

Análisis

# El liderazgo estratégico en las grandes empresas de El Salvador

## Strategic Leadership in Large Companies in El Salvador

DOI: <https://doi.org/10.51378/reuca.vi21.9149>

Fecha de recibido: 4 de marzo de 2025

Fecha de aceptado: 16 de julio de 2025

**José Adán Vaquerano Amaya**

Académico

Departamento de Administración de Empresas  
Universidad Centroamericana José Simeón Cañas  
[avaquerano@uca.edu.sv](mailto:avaquerano@uca.edu.sv)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7795-5273>  
El Salvador

**Ana Lorena Mártir**

Investigadora independiente

[lorenamartir@gmail.com](mailto:lorenamartir@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3757-6452>  
El Salvador

**Marlín Alejandra Cruz de Cornejo**

Investigadora independiente

[Alejandra030620@gmail.com](mailto:Alejandra030620@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6568-4468>  
El Salvador

**Gustavo Alberto Figueroa Zelaya**

Investigador independiente

[gusfigueroax@icloud.com](mailto:gusfigueroax@icloud.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4528-2687>  
El Salvador

**Sara Fernanda Ramos Breucop**

Investigadora independiente

[breucop99@gmail.com](mailto:breucop99@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4605-9699>  
El Salvador



## Resumen

El liderazgo es una habilidad fundamental para potenciar las capacidades individuales y grupales. En tal sentido, se vuelve necesario y urgente estudiar el perfil del liderazgo estratégico en las grandes empresas de El Salvador. Por lo tanto, la presente investigación trata la materia desde la percepción de los altos mandos de la estructura organizativa de las grandes empresas salvadoreñas que cuentan con el perfil de líderes estratégicos. El propósito central de este esfuerzo investigativo se enfoca en determinar si los líderes de la gran empresa salvadoreña cumplen con las características delineadas en los seis cuadrantes que se contemplan en el artículo Strategic Leadership: The Essential Skills, publicado en la revista Harvard Business Review en 2023. Para la interpretación de los hallazgos, se ha recurrido a un análisis de tipo mixto, dado que implica analizar los datos obtenidos desde un enfoque cuantitativo-cualitativo-descriptivo-exploratorio. Con tal propósito en mente, se procedió a la recolección y posteriormente al procesamiento de los datos a través del software estadístico SPSS v.22. Se trata de una temática que en el país no se ha investigado debidamente. En consecuencia, la relevancia de este tipo de investigaciones radica en conocer la realidad del liderazgo estratégico, así como en hacer propuestas para fortalecer su impacto en la gestión de los negocios. No se puede dejar de lado que los hallazgos obtenidos revelan la existencia de un liderazgo dinámico, que indudablemente es potenciado gracias a las competencias de liderazgo, tanto de mujeres como de hombres.

**Palabras Clave:** liderazgo, empresa, recursos humanos, mujer, hombre, El Salvador.

## Abstract

*Leadership is a fundamental skill for enhancing individual and group capabilities. Therefore, it is necessary and urgent to study the profile of strategic leadership in large companies in El Salvador. This research addresses the subject from the perspective of senior management within the organizational structure of large Salvadoran companies who possess the profile of strategic leaders. The aim of this research effort is to determine whether the leaders of large Salvadoran companies meet the characteristics outlined in the six quadrants considered in the article Strategic Leadership: The Essential Skills, published in the Harvard Business Review in 2023. To interpret the findings, a mixed-method analysis was used, since it involves analyzing the data obtained from a quantitative-qualitative-descriptive-exploratory approach. With this purpose in mind, the data were collected and subsequently processed using SPSS v.22 statistical software. This is a topic that has not been adequately researched in the country. Consequently, the importance of this kind of research lies in understanding the reality of strategic leadership and making proposals to strengthen its impact on business management. It cannot be overlooked that the findings reveal the existence of dynamic leadership, which is undoubtedly enhanced by the leadership skills of both women and men.*

**Keywords:** leadership, enterprises, human resources, women, men, El Salvador.

## Introducción

**E**l estudio del perfil del líder estratégico es un tema que es muy importante investigar, no solo para profundizar en el conocimiento del concepto del liderazgo estratégico, sino también para profundizar en la situación actual del liderazgo en la gran empresa salvadoreña.

En efecto, la presente investigación busca realizar un análisis profundo de las características de las habilidades que forman el liderazgo estratégico en las grandes empresas de El Salvador, específicamente de aquellas ubicadas en el área metropolitana de San Salvador. Además, es importante señalar que este esfuerzo investigativo va más allá de identificar las

características que definen a un líder estratégico en el contexto salvadoreño, buscando así evaluar en qué medida los líderes actuales cumplen con las exigencias del entorno empresarial.

En tal sentido, el enfoque de este estudio incluye varios objetivos interrelacionados, a saber:

- a. En primer lugar, busca identificar y caracterizar el perfil del líder estratégico salvadoreño.
- b. En segundo lugar, mediante un análisis minucioso se pretende evaluar si los líderes en El Salvador cumplen con las características delineadas en los seis cuadrantes del artículo Strategic Leadership: The Essential Skills, publicado en la revista Harvard Business Review (Schoemaker *et al.*, 2023).
- c. En tercer lugar, se proponen recomendaciones concretas para el mejoramiento del liderazgo estratégico en las grandes empresas de El Salvador.

Sin lugar a duda, las competencias de liderazgo van más allá de las habilidades de gestión como la empatía, la innovación, el carisma o el valor para asumir riesgos. Un verdadero líder es aquel que busca motivar e impactar de forma positiva a las personas trabajadoras que le rodean, para que las actividades laborales se desarrollen en equipo.

Por lo tanto, para el desarrollo de la investigación del perfil del líder estratégico en las grandes empresas del país, es de suma importancia precisar conceptos que servirán de base para el análisis de los resultados, con lo cual se hace necesario profundizar en los conceptos que sustentan al liderazgo estratégico en los ambientes laborales.

Al respecto, Arrieche (2018) sostiene que el liderazgo tiene diversos supuestos que lo fundamentan, resaltando entre los más significativos la teoría de los rasgos o características personales, que afirma que el líder nace con atributos propios para ejercer dicha función y que, aunque se eduque para ello, si no se nace con estas atribuciones es inútil que se destaque.

Por su parte, Lupano Perugini y Castro Solano (2006) clasifican las teorías del liderazgo en tres categorías, a saber:

- a. **La teoría de los rasgos del liderazgo**, que busca identificar aquellas características físicas, intelectuales o de personalidad que distinguen a quienes son líderes de quienes no lo son. Este enfoque mantiene que la base para que una organización sea exitosa, reside en la efectiva selección de las personas adecuadas para asumir sus posiciones gerenciales y directivas, dado que los líderes son tales de nacimiento; es decir que, estrictamente, se es líder o no.
- b. **La teoría del comportamiento del liderazgo**, la cual centra su atención en la conducta del líder y no en la personalidad, porque lo que hacen los líderes es lo que los define como tales. En consecuencia, el liderazgo se reduce a lo que los líderes hacen, en oposición a lo planteado por la teoría de los rasgos del liderazgo. En tal sentido, la teoría del comportamiento del liderazgo deja abierta la posibilidad de poder formar y capacitar a las personas para que sean líderes. También es importante destacar que la teoría de los comportamientos se descompone en 4 sub-enfoques, tal cual se presentan en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Las teorías del comportamiento del liderazgo*

Enfoque	Descripción
Enfoque de rasgos	Determinadas características estables de las personas diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son; la teoría apunta a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. Algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión. Este enfoque permite decir qué tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo, pero no indica si el líder será exitoso o no.

Enfoque conductual	Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre estas y el liderazgo efectivo; los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes: iniciación de estructura y consideración.
Enfoque situacional	Se basa en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas.
Enfoque transformacional	Es un enfoque más desarrollado y estudiado en la actualidad, ya que se basa en ideas originales de liderazgo carismático y transformacional. Este enfoque toma en cuenta los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones.

Nota. Retomado de Cruz de Cornejo *et al.* (2023).

**c. La teoría relacional del liderazgo**, se enfoca en analizar las interacciones que se instauran entre un líder y las personas trabajadoras, destacando que las relaciones de alta calidad están caracterizadas por la confianza y el respeto mutuo, lo que da lugar a resultados positivos por parte del líder, en oposición de si se instituyen relaciones de baja calidad, que son caracterizadas por un vínculo puramente acordado.

Definitivamente, la palabra líder es confundida en numerosas ocasiones con aquellas personas que están al frente de un proyecto o que toman las decisiones del equipo; sin embargo, el líder es aquella persona que encabeza su equipo, que reconoce sus habilidades e induce a sus personas trabajadoras y colegas para hacer realidad los objetivos organizacionales.

De acuerdo con el sitio web de VISA (s. f.), se trata de personas que mediante un trabajo coordinado obtienen el liderazgo, el cual está caracterizado por aquel conjunto de habilidades y capacidades que favorecen la guía de otros sujetos.

En la misma línea, Conexión ESAN (2020) plantea que se debe saber identificar los roles que cumplen las personas trabajadoras en la organización, así como diferenciar a un verdadero líder del que no lo es; es decir, aquel que únicamente se dedica a dar órdenes, a exigir obediencia, vigilar el comportamiento de sus personas trabajadoras y es estricto a la observancia de las reglas.

En la actualidad, el liderazgo estratégico ha generado

un gran impacto a nivel mundial, sobre todo en las grandes empresas, debido al constante cambio que el mundo enfrenta, ya sea por la tecnología, las nuevas tendencias, la conciencia de la población, entre otros factores; razón por la cual contar con profesionales con grados académicos y vasta experiencia en el área por desempeñar no es suficiente, pues el liderazgo se ha convertido en una de las habilidades gerenciales fundamentales para el éxito de las organizaciones (Navia Mayorga *et al.*, 2019).

Al hablar de liderazgo estratégico, se hace referencia a atravesar una situación perjudicial para alcanzar una situación favorable. En tal sentido, el líder es la persona encargada de inspirar, de guiar a la consecución de la visión, de escuchar opiniones de otros, de pensar antes de hablar y de desafiar los procesos. Efectivamente, el líder clarifica la dirección a seguir, motiva a las personas trabajadoras a perseguir un fin común y alinea actividades para un gran número de personas trabajadoras (Asociación de Distribuidores de El Salvador [ADES], 2020).

## Metodología de la investigación

Para el desarrollo del estudio se planeó la revisión de información de tipo secundaria y la recopilación de información de tipo primaria, a través del uso de un cuestionario digital diseñado por medio de Google Forms, que se aplicó a los altos directores de diferentes áreas funcionales y actividades operativas de las grandes



empresas salvadoreñas. Al respecto, es importante señalar que en la realidad empresarial salvadoreña, existe una variedad de criterios para clasificar a las organizaciones; sin embargo, en Vaquerano Amaya y Mártir (2022) se sostiene que una gran empresa es una compañía que sobrepasa en ingresos brutos los 7 millones de dólares de los Estados Unidos de América y mantiene una planilla de personas trabajadoras de más de 100.

En lo que concierne a la delimitación del estudio, se debe señalar que el análisis se realizó desde la percepción de los altos directivos de las grandes empresas salvadoreñas que cuentan con el perfil de líderes estratégicos. En relación a la delimitación geográfica, el estudio se desarrolló en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), con una muestra de 66 directivos de las grandes empresas salvadoreñas. Los parámetros estadísticos empleados para el cálculo de la muestra fueron:

- N: 734 (población total o Universo).
- 95% de Nivel de Confianza (Z).
- 95,00% de probabilidad de aceptación del atributo deseado en la población (p).
- 5,00% de probabilidad de rechazo en el atributo deseado en la población (q).
- 0,05 de error estimado para la investigación (e).

En lo que respecta al parámetro estadístico del universo, cabe indicar que se utilizó el de las 734 grandes empresas que existen en la AMSS. Esta cifra fue obtenida de la base de datos elaborada por el Ministerio de Economía en el año 2021 y publicada en el Portal de Transparencia (Banco Central de Reserva de El Salvador [BCR], 2022).

La recolección de los datos se realizó en el período comprendido entre agosto y octubre de 2023. En el diseño del instrumento para la recolección de los datos, se tomó muy en cuenta el hecho de que estuviera conformado por cuestionamientos en escala de Likert, dado que ese tipo de respuestas es más adecuado para estimar el nivel en que el encuestado está de acuerdo o en desacuerdo con cada pregunta. En tal sentido, las respuestas ofrecidas fueron de opción múltiple graduales; es decir, que se movieron de lo negativo a lo positivo o viceversa, pero

de una manera estable en todas las preguntas. Las opciones de respuesta de cada pregunta formulada iban de 1 a 5, donde:

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

Por otra parte, los datos obtenidos fueron procesados y analizados haciendo uso del software estadístico SPSS v.22 y se emplearon tablas de frecuencias para analizar las percepciones de los directivos de las grandes empresas salvadoreñas.

En lo que corresponde al tipo de investigación, esta es de tipo mixto, ya que es cuantitativa-cualitativa-descriptiva-exploratoria. Se trata de un estudio cualitativo porque, siguiendo a Barrantes Echeverría (2013), este tipo de investigaciones cabe en el paradigma científico naturalista o naturalista-humanista-interpretativo, puesto que sitúa el análisis y la interpretación de los resultados desde las acciones humanas y de la vida en sociedad. También, de acuerdo con Abarca Rodríguez *et al.* (2013), se debe tener claridad de que, a pesar de sus divergencias, tanto los datos cualitativos como cuantitativos tienen un valor epistemológico equivalente, dado que son recogidos por técnicas y métodos rigurosos. Además, en consonancia con Hernández Sampieri *et al.* (2014), es un estudio cuantitativo y cualitativo debido a que traza la exposición de los resultados de manera generalizable a todo el universo. También es descriptivo, ya que se enfoca en detallar las peculiaridades de la población estudiada. Y es exploratorio porque implica la investigación de un problema que en la realidad laboral salvadoreña no ha sido suficientemente estudiado, razón por la cual los hallazgos aquí mostrados no deben ser entendidos como definitivos o incuestionables.

A modo de conclusión general, cabe subrayar que esta investigación deja abierta la posibilidad para que se ejecuten otros estudios, siempre encaminados en identificar el perfil del líder estratégico de las medianas, pequeñas y micro empresas de El Salvador.

## Resultados de la investigación

Los hallazgos de los datos obtenidos de los líderes de las grandes empresas salvadoreñas han sido analizados en base a las seis habilidades del perfil del líder estratégico, señaladas en el artículo *Strategic Leadership The Essential Skills*, publicado en la *Harvard Business Review* en 2023. Estas seis habilidades tienen que ver con la

anticipación, el desafiar, la interpretación, el decidir, el alinearse y el aprender. Dichas habilidades han sido examinadas a partir del género de los altos directivos de las grandes empresas salvadoreñas que cuenten con un perfil de liderazgo estratégico.

En la Tabla 2, se presenta el número de personas participantes de acuerdo a su género.

**Tabla 2**

*Número de líderes según el género al que pertenecen*

Género	Participación nominal	Participación porcentual
Femenino	43	65.15%
Masculino	23	34.85%

*Nota.* Retomado de Cruz de Cornejo *et al.* (2023).

Tomando en cuenta el dato de clasificación de género, de los resultados obtenidos podemos destacar que, contrario al paradigma que ha prevalecido en los últimos años, tanto en el país como en el resto del mundo, de que el género masculino es el que prevalecía como el de grandes líderes en las organizaciones, en El Salvador, dadas las respuestas obtenidas, se puede presumir que existen más líderes del sexo femenino.

Indudablemente, se puede afirmar que la mujer potencia la colaboración de forma que las personas trabajadoras se conciben integradas a la organización y consideran que sus aportes son valorados. Definitivamente, se trata de un ambiente de trabajo que se alcanza haciendo uso de una comunicación abierta y bidireccional, compartiendo información y el consecuente poder que ello implica. Para el caso salvadoreño, los resultados indican que, de las personas trabajadoras de las grandes empresas salvadoreñas con perfil de liderazgo estratégico, son las mujeres las que alcanzan el mayor puntaje, con un 65.15%; mientras que los hombres cubren el restante 34.85% (Figueroa Arévalo *et al.*, 2018).

## Resultados de la habilidad de anticipación en los líderes estratégicos de la gran empresa salvadoreña

Los líderes estratégicos ponen atención constantemente al mejoramiento de las habilidades y competencias de anticipación, a través de la investigación del ambiente, en busca de signos de cambio. Efectivamente, se trata de habilidades y competencias que indican la capacidad de descubrir tanto amenazas como oportunidades de perfeccionamiento dentro del ámbito profesional en el cual se desempeña (Schoemaker *et al.*, 2023).

En línea con lo antes expuesto, en este subapartado se plantean las cualidades del perfil del líder estratégico de las grandes empresas de El Salvador, en lo que respecta a la habilidad de anticipación. De lo que se trata es de identificar si son las mujeres o los hombres quienes poseen la mayor capacidad de anticipación en el desarrollo de sus funciones profesionales.

**Tabla 3**

*Resultados de la habilidad de anticipación en los líderes estratégicos de la gran empresa salvadoreña según su género*

Preguntas	Escala	Femenino	Masculino
1. ¿Considero que mantengo una buena comunicación con todos mis grupos de interés que conforman mi entorno para identificar y comprender sus necesidades?	Neutral	2%	4%
	De acuerdo	53%	43%
	Totalmente de acuerdo	44%	52%
2. ¿Soy capaz de realizar investigaciones de mercado para identificar qué impacto tendrán las decisiones que tome dentro de la organización?	Neutral	2%	4%
	De acuerdo	63%	48%
	Totalmente de acuerdo	35%	48%
3. ¿Soy capaz de crear una planificación anticipada de los proyectos que están en juego dentro de la organización para evaluar los distintos escenarios que se puedan presentar?	Neutral	7%	4%
	De acuerdo	49%	39%
	Totalmente de acuerdo	44%	57%
4. ¿Sé analizar las acciones que los competidores realizan en el mercado y a la vez soy capaz de tomar decisiones para la mejora de la organización?	Neutral	7%	0%
	De acuerdo	40%	57%
	Totalmente de acuerdo	53%	43%
5. ¿Se identificar a los clientes con los que cuenta la organización y soy capaz de descubrir qué cosas pueden mantenerlos o alejarlos?	Neutral	0%	4%
	De acuerdo	56%	48%
	Totalmente de acuerdo	44%	48%
6. ¿Me mantengo en constante aprendizaje que puede enriquecer mi aporte en la organización?	Neutral	2%	4%
	De acuerdo	37%	61%
	Totalmente de acuerdo	60%	35%

*Nota.* Retomado de Cruz de Cornejo *et al.* (2023).

De acuerdo con Coronado (2023), recientemente, una gran proporción de organizaciones ha emprendido la tarea de aprender a valorar la diversidad y la inclusión en la fuerza laboral. Esta situación conlleva la incorporación de un número significativo de mujeres en todos los entornos de la actividad empresarial. No cabe duda de que la presencia de mujeres en puestos de liderazgo brinda muchos beneficios, tanto para las compañías como para la sociedad en general. Entre dichos beneficios podemos encontrar: el disfrutar de una mayor diversidad y perspectiva; una mejora significativa en la cultura laboral; la retención de las personas trabajadoras; un incremento en la rentabilidad, la productividad y la competitividad; mejores programas de Responsabilidad Social Empresarial, por mencionar algunos.

Esto se puede visualizar en la Tabla 3, que se trata de datos sobre una serie de interrogantes, las cuales tienen como propósito principal identificar las habilidades de anticipación en los líderes estratégicos de la gran empresa salvadoreña. Al respecto, queda claro que las mujeres prevalecen en estar al corriente para identificar a los clientes con los que cuenta la empresa, y además son competentes en descubrir qué se tiene que hacer para conservarlos o alejarlos (P5).

En tal sentido, en línea con Pérez Sánchez (2021), se debe tener claro que una característica fundamental del patrón de liderazgo masculino es que suele mantenerse homogéneo, orientado a la influencia y al establecimiento de relaciones, en contraposición al de las mujeres, donde no se evidencia

un único patrón, destacando únicamente que su estilo de liderazgo es más participativo y colaborativo.

También, en la información presentada en la Tabla 3, se constata el hecho de que entre los hombres predomina el saber analizar las acciones que los competidores realizan en el mercado y a la vez son capaces de tomar decisiones para la mejora de la organización (P4).

A modo de conclusión sobre las habilidades de anticipación, se puede determinar de manera general que los hallazgos obtenidos manifiestan semejanzas tanto en hombres como en mujeres en el desarrollo de esta competencia. Sin embargo, existen innegables características que se recalcan más en el sexo femenino y otras en el masculino. Definitivamente, la correspondencia entre el género y la habilidad de anticipación de los líderes de las grandes empresas salvadoreñas, admite el hecho que las compañías

diseñen y ejecuten planes de contingencia y abran más oportunidades para la consecución de los objetivos organizacionales.

### **Resultados de la habilidad de desafiar en los líderes estratégicos de la gran empresa salvadoreña**

Los líderes estratégicos son individuos que no están conformes con el estado de las cosas. Es en ese sentido que desarrollan la habilidad de desafiar, para así ser competentes para cuestionar otros puntos de vista y hallar procedimientos para alcanzar el éxito personal y organizacional de los equipos de trabajo (Schoemaker *et al.*, 2023).

En línea con lo antes planteado, en este subapartado se presentan los hallazgos encontrados en relación a la habilidad de desafiar.

**Tabla 4**

*Resultados de la habilidad de desafiar en los líderes estratégicos de la gran empresa salvadoreña según su género*

Preguntas	Escala	Femenino	Masculino
7. ¿Posee algún método para la identificación y resolución de problemas?	Neutral	9%	9%
	De acuerdo	37%	39%
	Totalmente de acuerdo	53%	52%
8. ¿Soy capaz de realizar un análisis a profundidad cuando se presenta un problema en la organización o en mi equipo de trabajo?	Neutral	5%	0%
	De acuerdo	47%	30%
	Totalmente de acuerdo	49%	70%
9. ¿Considero que identifico de forma eficaz las oportunidades de mejora e implemento acciones de forma oportuna?	Neutral	5%	4%
	De acuerdo	42%	52%
	Totalmente de acuerdo	53%	43%
10. ¿Soy capaz de organizar reuniones junto con mis colaboradores para conocer qué cosas se pueden mejorar dentro de la organización?	Neutral	5%	4%
	De acuerdo	58%	26%
	Totalmente de acuerdo	37%	70%
11. ¿Soy capaz de implementar un espacio para que mis colaboradores puedan estar en mi lugar como líder al igual que yo en su puesto de trabajo, a fin de conocer desde dos perspectivas la opinión que tenemos de la organización y cómo se están ejecutando las acciones?	Desacuerdo	0%	4%
	Neutral	7%	9%
	De acuerdo	44%	52%
	Totalmente de acuerdo	49%	35%
12. ¿Sé identificar los desafíos que se me presentan y propongo soluciones oportunamente?	De acuerdo	49%	26%
	Totalmente de acuerdo	51%	74%
13. ¿Se identificar y analizar opiniones de otras personas ajenas a mi equipo de trabajo para tener otra perspectiva cuando se presenta algún problema?	De acuerdo	49%	65%
	Totalmente de acuerdo	51%	35%

*Nota.* Retomado de Cruz de Cornejo *et al.* (2023).



Según los resultados publicados en la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2020, en el país las mujeres ocupan el 46.69% de los puestos directivos, mientras que los hombres cubren el restante 53.31%. Definitivamente, el contar con un liderazgo con diversidad de género dentro de las organizaciones salvadoreñas crea una variedad de beneficios para el éxito organizacional (BCR, 2022).

Al respecto, la información presentada en la Tabla 4 detalla los resultados de las preguntas diseñadas para identificar qué líderes, femeninos o masculinos, han desarrollado mejor la competencia o habilidad de desafiar. Los hallazgos obtenidos evidencian el hecho de que tanto mujeres como hombres cuentan con dicha habilidad. Sin embargo, en aquellas situaciones en las que es necesario identificar oportunidades de mejora o tomar en cuenta las opiniones de otras personas (P9), el género femenino representa el mayor porcentaje.

Mientras que en lo que concierne a las situaciones en las que se requiere de analizar problemas o identificar los desafíos de forma oportuna (P12), son los del género masculino los mayormente competentes.

### **Resultados de la habilidad de interpretación en los líderes estratégicos de la gran empresa salvadoreña**

De acuerdo con Schoemaker *et al.* (2023), un líder que posee las dos habilidades anteriores, es decir la anticipación y el saber desafiar, es más competente para interpretar en vez de ver o escuchar reflexivamente lo que pasa. Ello porque posee la habilidad para sintetizar toda la información disponible, reconociendo patrones, superando la ambigüedad y adquiriendo nuevos conocimientos.

En línea con lo antes expuesto, en este subapartado se presentan los resultados obtenidos respecto a la habilidad de interpretación de los líderes salvadoreños.

**Tabla 5**

*Resultados de la habilidad de interpretación en los líderes estratégicos de la gran empresa salvadoreña según su género*

Preguntas	Escala	Femenino	Masculino
14. Cuando realizo investigaciones de un tema en específico, ¿soy capaz de extraer las partes que considero más importantes para así conocer también las perspectivas de mis colaboradores?	Neutral	0%	9%
	De acuerdo	23%	39%
	Totalmente de acuerdo	77%	52%
15. ¿Soy capaz de analizar los problemas que se presentan en la organización y evaluarlos desde otra perspectiva?	De acuerdo	56%	43%
	Totalmente de acuerdo	44%	57%
16. ¿Considero que me mantengo en constante búsqueda de información de los temas que rodean a la organización, sin necesidad de esperar a que se presente algún problema?	Neutral	2%	0%
	De acuerdo	49%	52%
	Totalmente de acuerdo	49%	48%

*Nota.* Retomado de Cruz de Cornejo *et al.* (2023).

De acuerdo con el World Economic Forum (2020), el liderazgo en las organizaciones está en proceso de cambio, ello porque la realidad que se está viviendo globalmente pone al descubierto que las mujeres cubren solamente el 36% de los puestos gerenciales o directivos de las compañías públicas y privadas.

Los hallazgos obtenidos indican que en la realidad salvadoreña, las mujeres muestran discrepancias en el estilo de gestión en comparación con el de los hombres. Sin embargo, no se debe olvidar que el hecho de tener

liderazgos equitativamente distribuidos entre ambos géneros produce beneficios a las organizaciones, al contar con tipos de liderazgo dinámicos.

En relación con lo anterior, de acuerdo con los resultados obtenidos y presentados en la Tabla 5, se refuerza la hipótesis de que tanto hombres como mujeres poseen la habilidad de interpretación y la aplican en porcentajes similares en su gestión, excluyendo las situaciones en que es importante contar con la perspectiva de los colaboradores (P14), porque aquí son las mujeres líderes quienes tienen mejor desarrollada dicha competencia.

## Resultados de la habilidad de decidir en los líderes estratégicos de la gran empresa salvadoreña

Definitivamente, los estrategas son aquellos individuos que buscan opciones desde el inicio y no se enclaustran apresuradamente en iniciativas simplificadoras sobre si seguir o no. Por este motivo se

afirma que el líder estratégico indaga profundamente para tomar decisiones de forma efectiva (Schoemaker *et al.*, 2023).

En razón de lo antes señalado, en este subapartado se presentan los hallazgos obtenidos respecto a la competencia de decidir que poseen los líderes de las grandes empresas del país.

**Tabla 6**

*Resultados de la habilidad de decidir en los líderes estratégicos de la gran empresa salvadoreña según su género*

Preguntas	Escala	Femenino	Masculino
17. ¿Soy capaz de identificar oportunamente posibles consecuencias, inclusive aquellas que pueden ser más perjudiciales para la organización?	Neutral	7%	0%
	De acuerdo	37%	26%
	Totalmente de acuerdo	56%	74%
18. ¿Soy capaz de separar las proyecciones de la organización en corto y largo plazo, para así planificar tiempos de ejecución de los proyectos?	Neutral	2%	4%
	De acuerdo	37%	52%
	Totalmente de acuerdo	60%	43%
19. ¿Sé delegar actividades a mis colaboradores, a fin de contar con diversas opiniones para un mejor análisis?	De acuerdo	53%	48%
	Totalmente de acuerdo	47%	52%

*Nota.* Retomado de Cruz de Cornejo *et al.* (2023).

La Tabla 6 presenta los resultados de los líderes estratégicos de la gran empresa salvadoreña respecto a su género y la habilidad de decidir, destacándose en esta competencia los hombres en la identificación y toma de decisiones sobre oportunidades y secuencias que se producirían, sean positivas o negativas para la organización (P17).

De igual forma, se presenta en el género masculino la competencia de la delegación de actividades a los colaboradores (P19), para la recopilación de diversas perspectivas, consiguiéndose así un abanico de opciones que permitirán decidir o analizar los problemas de manera más integral. Al contrario, los líderes del sexo femenino son más de la idea de contar con una planificación detallada, para así alcanzar los resultados planteados; es lo que implica un proceso de toma de decisiones adecuadas.

Efectivamente, en línea con Ramos (2023), ciertas investigaciones no reconocen discrepancias entre el modo de dirigir a consecuencia del sexo, pero la

mayoría de los estudios diferencian visiblemente entre un estilo directivo masculino y un estilo directivo femenino. En tal sentido, resulta preciso dar la razón a que el liderazgo de las mujeres posee peculiaridades y ventajas propias. Por lo tanto, si se reconoce que las mujeres y los hombres han sido socializados de manera desigual, es lógico concluir que el liderazgo femenino tiene rasgos particulares. Y es que, como producto de la práctica de la socialización femenina, las mujeres han perfeccionado las competencias de la percepción y de la administración de la subjetividad, lo que les ayuda a identificar expeditamente las necesidades de los demás, así como el tomar en cuenta talentos más cualitativos de las personas e inclusive de las comunidades.

## Resultados de la habilidad de alinearse en los líderes estratégicos de la gran empresa salvadoreña

De acuerdo con Schoemaker *et al.* (2023), los líderes estratégicos deben ser diestros en localizar puntos

en común y conseguir la aprobación entre las partes interesadas que poseen perspectivas y agendas dispares, fundamentándose en una comunicación proactiva, la generación de confianza y el compromiso.

En tal sentido, en este subapartado se plantean los resultados obtenidos para la competencia o habilidad de alinearse en los líderes de las grandes empresas del país.

**Tabla 7**

*Resultados de la habilidad de alinearse en los líderes estratégicos de la gran empresa salvadoreña según su género*

Preguntas	Escala	Femenino	Masculino
20. ¿Sé desarrollar equipos de trabajo con diversas áreas a fin de lograr objetivos organizacionales?	Neutral	2%	0%
	De acuerdo	16%	43%
	Totalmente de acuerdo	81%	57%
21. Al presentarse malos entendidos en equipos de trabajo, ¿soy capaz de actuar de forma ética y profesional para el buen funcionamiento de la organización?	De acuerdo	53%	30%
	Totalmente de acuerdo	47%	70%
	Neutral	2%	0%
22. ¿Puedo reconocer los logros de mi equipo de trabajo con facilidad?	De acuerdo	33%	52%
	Totalmente de acuerdo	65%	48%

*Nota.* Retomado de Cruz de Cornejo et al. (2023).

De acuerdo con Page (2016) el tener visiblemente determinados los objetivos del negocio, tanto a corto como a largo plazo, posibilitará a la dirección establecer cómo alinear las competencias de sus personas trabajadoras. En consecuencia, el evaluar a las personas trabajadoras y decidir quiénes son los más cualificados para alcanzar resultados específicos, así como el alcanzar consensos con cada uno de los integrantes del equipo, les conllevará a comprometerse con los procesos.

Al identificar quiénes necesitan mejorar sus habilidades, los líderes conseguirán establecer si deben o no buscar nuevas personas trabajadoras para potenciar los equipos de trabajo. En tal sentido, no cabe duda de que la gestión por competencias implica echar a andar procesos de alineación entre los propósitos y la estrategia de la organización frente a la realidad, las actitudes, el conocimiento y las competencias de las personas trabajadoras. Por esta razón, se plantea que el objetivo primordial es precisar el perfil óptimo para cada uno de los puestos específicos, situación que se logra mediante una política de reclutamiento y selección y de planes de formación apropiados.

Al respecto, de acuerdo con Coronado (2023), el desarrollo del papel de la mujer en la organización ha sido el producto de un proceso extenso y complicado que se ha perfeccionado a lo largo de muchos años. Y es que a medida que las mujeres han ganado más derechos y oportunidades, también han enfrentado permutaciones relevantes en su contribución en el entorno laboral profesional.

En conclusión, de los datos presentados en la Tabla 7, se desprende el hecho de que los hombres despuntan en la pregunta de si es capaz de actuar de forma ética y profesional para el buen funcionamiento de la organización (P21); mientras que las mujeres lo hacen en desarrollar equipos de trabajo con diversas áreas, a fin de lograr objetivos organizacionales (P20).

### **Resultados de la habilidad de aprender en los líderes estratégicos de la gran empresa salvadoreña**

La evidencia lleva a concluir que los líderes estratégicos son el centro de atención en lo que implica la potenciación del aprendizaje organizacional. Efectivamente, son los

responsables de promover una cultura de búsqueda, y para ello indagan en las enseñanzas tanto de los resultados exitosos como de los no exitosos (Schoemaker *et al.*, 2023).

En este subapartado se presentan los hallazgos obtenidos sobre la competencia de aprender que poseen los líderes salvadoreños según su género.

**Tabla 8**

*Resultados de la habilidad de aprender en los líderes estratégicos de la gran empresa salvadoreña según su género*

Preguntas	Escala	Femenino	Masculino
23. ¿Soy capaz de organizar espacios de trabajo junto con mis colaboradores, para hacer una revisión exhaustiva de la planificación de los proyectos, verificando que todo vaya según calendarización?	De acuerdo	47%	48%
	Totalmente de acuerdo	53%	52%
24. ¿Soy capaz de reconocer mis equivocaciones y sus consecuencias?	De acuerdo	49%	39%
	Totalmente de acuerdo	51%	61%
25. ¿Soy capaz de considerar oportunidades de mejora planteadas por mis colaboradores, sin importar su cargo dentro de la organización?	De acuerdo	44%	30%
	Totalmente de acuerdo	56%	70%

*Nota.* Retomado de Cruz de Cornejo *et al.* (2023).

Tal como se ha comprobado a lo largo de la presentación de los resultados de la investigación, sobre los líderes de las grandes empresas del país ubicadas en el AMSS, se trata de personas competentes que, en lo que concierne a las preguntas para identificar la habilidad de aprender, se ha podido evidenciar una distribución equitativa de los hallazgos entre ambos sexos.

De acuerdo con la Tabla 8, se visualiza que son los del género masculino los que mejor reconocen sus equivocaciones, asumiendo las consecuencias de estas (P24), así como también son más hábiles en escuchar las oportunidades de mejora que sus personas trabajadoras les pueden ofrecer (P25).

Efectivamente, esto está en línea con lo planteado por Randstad (2020), puesto que dicho comportamiento tiene mucho que ver con el hecho de que los hombres están más interesados en ocupar roles directivos, y en distinguirse en el entorno laboral en aquellas competencias en las que pueden dimensionar el liderazgo y su necesidad de protagonismo.

A diferencia de lo anterior, las mujeres líderes desarrollan su competencia de aprender en aquellas situaciones en las que es transcendental establecer espacios de trabajo para el cumplimiento de las calendarizaciones u objetivos

organizacionales. Esta situación definitivamente responde a una tendencia propia del género femenino, caracterizada por ejecutar procesos más rigurosos, de la mano de la planificación y seguimiento exhaustivo de controles; siendo esa rigurosidad exhaustiva la responsable del establecimiento de métodos de comprobación constantes, generalmente antes de la implementación de las acciones, sin haber premeditado la profundidad en la situación y aun sin un conocimiento previo de los resultados a obtener. En consecuencia, se puede decir que sus criterios no son completamente flexibles ante la retroalimentación y a ser influenciados por factores que superficialmente parezcan las mejores alternativas.

## Discusión

En razón del propósito del estudio, de conocer el perfil del líder estratégico de la gran empresa salvadoreña desde la perspectiva de dichos líderes, enfocándose en identificar sus habilidades o competencias de liderazgo, se ha podido destacar un conjunto de rasgos sobresalientes, que los caracterizan como líderes estratégicos en las organizaciones salvadoreñas.

En los resultados obtenidos, en lo que concierne a la habilidad de anticipación, se recalca la correspondencia

entre el género y la habilidad de anticipación de los líderes de las grandes empresas; situación que, sin lugar a duda, ha repercutido en que las compañías salvadoreñas hayan desarrollado planes de contingencia, así como también en que hayan aprovechado oportunidades para hacer posible la consecución de los objetivos organizacionales.

En cuanto a la habilidad de desafiar, cabe indicar que aquí el foco de atención estuvo en analizar aquellos escenarios en los que es necesario identificar oportunidades de mejora y desafíos, destacando el hecho de que no se encontró marcadas diferencias en las competencias de desafiar entre hombres y mujeres líderes.

Por su parte, en las habilidades de interpretación, resulta evidente que los líderes salvadoreños de las grandes empresas emplean esta competencia en su gestión; excluyendo aquellas situaciones en las que es trascendental contar con la perspectiva de las personas trabajadoras, en las que es preferible fomentar la habilidad de interpretación para escuchar y tomar en consideración la información que pueda surgir de dicha diligencia.

En relación a las habilidades de decidir, se debe señalar el hecho de que se identifica un proceso de delegación de actividades a las personas trabajadoras, con el propósito de conjugar la perspectiva de ellos con la del equipo gerencial y así integrar una colectiva. Definitivamente, se visualiza en este proceder la complementariedad de la experiencia de los líderes, en el sentido de que son más capaces de identificar oportunamente posibles consecuencias, inclusive aquellas que pueden ser más perjudiciales para la organización, con las perspectivas de las personas trabajadoras en general.

En lo que respecta a las habilidades de alinearse, la información obtenida revela que el rol que ejercen las mujeres en las grandes empresas ha pasado por un proceso prolongado y complicado, que se ha venido desarrollando a lo largo del tiempo; situación que, sin lugar a duda, ha permitido que el género femenino sea el que lidera en la forma de actuar de manera ética y profesional para el buen funcionamiento de la empresa.

Y finalmente, en lo relacionado con las habilidades de aprender, resulta muy enriquecedor el saber que las grandes empresas del país cuentan con liderazgos dinámicos. En la identificación de esta competencia,

fue trascendental determinar que la experiencia de los líderes estratégicos es esencial para la toma de decisiones.

## Conclusión

En definitiva, se debe de aclarar que, en la realidad empresarial salvadoreña, jamás se había desarrollado una investigación para abordar la temática de las habilidades de liderazgo estratégico con las que cuentan los líderes de la gran empresa.

Sin embargo, también es importante destacar que, como producto de los hallazgos obtenidos de esta investigación, se puede decir que en gran medida el perfil de los líderes de las grandes empresas salvadoreñas cumple con las particularidades esbozadas en los seis cuadrantes planteados en el artículo *Strategic Leadership The Essential Skills*, publicado en la revista *Harvard Business Review* en 2023.

En consecuencia, en base a los resultados obtenidos, la sugerencia que se les hace a los tomadores de decisiones de la gran empresa de El Salvador va en la línea de seguir transmitiendo el modelo de liderazgo a las nuevas generaciones de líderes, alineados a la cultura organizacional propia de cada compañía.

Por lo tanto, en función de lo antes expuesto, se puede concluir que es muy fructífero para las empresas el poseer liderazgos dinámicos, potenciados por las competencias que cada género ha desarrollado; contribuyendo de esa manera a la consecución de los objetivos organizacionales, así como al mejoramiento del trabajo en equipo, el cual hombres y mujeres lideran en las organizaciones.

## Referencias

- Abarca Rodríguez, A., Alpízar Rodríguez, A., Sibaja Quesada, G. y Rojas Benavides, C. (2013). *Técnicas cualitativas de investigación*. UCR.
- Arrieche, M. (2018). El liderazgo: teorías, modelos, estilos, perfil. *Gerentia*, (2), 113-120. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/675/989>



- Asociación de Distribuidores de El Salvador. (2020, 26 de noviembre). *Liderazgo estratégico para gestionar el cambio en tiempos de crisis*. ADES. <https://ades.org.sv/noticias/liderazgo-estrategico-para-gestionar-el-cambio-en-tiempos-de-crisis/>
- Banco Central de Reserva de El Salvador. (2022, 30 de agosto). *Encuesta de hogares de propósitos múltiples 2020*. BCR. <https://onec.bcr.gob.sv/download/publicacion-encuesta-de-hogares-de-propositos-multiples-2020/>
- Barrantes Echeverría, R. (2013). *Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. EUNED.
- Conexión ESAN. (2020, 2 de junio). *Liderazgo estratégico y sus principales ventajas*. ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/liderazgo-estrategico-y-sus-principales-ventajas>
- Coronado, E. (2023, 8 de marzo). *Mujeres líderes: ¿Cómo están cambiando el mundo empresarial?* Sage. <https://www.sage.com/es-es/blog/mujeres-lideres-como-estan-cambiando-mundo-empresarial/>
- Cruz de Cornejo, M. A., Figueroa Zelaya, G. A. y Ramos Breucop, S. F. (2023). *El perfil del líder estratégico de la gran empresa salvadoreña* [tesis de licenciatura, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas de El Salvador].
- Figueroa Arévalo, C. J., Monterrosa Molina, B. D. y Palacios Monterroza, B. L. (2018). *Estudio comparativo del liderazgo de género en la motivación que ejercen las jefaturas sobre las personas colaboradoras en sus funciones en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social a nivel nacional* [tesis de licenciatura, Universidad de El Salvador]. <https://repositorio.ues.edu.sv/items/d08b3d1a-debf-46c2-a1fb-056a19e1917a/full>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Lupano Perugini, M. L. y Castro Solano, A. (2006, 1 de diciembre). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Navia Mayorga, F. A., Mayorga Arias, D., Campi Mayorga, I. I. y De Lucas Coloma, L. A. (2019). Liderazgo: una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *RECIMUNDO, Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 1061-1084. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7116501>
- Page, M. (2016, 21 de junio). *Alinear a los empleados con los objetivos del negocio*. Michael Page. <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/desarrollo-profesional-y-retenci%C3%B3n-de-talento/alinear-los-empleados-con-los>
- Pérez Sánchez, Y. (2021, 2 de agosto). Los hombres y su rol en puestos de liderazgo. *La Estrella de Panamá*. <https://www.laestrella.com.pa/cafe-estrella/cultura/210802/hombres-rol-puestos-liderazgo>
- Ramos, O. (2023). Igualdad de género y empoderamiento de la mujer. *La Prensa Gráfica*. <https://www.laprensagrafica.com/opinion/Igualdad-de-genero-y-empoderamiento-de-lamujer-20230307-0100.html>

- Randstad. (2020). *Randstad Workmonitor December 2020*. <https://workforceinsights.randstad.com/hr-research-reports/workmonitor-december2020#anchor55>
- Schoemaker, P. J. H., Krupp, S. y Howland, S. (2023). Strategic Leadership: The Essential Skills. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/01/strategic-leadership-the-essential-skills>
- Vaquerano Amaya, J. A. y Mártir, A. L. (2022, 30 de septiembre). La reestructuración de las actividades administrativas y operacionales dentro de las medianas y grandes empresas salvadoreñas en el contexto de la pandemia COVID-19. *ECA: Estudios Centroamericanos*, 77(770), 61-80. <https://doi.org/10.51378/eca.v77i770.7594>
- VISA. (s. f.). *La importancia del liderazgo empresarial*. VISA. <https://www.visa.com.sv/dirija-su-negocio/pequenas-medianas-empresas/notas-y-recursos/liderazgo/la-importancia-del-liderazgo-empresarial.html>
- World Economic Forum. (2020). *Global Gender Gap Report 2020*. World Economic Forum. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf)