**Indicador 8.** Participación de sugerencias por reunión de mandos altos (Anexo 6 y 7).

La participación de mandos altos en la grande y mediana empresa posee una participación de 81-100% en las sugerencias realizadas. Los dos sectores cuentan con un liderazgo y aprendizaje organizacional muy alto, con medias de 90.5 en ambos casos.

H<sub>6</sub>= A mayor participación de mandos medios en procesos de mejora, mayor liderazgo y aprendizaje organizacional.

La relación entre las variables es directa. De las 45 empresas encuestadas en la pregunta número seis (Anexo 4) el 80% aceptan lo anterior, contra el 20% que no está de acuerdo. Por lo tanto se puede aceptar la hipótesis según la percepción.

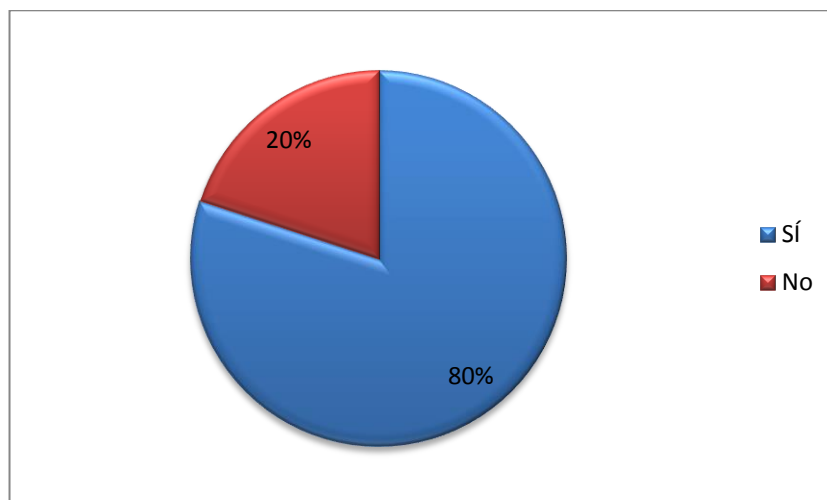


Figura 6. Relación sobre liderazgo y aprendizaje organizacional considerando el nivel jerárquico medio.

**Indicadores 9.** Participación de sugerencias por reunión de mandos medios (Anexo 6 y 7).

En la grande empresa se encontrón 10 respuestas en el rango de 81-100%, 1 respuesta en el rango de 61-80% y 1 respuesta en el rango de 41-60%. En la mediana empresa se obtuvieron 15 respuestas en el rango de 81-100%, 5 respuestas en el rango de 61-80% y 1 respuesta en el rango de 41-60%. La media en la grande empresa fue de 85.5 ubicándola con un nivel de liderazgo muy alto. En la mediana empresa se encontró una media de 83.8 correspondiente a un nivel de liderazgo muy alto.

H<sub>7</sub>= A mayor participación de mandos bajos en procesos de mejora, mayor liderazgo y aprendizaje organizacional.

La relación entre las variables es directa. De las 45 empresas encuestadas en la pregunta número siete (Anexo 4), el 87% aceptan lo anterior, contra el 13% que no está de acuerdo. Por lo tanto se puede aceptar la hipótesis según la percepción.

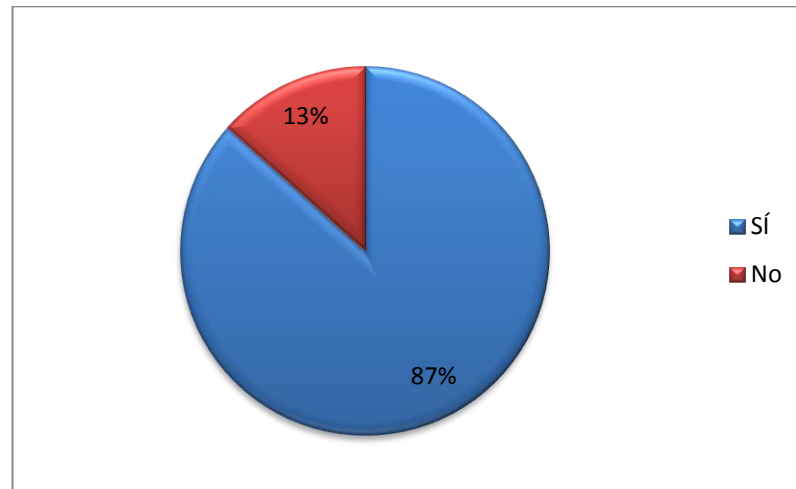


Figura 7. Relación sobre liderazgo y aprendizaje organizacional considerando el nivel jerárquico bajo.

**Indicador 10.** Participación de sugerencias por reunión de mandos bajos (Anexo 6 y 7).

En la grande empresa se encontraron 9 respuestas en el rango de 41-60%, 2 respuesta en el rango de 21-40% y 1 respuesta en el rango de 0-20%. En la mediana empresa se obtuvieron 9 respuestas en el rango de 41-60%, 8 respuestas en el rango de 21-40% y 4 respuestas en el rango de 0-20%. En la grande y mediana empresa se encontraron medias de 43.8 y 35.2 respectivamente, ubicando a la grande empresa con un nivel de liderazgo y aprendizaje organizacional medio. La mediana empresa se ubica en un nivel de bajo liderazgo y aprendizaje organizacional.

Cuadro 1. Cálculo de la media y el coeficiente de variación de la grande empresa.

Indicadores	Grande empresa	
	Media	Coefficiente de Variación
Número de reuniones de trabajo para mejora de procesos	0.8	0.89
Capacitaciones anuales en temas de liderazgo	0.5	0.00
Participación de sugerencias por reunión de varones	90.5	0.00
Porcentaje de puestos a nivel alto y medio ocupados por varones	90.5	0.00
Participación de sugerencias por reunión de mujeres	83.8	0.14
Porcentaje de puestos a nivel alto y medio ocupados por mujeres	10.0	0.00
Participación de sugerencias por reunión de mandos altos	90.5	0.00
Participación de sugerencias por reunión de mandos medios	85.5	0.13
Participación de sugerencias por reunión de mandos bajos	43.8	0.28

Cuadro 2. Cálculo de la media y coeficiente de variación de la media empresa.

Indicadores	Mediana empresa	
	Media	Coefficiente de Variación
Número de reuniones de trabajo para mejora de procesos	0.5	0.00
Capacitaciones anuales en temas de liderazgo	0.5	0.00
Participación de sugerencias por reunión de varones	88.6	0.07
Porcentaje de puestos a nivel alto y medio ocupados por varones	90.5	0.00
Participación de sugerencias por reunión de mujeres	84.8	0.15
Porcentaje de puestos a nivel alto y medio ocupados por mujeres	10.0	0.00
Participación de sugerencias por reunión de mandos altos	90.5	0.00
Participación de sugerencias por reunión de mandos medios	83.8	0.14
Participación de sugerencias por reunión de mandos bajos	35.2	0.44

Las diferentes medias aritméticas en cada indicador señalan el punto donde se ubica la mayoría de las respuestas del censo y la encuesta aplicada a la grande y mediana empresa del sector agroindustrial privado de Danlí, El Paraíso, Honduras, indicando el punto de

cada indicador para poder determinar su relación con los parámetros de liderazgo y aprendizaje organizacional establecidos anteriormente. Por otra parte el coeficiente de variación indica la calidad estadística de las estimaciones o precisión de cada muestra. Hasta un 0.07 es precisa, entre 0.08 y el 0.14 significa que existe una precisión aceptable, entre el 0.15 y 0.20 hay una precisión regular y por lo tanto se debe utilizar con precaución y mayor a 0.20 indica que la estimación es poco precisa y por lo tanto se utiliza sólo con fines descriptivos (DANE, 2005).

## 4. CONCLUSIONES

- Mediante la percepción del sector privado y tomando en cuenta los parámetros planteados, la relación entre liderazgo y aprendizaje organizacional incide y tiene un impacto positivo en los tres niveles jerárquicos que se estudiaron (Alto, medio y bajo). De igual forma tiene un impacto positivo en el contexto de género femenino y masculino.
- Los indicadores de liderazgo mostraron que se tiene que trabajar en la participación de mujeres en mandos altos y medios de puestos de trabajo, debido a que la media fue de 10% de participación para la grande y mediana empresa, posicionándola en un nivel muy bajo de liderazgo y aprendizaje organizacional.
- Las reuniones y capacitaciones se deben de mejorar ya que la grande y mediana empresa en promedio no se reúne mensualmente para mejora de procesos, tampoco cuentan anualmente con capacitaciones en temas de liderazgo.
- En el indicador reuniones de trabajo para mejora de proceso en la grande empresa el coeficiente de variación fue de 0.89. Por otra parte el indicador de sugerencias por reunión de mandos bajos el coeficiente de variación fue de 0.28 y 0.44 para la grande y mediana empresa respectivamente, lo que indica que estos resultados solo pueden ser utilizados con fines descriptivos (tendencias).

## **5. RECOMENDACIONES**

- Se sugiere llevar a cabo un estudio más profundo, que permita analizar la relación de las variables desde diferentes puntos de vista. Por ejemplo: analizar el liderazgo desde diferentes enfoques; es decir, la variable liderazgo se puede manejar como, la percepción que los subordinados tienen de sí mismo en sus comportamientos de liderazgo.
- Realizar un examen psicométrico para evaluar las habilidades del líder en la mediana y grande empresa. De esta manera se podrá dividir al líder entre democrático, autocrático e inactivo.

## 6. LITERATURA CITADA

Andrew, E. 2003. Las Organizaciones que Aprenden. Madrid, España, Publicaciones Gestión 2000.

Comisión Internacional contra la Impunidad en Honduras (CICIH). 2015. Agroindustria. Consultado el 08 de octubre de 2015. Disponible en [http://www.cicih.com/PDF/CAP\\_V\\_AGROINDUSTRIA.pdf](http://www.cicih.com/PDF/CAP_V_AGROINDUSTRIA.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). 2005. Estimación e interpretación del coeficiente de variación de la encuesta cocensal. Consultado el 05 de octubre de 2015. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/censo/est\\_interp\\_coefvariacion.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/censo/est_interp_coefvariacion.pdf)

De Geus, A. 1997. The Living Company. Trad. Peter Sense. Massachusetts, United States, Harvard Business School Press.

Dixon, Nancy M., 1999. El ciclo del aprendizaje organizacional. 2da. ed. Vermont, Estados Unidos, Publicaciones Gower.

Klein, David A. ed. 1998. El capital intelectual. Boston, Estados Unidos, Publicaciones Butterworth-Heinemann.

Kofman y Senge. 1995. El Corazón del aprendizaje organizacional. Portland, Oregon, Estados Unidos.

Koontz, H y O'Donnell. 1955. Principles of Management. New York, United States, McGraw-Hill Publishers.

Sagastume, T. 2014. Explicación ley especial de reactivación económica mediante el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa incluyendo el sector agropecuario. Consultado el 01 de Octubre de 2015. Disponible en [http://www.ccichonduras.org/website/descargas/presentaciones/2014/EXPLICACION\\_L EY\\_REACTIVACION.PDF](http://www.ccichonduras.org/website/descargas/presentaciones/2014/EXPLICACION_L EY_REACTIVACION.PDF)

Schein, Edgar H. 1992. Organizational Culture and Leadership. 2da. ed. San Francisco, United States, Jossey-Bass Publishers.

Senge, Peter M. (1990). La quinta disciplina: El arte y la práctica del aprendizaje organizacional. New York, Estados Unidos, Publicaciones Currency Boubleday.

Sin autor. 2015. Historia de Danlí, El Paraíso, Honduras. Consultado el 09 de octubre de 2015. Disponible en <http://www.midanli.com>

## 7. ANEXOS

Anexo 1. Mediana empresa del sector agroindustrial de Danlí, El Paraíso, Honduras.

<b>Sociedades Anónimas</b>		
<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>Sociedad</b>	<b>Ubicación</b>
Agrícola Coyolar	S.R.L. de C.V.	DANLÍ
Cia Agropecuaria e Industria	S. de R.L de C.V.	DANLÍ
Comercializadora de Maíz y Frijoles (FRI)	S.A.	DANLÍ
Agrícola la Selva	S. A. de C.V	DANLÍ
Beneficio San Jorge	S R.L	DANLÍ
Compañía Exportadora, Importadora y Ganadera	S. A de C.V	DANLÍ
Bobinas	S.R.L. de C.V.	DANLÍ
Agropecuaria la Selva	S .R.L de C.V	DANLÍ
Finca las Palmas	S. de R.L.	DANLÍ
Graneros de Oriente	S.A. de C.V	DANLÍ
Tabacalera Universal	S .R.L	DANLÍ
Panificadora Sabrosito	S.A	DANLÍ
Tabacalera San Cristóbal	S.A	DANLÍ
Tabacalera Gallo y Cardo	S.A	DANLÍ
Argelia Tabacos	S de .R.L	DANLÍ
Del Campo Soluciones Agrícolas	S.R.L.	DANLÍ
Alianza Cigars	S.R.L.	DANLÍ
Omega Tabacos	S.R.L.	DANLÍ
Tabacalera G Menacal	S.A. de C.V.	DANLÍ
Vegas de Danlí Tabacos	S.R.L.	DANLÍ
Tabacos Aguilar	S.R.L.	DANLÍ

Fuente: Cámara de Industria y Comercio, (2015).

Anexo 2. Grande empresa del sector agroindustrial de Danlí, El Paraíso, Honduras.

<b>Sociedades Anónimas</b>		
<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>Sociedad</b>	<b>Ubicación</b>
Tabacos Centroamericanos	S. de R.L de C.V.	DANLÍ
Agrícola Tabacalera	S. de R.L de C.V.	DANLÍ
Tabacos Centroamericanos	S. A de C.V	DANLÍ
Tabacalera Internacional	S. de R.L de C.V.	DANLÍ
Agro Industrias L.A .E. P. E.	S.A.	DANLÍ
Habano Cigars	S.A.	DANLÍ
Tabacaleras Unidas	S. de R.L	DANLÍ
Tabacalera Naples Cigars Inc	S.R.L.	DANLÍ
Corojo Tabaco	S.A.	DANLÍ
Suncigars	S de R. L.	DANLÍ
Fábrica de Tabacos Raíces Cubanas	S.R.L.	DANLÍ
Honduras American Tabaco (HATSA)	S.A.	DANLÍ

Fuente: Cámara de Industria y Comercio, (2015).

Anexo 3. Encuesta acerca de la percepción de liderazgo y aprendizaje organizacional en Danlí, El Paraíso, Honduras.

**Encuesta acerca de liderazgo y aprendizaje organizacional**

El objetivo de la siguiente encuesta se realizó, con el propósito de establecer como se relaciona el liderazgo con el aprendizaje organizacional bajo contextos de tipo de género y de niveles jerárquicos y como está relación contribuye a que las empresas sean más competitivas.

1. Con la presencia de un buen liderazgo. ¿Existe un mayor aprendizaje organizacional?
  - a. Si \_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_
  
2. A mayor aprendizaje organizacional. ¿Las empresas se vuelven más competitivas?
  - a. Si \_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_
  
3. Bajo el contexto de tipo de género, considerando el género femenino, ¿Un buen liderazgo provoca un mayor aprendizaje organizacional?
  - a. Si \_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_

4. Bajo el contexto de género masculino, ¿Un buen liderazgo provoca un mayor aprendizaje organizacional?
  - a. Si \_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_
  
5. Considerando el nivel jerárquico alto, ¿A mayor liderazgo, mayor aprendizaje organizacional?
  - a. Si \_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_
  
6. Considerando el nivel jerárquico medio, ¿A mayor liderazgo, mayor aprendizaje organizacional?
  - a. Si \_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_
  
7. Considerando el nivel jerárquico bajo, ¿A mayor liderazgo, mayor aprendizaje organizacional?
  - a. Si \_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_

Anexo 4. Tabulación de las respuestas de la encuesta acerca de la percepción de liderazgo y aprendizaje organizacional.

Tabulación de la encuesta de percepción pregunta número uno

Respuestas	Entrevistados (#)	Participación (%)
SÍ	37	82%
No	8	18%
Total	45	100%

Tabulación de la encuesta de percepción pregunta número dos

Respuestas	Entrevistados (#)	Participación (%)
SÍ	41	91%
No	4	9%
Total	45	100%

Tabulación de la encuesta de percepción pregunta número tres

Respuestas	Entrevistados (#)	Participación (%)
SÍ	26	58%
No	19	42%
Total	45	100%

Tabulación de la encuesta de percepción pregunta número cuatro

Respuestas	Entrevistados (#)	Participación (%)
SÍ	33	73%
No	12	27%
Total	45	100%

Tabulación de la encuesta de percepción pregunta número cinco

Respuestas	Entrevistados (#)	Participación (%)
SÍ	35	78%
No	10	22%
Total	45	100%

Tabulación de la encuesta de percepción pregunta número seis

Respuestas	Entrevistados (#)	Participación (%)
SÍ	36	80%
No	9	20%
Total	45	100%

Tabulación de la encuesta de percepción pregunta número siete

Respuestas	Entrevistados (#)	Participación (%)
SÍ	39	87%
No	6	13%
Total	45	100%

Anexo 5. Encuesta aplicada al sector agroindustrial de Danlí, El Paraíso, Honduras

**Encuesta Acerca del Liderazgo**

A continuación se presenta una serie de preguntas, con el propósito de establecer como se relaciona el liderazgo con el aprendizaje organizacional a través de indicadores.

1. ¿Cuántas veces al mes se reúnen para hablar sobre mejora de procesos?

De 0-1\_\_\_\_\_

De 2-3\_\_\_\_\_

De 4-5\_\_\_\_\_

De 6-7\_\_\_\_\_

2. ¿Cuántas capacitaciones reciben anuales en temas de liderazgo?

De 0-1\_\_\_\_\_

De 2-3\_\_\_\_\_

De 4-5\_\_\_\_\_

De 6-7\_\_\_\_\_

3. ¿Cuenta la empresa con visión, misión y valores o códigos de ética o de conducta?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es la participación de sugerencias por reunión de varones?

0-20% \_\_\_\_\_

21-40% \_\_\_\_\_

41-60% \_\_\_\_\_

61-80% \_\_\_\_\_

81-100% \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es la participación de puestos a nivel jerárquico alto y medio son ocupados por varones?

0-20% \_\_\_\_\_

21-40% \_\_\_\_\_

41-60% \_\_\_\_\_

61-80% \_\_\_\_\_

81-100% \_\_\_\_\_

6. ¿Cuál es la participación de sugerencias por reunión de mujeres?

0-20% \_\_\_\_\_

21-40% \_\_\_\_\_

41-60% \_\_\_\_\_

61-80% \_\_\_\_\_

81-100% \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es la participación a nivel jerárquico alto y medio son ocupados por mujeres?

0-20% \_\_\_\_\_

21-40% \_\_\_\_\_

41-60% \_\_\_\_\_

61-80% \_\_\_\_\_

81-100% \_\_\_\_\_

8. ¿Cuál es la participación de sugerencias por reunión de mandos altos?

0-20% \_\_\_\_\_

21-40% \_\_\_\_\_

41-60% \_\_\_\_\_

61-80% \_\_\_\_\_

81-100% \_\_\_\_\_

9. ¿Cuál es la participación de sugerencias por reunión de mandos medios?

0-20% \_\_\_\_\_  
21-40% \_\_\_\_\_  
41-60% \_\_\_\_\_  
61-80% \_\_\_\_\_  
81-100% \_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es la participación de sugerencias por reunión de mandos bajos?

0-20% \_\_\_\_\_  
21-40% \_\_\_\_\_  
41-60% \_\_\_\_\_  
61-80% \_\_\_\_\_  
81-100% \_\_\_\_\_

Anexo 6. Tabulación del censo aplicado a la grande empresa en Danlí, El Paraíso.

Tabulación del censo pregunta número uno

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
De 0-1	10	83%
De 2-3	2	17%
De 4-5	0	0%
De 6-7	0	0%
Total	12	100%

Tabulación del censo pregunta número dos

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
De 0-1	12	100%
De 2-3	0	0%
De 4-5	0	0%
De 6-7	0	0%
Total	12	100%

Tabulación del censo pregunta número tres

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
Sí	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Tabulación del censo pregunta número cuatro

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
0-20%	0	0%
21-40%	0	0%
41-60%	0	0%
61-80%	0	0%
81-100%	12	100%
Total	12	100%

Tabulación del censo pregunta número cinco

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
0-20%	0	0%
21-40%	0	0%
41-60%	0	0%
61-80%	0	0%
81-100%	12	100%
Total	12	100%

Tabulación del censo pregunta número seis

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
0-20%	0	0%
21-40%	0	0%
41-60%	1	8%
61-80%	2	17%
81-100%	9	75%
Total	12	100%

Tabulación del censo pregunta número siete

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
0-20%	12	100%
21-40%	0	0%
41-60%	0	0%
61-80%	0	0%
81-100%	0	0%
Total	12	100%

Tabulación del censo pregunta número ocho

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
0-20%	0	0%
21-40%	0	0%
41-60%	0	0%
61-80%	0	0%
81-100%	12	100%
Total	12	100%

Tabulación del censo pregunta número nueve

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
0-20%	0	0%
21-40%	0	0%
41-60%	1	8%
61-80%	1	8%
81-100%	10	83%
Total	12	100%

Tabulación del censo pregunta número diez

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
0-20%	1	8%
21-40%	2	17%
41-60%	9	75%
61-80%	0	0%
81-100%	0	0%
Total	12	100%

Anexo 7. Tabulación de la encuesta aplicada a la mediana empresa en Danlí, El Paraíso.

Tabulación de la encuesta pregunta número uno

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
De 0-1	21	100%
De 2-3	0	0%
De 4-5	0	0%
De 6-7	0	0%
Total	21	100%

Tabulación de la encuesta pregunta número dos

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
De 0-1	21	100%
De 2-3	0	0%
De 4-5	0	0%
De 6-7	0	0%
Total	21	100%

Tabulación de la encuesta pregunta número tres

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
Sí	20	95%
No	1	5%
Total	21	100%

Tabulación de la encuesta pregunta número cuatro

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
0-20%	0	0%
21-40%	0	0%
41-60%	0	0%
61-80%	2	10%
81-100%	19	90%
Total	21	100%

Tabulación de la encuesta pregunta número cinco

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
0-20%	0	0%
21-40%	0	0%
41-60%	0	0%
61-80%	0	0%
81-100%	21	100%
Total	21	100%

Tabulación de la encuesta pregunta número seis

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
0-20%	0	0%
21-40%	0	0%
41-60%	2	10%
61-80%	2	10%
81-100%	17	81%
Total	21	100%

Tabulación de la encuesta pregunta número siete

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
0-20%	21	1
21-40%	0	0
41-60%	0	0
61-80%	0	0
81-100%	0	0
Total	21	100%

Tabulación de la encuesta pregunta número ocho

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
0-20%	0	0
21-40%	0	0
41-60%	0	0
61-80%	0	0
81-100%	21	1
Total	21	1

Tabulación de la encuesta pregunta número nueve

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
0-20%	0	0%
21-40%	0	0%
41-60%	1	5%
61-80%	5	24%
81-100%	15	71%
Total	21	100%

Tabulación de la encuesta pregunta número diez

Respuestas	Encuestados (#)	Participación (%)
0-20%	4	19%
21-40%	8	38%
41-60%	9	43%
61-80%	0	0%
81-100%	0	0%
Total	21	100%