

Las grandes empresas salvadoreñas y su liderazgo estratégico*

Large Salvadoran companies and their strategic leadership

Recibido: Mayo 15 de 2025 - Evaluado: Agosto 16 de 2025 - Aceptado: Noviembre 18 de 2025

José Adán Vaquerano-Amaya**

Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
avaquerano@uca.edu.sv
<https://orcid.org/0000-0002-7795-5273>

Ana Lorena Mártir***

Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
lorenamartir@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-3757-6452>

Marlín Alejandra Cruz-De-Cornejo****

Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
00148918@uca.edu.sv
<https://orcid.org/0009-0006-6568-4468>

Gustavo Alberto Figueroa-Zelaya*****

Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
00141317@uca.edu.sv
<https://orcid.org/0009-0000-4528-2687>

Sara Fernanda Ramos-Breucop*****

Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
00209917@uca.edu.sv
<https://orcid.org/0009-0007-4605-9699>

* Artículo original. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Artículo de investigación vinculado a licenciatura en Administración Empresas de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas de El Salvador.

** Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Córdoba, España. Especialista en gestión del desarrollo local o territorial y Maestro en Teología Latinoamericana por la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador.

*** Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador.

**** Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador.

***** Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador.

***** Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador.

Para citar este artículo / To cite this Article

Vaquerano-Amaya, J. A., Mártir, A. L., Cruz-De-Cornejo, M. A., Figueroa-Zelaya, G. A., & Ramos-Breucop, S. F. (2026). Las grandes empresas salvadoreñas y su liderazgo estratégico. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 11(21), 1–19. https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestion_libre.21.2026.14089

Editor: Dr. Rolando Eslava-Zapata

Resumen

Introducción: el desarrollo de la competencia de liderar, resulta esencial para fomentar las capacidades de los equipos de trabajo en las organizaciones. Por lo tanto, se vuelve importante el desarrollar investigaciones que aborden la temática del perfil del liderazgo estratégico en las grandes empresas salvadoreñas.

Objetivo: el objetivo focal de esta labor investigativa está en saber si, los líderes de la gran empresa salvadoreña poseen los rasgos trazados en las seis habilidades del liderazgo estratégico.

Método: se desarrolla una investigación con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y transversal, y alcance descriptivo-exploratorio. La información se recopila mediante un cuestionario digital con escala tipo Likert aplicado a 66 gerentes de grandes empresas del Área Metropolitana de San Salvador. Los datos se procesan con el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, mediante frecuencias y porcentajes, sin establecer relaciones causales entre la edad y las habilidades examinadas.

Resultados: las respuestas son predominantemente favorables en las seis habilidades del liderazgo estratégico. Las variaciones observadas entre los grupos de edad no siguen un patrón lineal y deben interpretarse de manera descriptiva, particularmente porque los grupos extremos están integrados por seis y una persona, respectivamente.

Conclusión: el perfil analizado reúne rasgos asociados con las seis habilidades del liderazgo estratégico. No obstante, se identifican oportunidades para fortalecer el aprendizaje a partir de los errores, la incorporación de las contribuciones del equipo y la adaptación continua. La edad, considerada de manera aislada, no permite explicar las diferencias encontradas.

Palabras Clave: Liderazgo Estratégico, Líder, Género, Pensamiento Estratégico

Abstract

Introduction: Developing leadership competence is essential for fostering the capabilities of work teams within organizations. Consequently, research is needed to examine the strategic leadership profile in large Salvadoran companies.

Objective: The primary objective of this research is to determine whether leaders in large Salvadoran companies possess the traits associated with the six skills of strategic leadership.

Method: This study used a quantitative approach, a non-experimental cross-sectional design, and a descriptive-exploratory scope. Data were collected via a digital questionnaire using a Likert scale, administered to 66 managers from large companies in the San Salvador Metropolitan Area. Data were processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to calculate frequencies and percentages, without establishing causal relationships between age and the skills examined.

Results: Responses were predominantly favorable regarding the six strategic leadership skills. Variations observed across age groups did not follow a linear pattern and should be interpreted descriptively, particularly given that the extreme age groups comprised only six individuals and one individual, respectively.

Conclusion: The analyzed profile exhibits traits associated with the six strategic leadership skills. However, opportunities were identified to strengthen learning from mistakes, incorporate team contributions, and continuous adaptation. Age, when considered in isolation, does not explain the differences observed

Keywords: Strategic Leadership, Leader, Gender, Strategic Thinking

Introducción

El liderazgo estratégico desempeña un papel importante en la consecución de los objetivos organizacionales, especialmente en el ambiente empresarial, el cual se encuentra en constante evolución, lo que ha llevado a buscar un mayor desempeño, productividad y competitividad en los países. Comprender las habilidades y atributos esenciales de los líderes estratégicos se vuelve una tarea urgente de abordar. En tal sentido, el presente estudio nace de la necesidad de profundizar en el análisis de las prácticas de liderazgo estratégico en las grandes empresas de El Salvador.

El mundo está inmerso en un constante cambio, que no solo implica transformaciones tecnológicas, sino que también, supone cambios relacionados con la sociedad, tal y como sucede en el trabajo y, sobre todo, en las exigencias para los trabajadores y muy en especial, en los gerentes. Por ello, que surge la necesidad de contar con líderes estratégicos competentes, que posean habilidades que les permiten reaccionar de forma eficaz y adecuada ante los retos del mercado. Cabe destacar que en El Salvador aún no se cuenta con información detallada sobre el ejercicio del liderazgo estratégico en las grandes empresas, por ello, nace la inquietud de desarrollar una investigación que analice esta temática.

En este sentido, esta investigación determinó el perfil del líder salvadoreño en las grandes empresas del país, a través de un análisis de las características y habilidades que cada gerente debe poseer, a partir del estudio de los cuadrantes de *Strategic Leadership The Essential Skills* (Schoemaker *et al.*, 2013). De esta manera, surge la siguiente interrogante de investigación:

¿Cuál es el perfil del líder estratégico en las grandes empresas de El Salvador en el contexto actual?

Marco teórico

El liderazgo estratégico

El término liderazgo no se enfoca solamente en controlar a un grupo de personas, su significado va mucho más allá. Liderazgo está relacionado con las habilidades para ordenar, fiscalizar, inspirar y guiar a un equipo de personas, con la idea fundamental de lograr los objetivos personales y organizacionales. Según la Universidad Mexicana (2018) el liderazgo estratégico es una actividad amplia y visionaria que demanda de sacrificio y perseverancia; puesto que, su desarrollo es un factor clave y esencial del éxito organizacional. El liderazgo debe de motivar y generar confianza, ya que incide de forma profunda en las emociones de un equipo de personas.

Resulta evidente que mientras los líderes y miembros de los equipos de trabajo discuten sobre las nuevas iniciativas y retos, por lo general, dejan de poner atención en otras actividades clave, lo que afecta de forma negativa el desempeño, la productividad y la competitividad organizacional.

En algunos momentos los líderes pierden la noción de cuánto tiempo emplean las personas trabajadoras en el desarrollo de sus labores. Por ello, hay que poner atención en que el éxito de un equipo de trabajo, está muy ligado al tiempo que su líder les dedica. No se trata de lograr algunos resultados con poco esfuerzo, sino más bien, lograr resultados que promuevan el éxito organizacional en términos de actividades, comportamientos, relaciones y resultados estratégicos.

Cuanto mejor se alineen los equipos de trabajo en torno a una visión sólida de éxito, más probabilidades tendrán de alcanzarlo. Ser un líder estratégico implica hacer las preguntas correctas e impulsar el diálogo adecuado con el equipo de trabajo. En la medida que se aumentan las capacidades estratégicas colectivas de los equipos de trabajo, éstos serán más competentes para impulsar el desempeño, la productividad y la competitividad de la organización (Lai, 2017).

Pensamiento estratégico

Por lo general las personas presuponen que pensar estratégicamente es una función de tener grandes pensamientos o informarse de estudios académicos sobre tendencias empresariales a nivel internacional. Para otros implica participar en foros o conferencias de futuristas que les ayude a pensar de modo más estratégico (Carucci, 2016). Al respecto, Rich Horwath evidenció que instaurar una dirección estratégica es el rol más transcendental de un líder. Sin embargo, el estudio reveló que algunas trabajadoras creen que los líderes de su organización han seguido una dirección clara. Los líderes alrededor del mundo, tienen una tarea pendiente, estar constantemente mejorando sus capacidades para pensar, planificar, actuar estratégicamente y acrecentar su aptitud estratégica (Horwath, s.f.).

Carucci (2016) señala que hay tres prácticas que los gerentes deben seguir para redirigirse hacia un enfoque de liderazgo estratégico más adecuado a las necesidades del equipo de colaboradores:

- Determinar las acciones estratégicas demandadas en su puesto de trabajo.
- Identificar tendencias para enfocar sus recursos en inversiones estratégicas.
- Involucrar a los disconformes para contribuir en la construcción de una visión compartida por todos en la organización.

Por su parte, Horwath (2023) señala que desarrollar competencias es un factor clave de éxito, para que los líderes demuestren su destreza estratégica. Por ello, mejorar las habilidades de pensamiento estratégico supone observar y buscar tendencias, pensar en base a preguntas difíciles; y estructurar la comunicación verbal y escrita.

Capacidades y habilidades del líder estratégico

Las organizaciones están en la búsqueda del mejor talento humano disponible en el mercado laboral nacional e internacional, para integrarlos a sus equipos de trabajo. Por ello, se debe de ser consciente de que las competencias intelectuales del equipo pueden aprovechar de forma óptima si el líder cuenta con habilidades relacionadas con la estrategia empresarial. Las competencias que poseen los líderes estratégicos de las empresas exitosas están estrechamente vinculadas a un conjunto de teorías y conceptos aprendidos en su formación profesional y laboral (Universia, 2020). Al respecto, Schoemaker *et al.* (2013) plantea seis habilidades que facilitan a los líderes pensar estratégicamente:

- Anticipar: competencia que tiene que ver con el saber detectar amenazas y oportunidades de mejora dentro del entorno laboral.
- Desafiar: competencia que potencia la capacidad para cuestionar otros puntos de vista y encontrar soluciones que permitan alcanzar el éxito organizacional.
- Interpretar: competencia relacionada con la habilidad para sintetizar y analizar las diversas opiniones.
- Decidir: competencia que desarrolla la capacidad para tomar decisiones de manera efectiva.

- Alinear: competencia que optimiza el trabajo en equipo coordinando todas las unidades funcionales de la organización.
- Aprender: competencia que tiene que ver con la facilidad que los líderes tienen para potenciar el principio de aprender a aprender de los equipos de trabajo.

Perfeccionar las habilidades de los líderes en cuanto al pensamiento estratégico es fundamental; sin embargo, no son muchos los líderes que le dan la importancia que merece. No cabe duda, de que el pensamiento estratégico es un asunto que se transmite del líder-gerente estratégico a sus otros líderes-gerentes funcionales. Desarrollar competencias de pensamiento estratégico, requiere de personas empoderadas, que piensen por sí mismas y tomen decisiones acertadas que lleven a la empresa hacia un futuro próspero.

El liderazgo se materializa no solamente en la posición que el profesional ocupa dentro de la estructura organizativa de la empresa, sino que también se materializa por las competencias para guiar al equipo de trabajo de forma eficaz con el apoyo de técnicas de comunicación asertiva. Ser un líder estratégico implica poseer la capacidad de influencia interpersonal, encaminada a alcanzar los objetivos organizacionales a través de unos equipos de trabajo profundamente comprometidos y motivados.

En El Salvador se cuenta con programas enfocados en potenciar las habilidades de los líderes empresariales; por ejemplo, el proyecto de mejora de las habilidades de gestión para la mejora de los negocios de mujeres emprendedoras, el cual se fundamenta en el desarrollo de tres pilares primordiales para robustecer sus iniciativas empresariales (Voces Vitales El Salvador, 2022).

No cabe duda que el líder en las empresas salvadoreñas es innegable, ya que son ellos los responsables implantar en los equipos de trabajo una mentalidad bajo el principio de ganar-ganar. Por lo tanto, se trata de un compromiso por crear células de trabajo dentro de los equipos de alto rendimiento o multidisciplinario. En tal sentido, el liderazgo es la columna vertebral para que cada engranaje de la estructura organizativa de las empresas salvadoreñas gire óptimamente para lograr figurar en el top 5 de las grandes empresas del país (Great Place To Work, 2023).

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo, OIT (2022), el 46,70% de los cargos en puestos directivos en la realidad salvadoreña, son ocupados por mujeres. Además, según la OIT las organizaciones en las que se aviva la diversidad de género, especialmente a nivel directivo, logran mejores resultados e incrementa significativamente su beneficio. Al respecto, a nivel mundial, El Salvador ubicó en 2020 por debajo de Botsuana (55,20%) y Filipinas (53,00%) en ocupación femenina; mientras que se ubicó por encima de Rusia (45,70%), Suecia (42,30%) y Estados Unidos (41,10%). Ibarra (2022) plantea que poco a poco se están abriendo más plazas de participación para las mujeres en las directivas de las más prestigiosas organizaciones y gremiales a nivel centroamericano. De igual forma, las mujeres son las principales responsables de generar esos cambios.

El liderazgo empresarial debe ser entendido como una competencia que potencia, en una organización, la influencia en los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales. La idea es optimizar el potencial del equipo de trabajo, para que se satisfagan sus necesidades como las de la compañía. Por lo tanto, el líder es el encargado de promover la mejora en los niveles de motivación de los trabajadores, con el objetivo de crear un entorno idóneo para el desarrollo de las actividades laborales.

En el pasado, la figura del jefe era aquella que simbolizaba a un líder autocrático. Sin embargo, ese tipo de liderazgo fundado en el miedo o superioridad no funciona ni da buenos resultados. Ello porque existen otros tipos de liderazgo que proporcionan mejores resultados. RRHH Digital (2023) sostiene que es clave poseer una buena estrategia para cumplir con los objetivos a largo plazo de la organización. Un verdadero líder sabe cuál es la mejor forma de

motivar a los trabajadores. De igual forma, sabe qué es lo que tiene que hacer y qué decir para que el equipo se sienta integrado a fin de alcanzar buenos resultados.

Metodología

El estudio se desarrolló desde un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y transversal y un alcance descriptivo-exploratorio. Se orientó a caracterizar las percepciones de las personas participantes sobre las habilidades del liderazgo estratégico, sin manipular variables ni establecer relaciones de causalidad. Este enfoque resulta congruente con la utilización de un cuestionario estructurado, una escala tipo Likert y un análisis basado en frecuencias y porcentajes.

La investigación descriptiva permite especificar propiedades y características del fenómeno estudiado, mientras que el componente exploratorio contribuye a examinar un tema sobre el cual todavía existe evidencia limitada en el contexto de las grandes empresas salvadoreñas (Hernández Sampieri *et al.*, 2014). En consecuencia, los resultados se interpretan como tendencias de la muestra y no como diferencias estadísticamente comprobadas entre los grupos de edad.

La recolección de información provino de fuentes primarias y secundarias. En lo que concierne a la recogida de los datos de las fuentes primarias, cabe indicar que se hizo a través del diseño de un cuestionario digital en Google Forms dirigido a altos directores de las grandes empresas salvadoreñas. En lo que concierne a la delimitación geográfica, la investigación se concentró en el Área Metropolitana de San Salvador (AMMS), con una muestra representativa estadísticamente de sesenta y seis (66) líderes de las grandes empresas salvadoreñas. Al respecto, los parámetros estadísticos utilizados para la determinación de la muestra fueron los siguientes:

- Población (N): 734 gerentes. Se trató de una cifra que se obtuvo de una base de datos trabajada en el año 2021 por el Ministerio de Economía y que fue publicada en el Portal de Transparencia (Ministerio de Economía, 2021).
- Muestra: 66 gerentes.
- Nivel de Confianza (Z): 95,00%.
- Probabilidad de aceptación del atributo deseado en la población (p): 95,00%.
- Probabilidad de rechazo en el atributo deseado en la población (q): 5,00%.
- Error estimado para la investigación (e): 0,05.

La recogida de los datos se desarrolló entre agosto y octubre de 2023. El cuestionario estuvo integrado por preguntas con escala tipo Likert de cinco puntos, donde: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = De acuerdo; y 5 = Totalmente de acuerdo.

La base de datos se depuró, tabuló y procesó con SPSS, versión 22. Para responder al objetivo del estudio se calcularon frecuencias y porcentajes dentro de cada grupo de edad. La participación fue voluntaria y la información se trató de forma confidencial, preservando el anonimato de las personas participantes y de las empresas a las que pertenecían.

Resultados

Los resultados obtenidos de la información recopilada de los líderes de las grandes empresas salvadoreñas, fueron analizados en base a las seis competencias definidas en el perfil del líder estratégico puntualizadas en el artículo Strategic Leadership The Essential

Skills publicado en la Harvard Business Review en el año 2023. Se trata de las habilidades de anticipación, de desafiar, de interpretación, de decidir, de alinearse y de aprender. Grupo de competencias que han sido examinadas a partir de la edad de los máximos dirigentes de las grandes empresas de El Salvador que poseen un perfil de liderazgo estratégico.

La Tabla 1 revela el rango de edad de los gerentes. Los resultados evidencian que el rango de edad preponderante es el de 41 a 50 años (36,36%), siguiéndoles el de los líderes de 51 a 60 años (27,27%) y el de 30 a 40 años (25,76%).

Tabla 1. Líderes de las grandes empresas salvadoreñas según el rango de edad al que pertenecen

Edad	f	%
De 41 a 50	24	36,36
De 51 a 60	18	27,27
De 30 a 40	17	25,76
De 29 a menos	6	9,09
De 61 a más	1	1,52
Total	66	100,00

Fuente: elaboración propia.

Habilidad de anticipación de los líderes estratégicos según su edad

En la Tabla 2 se aprecia que los gerentes que se ubican en el rango de edad de 30 a 40 años, ocupan el segundo lugar en mantener una buena comunicación con todos los grupos de interés que conforman su entorno (P1); asimismo, son muy competentes en la realización de investigaciones de mercado para identificar qué impacto tendrán las decisiones que se tomen dentro de la organización (P2). Los gerentes crean una planificación anticipada de los proyectos que están en juego dentro de la organización, para evaluar los distintos escenarios que se puedan presentar (P3),

Los líderes estratégicos están afinando su capacidad de anticipación, a través de la indagación del entorno, en búsqueda de signos de cambio, Ello porque esta competencia indica la capacidad de descubrir amenazas y oportunidades dentro del entorno laboral en el cual se desempeñan (Schoemaker *et al.*, 2013).

Investigaciones subrayan que la edad tiene un efecto muy conexo con el rendimiento, la productividad y la competitividad; con lo cual, las personas trabajadoras más mayores se adaptan al cambio y a la formación de la misma forma que lo hacen los más jóvenes (Ministerio de Trabajo y Economía Social de España, 2020), Los resultados favorables predominan en los reactivos relacionados con la comunicación, la observación del entorno y la capacidad de anticipar cambios.

Habilidad de desafiar de los líderes estratégicos según su edad

La norma indica que los líderes estratégicos, son aquellos individuos que están inconformes con el status quo de las cosas, Razón por la cual desarrollan la competencia de desafiar, la que les faculta para debatir puntos de vista y hallar soluciones que conlleven al éxito de los equipos de trabajo que lideran en la compañía (Schoemaker *et al.*, 2013). En consecuencia, en este subapartado se busca conocer los aspectos de la habilidad de desafiar que poseen los líderes estratégicos salvadoreños según su edad.

Los resultados permiten comparar las respuestas dentro de cada grupo, sin asumir que las diferencias observadas representan una relación causal con la edad. Esto se debe porque hoy en día es común identificar liderazgos ejercidos por personas de diversas edades. Sin embargo, una mayor edad no presupone por sí misma una imagen más favorable, más experiencia pertinente o un desempeño superior. La trayectoria laboral puede aportar conocimientos relevantes, pero sus efectos dependen de las oportunidades de aprendizaje, las características del puesto y el contexto organizacional (Tabla 3).

El grupo de 30 a 40 años presenta resultados favorables. Por ejemplo, del grupo de 30 a 40 años, el 70,59% respondió Totalmente de acuerdo con que identifica los desafíos y propone soluciones oportunamente (P12), mientras que el 76,47% respondió De acuerdo con que identifica y analiza opiniones de personas ajenas a su equipo (P13).

Por lo tanto, los resultados reflejan formas diversas de ejercer el liderazgo estratégico. La apertura para escuchar a las personas trabajadoras y analizar alternativas aparece en distintos grupos etarios, aunque con distribuciones diferentes. Estas variaciones aconsejan fortalecer espacios de participación y análisis en toda la organización, evitando atribuir automáticamente una mayor apertura a las personas más jóvenes o una mayor experiencia estratégica a quienes poseen más edad.

Habilidad de interpretación de los líderes estratégicos según su edad

El líder que ha desarrollado las competencias planteadas en los dos subapartados anteriores, está capacitado para interpretar en lugar de ver o escuchar reflexivamente lo que espera (Schoemaker, *et al.*, 2013); ello porque ha aprendido a resumir toda la información disponible, para identificar patrones, superar la ambigüedad y buscar nuevos conocimientos.

Las respuestas favorables se encuentran presentes en los cinco grupos etarios, aunque su distribución varía según el comportamiento evaluado. Efectivamente, de acuerdo con Schoemaker *et al.* (2013) la competencia para intuir la información sin hacer suposiciones, vuelve a un líder en un pensador crítico, que comprende de forma natural el verdadero significado de la información. Ciertamente, el pensamiento crítico se basa en la experiencia, el conocimiento y cierto grado de matiz, con lo cual la habilidad de interpretación echa mano de dichas experiencias de manera objetiva para evaluar la información (Tabla 4). Por ejemplo, el 72,22% del grupo de 51 a 60 años respondió Totalmente de acuerdo con que extrae los elementos más importantes de la información examinada (P14), y el 70,59% del grupo de 30 a 40 años respondió De acuerdo con que se mantiene en constante búsqueda de información (P16).

En la realidad salvadoreña, la edad y los años de experiencia todavía aparecen con frecuencia entre los requisitos de las ofertas de trabajo. No obstante, los resultados muestran que la capacidad de analizar problemas y buscar información se encuentra distribuida en diferentes rangos etarios. Por ello, la selección y el desarrollo de líderes deberían considerar las competencias demostradas, la experiencia pertinente y la disposición para aprender, en lugar de utilizar la edad como indicador directo de la habilidad de interpretación.

Habilidad de decidir de los líderes estratégicos según su edad

Los pensadores estratégicos son aquellas personas que requieren diversas opciones desde un inicio y no se confían apresuradamente en alternativas simplificadas del camino a seguir o no. Definitivamente, se trata de individuos que están comprometidos con tomar decisiones de modo efectivo (Schoemaker *et al.*, 2013).

Los resultados deben leerse dentro de cada grupo etario, tomando en consideración las diferencias en el número de participantes, debido a que la evidencia científica aconseja evitar una relación determinista entre edad y capacidad para decidir. El metaanálisis de Ng & Feldman (2008) muestra que la edad mantiene relaciones heterogéneas y, con frecuencia, pequeñas con las distintas dimensiones del desempeño laboral. En tal sentido, los porcentajes obtenidos en esta investigación describen la distribución de las respuestas en cada grupo etario, pero no demuestran que una mayor edad produzca por sí misma mejores decisiones. Las diferencias también pueden relacionarse con la experiencia, las características del trabajo y las oportunidades de aprendizaje disponibles en cada organización.

Al respecto, los datos describen respuestas favorables en la habilidad de decidir en los distintos grupos de edad. Las personas de 41 a 50 años concentran frecuencias relevantes en

la identificación oportuna de consecuencias, mientras que otros grupos presentan resultados favorables en la planificación de corto y largo plazo y en la delegación. Estas diferencias no permiten establecer que un grupo sea globalmente más competente; indican, más bien, comportamientos específicos que pueden fortalecerse mediante experiencia, formación y aprendizaje organizacional (Tabla 5). Como referencia, el 66,67 % del grupo de 41 a 50 años respondió Totalmente de acuerdo con que identifica oportunamente posibles consecuencias (P17); igual porcentaje del grupo de 51 a 60 años respondió Totalmente de acuerdo con que separa las proyecciones de corto y largo plazo (P18).

Hallazgos de la habilidad de alinearse de los líderes estratégicos según su edad

En línea con Schoemaker et al. (2013) los líderes estratégicos tienen que ser diestros en localizar puntos de vista comunes y alcanzar el consenso entre los stakeholders que poseen percepciones y agendas disímiles, Situación que hacen posible gracias a la comunicación asertiva, la proactividad, la generación de confianza y el compromiso.

Al respecto, este subapartado se centra en exhibir los resultados obtenidos en cuanto a la competencia de alinearse en los líderes estratégicos de las empresas grandes de El Salvador de acuerdo con el rango de edad.

Las respuestas describen una orientación favorable hacia la coordinación de equipos, la gestión de desacuerdos y el reconocimiento de los logros. En la serie de preguntas ilustradas en la Tabla 6 se observan respuestas favorables en los distintos rangos de edad. Los resultados presentan una distribución relativamente equilibrada y respaldan la idea de que la habilidad de alinear no depende exclusivamente de la edad. La integración de equipos, la gestión ética de los desacuerdos y el reconocimiento de los logros requieren prácticas organizacionales que pueden desarrollarse a lo largo de la trayectoria profesional.

No obstante, algunos comportamientos muestran diferencias descriptivas. El grupo de 41 a 50 años presenta frecuencias favorables en los reactivos vinculados con la coordinación y el reconocimiento, mientras que el grupo de 30 a 40 años destaca en la integración de equipos de diversas áreas. Estas variaciones deben interpretarse dentro de cada grupo y no como una jerarquía general de competencia entre edades.

Como ejemplo, en el grupo de 30 a 40 años, el 88,24% respondió Totalmente de acuerdo con que desarrolla equipos de trabajo integrados por diversas áreas (P20). Asimismo, en el grupo de 41 a 50 años, el 54,17% manifestó estar Totalmente de acuerdo con que actúa de manera ética y profesional ante los desacuerdos del equipo (P21), mientras que el 70,83% expresó el mismo nivel de acuerdo respecto del reconocimiento de los logros de su equipo de trabajo (P22).

Habilidad de aprender de los líderes estratégicos según su edad

Schoemaker *et al.* (2013) explican que los líderes estratégicos son el centro de atención en el proceso de aprendizaje organizacional, Efectivamente, son los responsables de promover una cultura organizacional comprometida con la indagación y averiguan las lecciones aprendidas tanto en los resultados exitosos como no exitosos.

Al respecto, los resultados evidencian la disposición para revisar proyectos, reconocer equivocaciones y considerar oportunidades de mejora provenientes del equipo, por parte de los líderes de la gran empresa salvadoreña (Tabla 7). Como ejemplo, el 58,82% del grupo de 30 a 40 años respondió Totalmente de acuerdo con que revisa la planificación de los proyectos (P23); el 66,67% del grupo de 51 a 60 años manifestó el mismo nivel De acuerdo respecto del reconocimiento de sus equivocaciones (P24), y el 76,47% del grupo de 30 a 40 años lo hizo en relación con la consideración de oportunidades de mejora planteadas por sus colaboradores (P25).

Discusión

De acuerdo con los datos obtenidos, las seis habilidades del liderazgo estratégico se encuentran presentes en los distintos rangos de edad, aunque con variaciones según el comportamiento examinado. La experiencia puede contribuir al desarrollo profesional, pero no depende exclusivamente de la madurez cronológica. Por lo expuesto, ningún grupo posee un nivel superior de liderazgo.

El grupo de 30 a 40 años presentó respuestas favorables en cuanto a la planificación y el seguimiento; sin embargo, esto no es aplicable a todos los grupos, más bien se puede decir que hay una complementariedad. Al respecto, Jansen *et al.* (2009) señalan que el liderazgo estratégico ayuda a equilibrar el trabajo de los grupos a fin de alinearse a los retos del mercado y el entorno en general. También, Carmeli *et al.* (2012) señalan que el liderazgo relacional fortalece el trabajo y la comunicación.

Por su lado Edmondson (1999) señala que la seguridad psicológica ayuda a mejorar el aprendizaje y Carmeli & Sheaffer (2008) sostienen que esto fortalece la adaptación organizacional. Por lo tanto, el desempeño de los grupos varía según el contexto analizado (Ng & Feldman, 2008) y las diferencias de edades de los miembros del grupo afecta el liderazgo (Kearney, 2008; Zacher & Frese, 2009). Por lo tanto, el liderazgo y la integración de los todo el equipo, puede mejorar la integración del equipo y su desempeño (Owens & Hekman, 2012; Ou *et al.*, 2018; Kunze *et al.*, 2011).

Tabla 2. Resultados de la habilidad de anticipación de los líderes estratégicos según su edad

Preguntas	Escala	29 o menos	29 o menos	30 a 40	30 a 40	41 a 50	41 a 50	51 a 60	51 a 60	61 o más	61 o más	TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Considero que mantengo una buena comunicación con todos mis grupos de interés que conforman mi entorno para identificar y comprender sus necesidades?	Neutral	0	0	0	0	0	0	2	11,11	0	0	2	3,03
	De acuerdo	1	16,67	8	47,06	13	54,17	10	55,56	1	100	33	50,00
	Totalmente de acuerdo	5	83,33	9	52,94	11	45,83	6	33,33	0	0	31	46,97
2. ¿Soy capaz de realizar investigaciones de mercado para identificar qué impacto tendrán las decisiones que tome dentro de la organización?	Neutral	0	0	0	0	1	4,17	1	5,56	0	0	2	3,03
	De acuerdo	4	66,67	10	58,82	14	58,33	10	55,56	0	0	38	57,58
	Totalmente de acuerdo	2	33,33	7	41,18	9	37,5	7	38,89	1	100	26	39,39
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	0	0	0	0	1	4,17	2	11,11	1	100	4	6,06
	De acuerdo	2	33,33	10	58,82	11	45,83	7	38,89	0	0	30	45,45
	Totalmente de acuerdo	4	66,67	7	41,18	12	50	9	50	0	0	32	48,48
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	1	16,67	1	5,88	0	0	1	5,56	0	0	3	4,55
	De acuerdo	3	50	6	35,29	10	41,67	11	61,11	0	0	30	45,45
	Totalmente de acuerdo	2	33,33	10	58,82	14	58,33	6	33,33	1	100	33	50,00
5. ¿Sé identificar a los clientes con los que cuenta la organización y soy capaz de descubrir qué cosas pueden mantenerlos o alejarlos?	Neutral	0	0	0	0	0	0	1	5,56	0	0	1	1,52
	De acuerdo	0	0	8	47,06	18	75	8	44,44	1	100	35	53,03
	Totalmente de acuerdo	6	100	9	52,94	6	25	9	50	0	0	30	45,45
6. ¿Me mantengo en constante aprendizaje que pueda enriquecer mi aporte en la organización?	Neutral	0	0	0	0	1	4,17	1	5,56	0	0	2	3,03
	De acuerdo	3	50	8	47,06	9	37,5	9	50	1	100	30	45,45
	Totalmente de acuerdo	3	50	9	52,94	14	58,33	8	44,44	0	0	34	51,52

Nota. Los porcentajes de las columnas correspondientes a los grupos etarios se calcularon dentro de cada grupo (n = 6, 17, 24, 18 y 1, respectivamente). El porcentaje de la columna TOTAL se calculó sobre el conjunto de 66 participantes; por ello, en cada pregunta las frecuencias totalizan 66 y los porcentajes de las categorías de respuesta suman 100,00%. Los grupos de 29 años o menos y de 61 años o más se presentan únicamente con fines descriptivos, debido a su reducido número de casos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Resultados de la habilidad de desafiar de los líderes estratégicos según su edad

Preguntas	Escala	29 o menos		30 a 40		41 a 50		51 a 60		61 o más		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7. ¿Posee algún método para la identificación y resolución de problemas?	Neutral	0	0,00	3	17,65	2	8,33	1	5,56	0	0,00	6	9,09
	De acuerdo	1	16,67	7	41,18	11	45,83	6	33,33	0	0,00	25	37,88
	Totalmente de acuerdo	5	83,33	7	41,18	11	45,83	11	61,11	1	100,00	35	53,03
8. ¿Soy capaz de realizar un análisis a profundidad cuando se presenta un problema en la organización o en mi equipo de trabajo?	Neutral	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	11,11	0	0,00	2	3,03
	De acuerdo	2	33,33	6	35,29	10	41,67	8	44,44	1	100,00	27	40,91
	Totalmente de acuerdo	4	66,67	11	64,71	14	58,33	8	44,44	0	0,00	37	56,06
9. ¿Considero que identifico de forma eficaz las oportunidades de mejora e implemento acciones de forma oportuna?	Neutral	0	0,00	1	5,88	1	4,17	1	5,56	0	0,00	3	4,55
	De acuerdo	2	33,33	7	41,18	14	58,33	6	33,33	1	100,00	30	45,45
	Totalmente de acuerdo	4	66,67	9	52,94	9	37,50	11	61,11	0	0,00	33	50,00
10. ¿Soy capaz de organizar reuniones junto con mis colaboradores para conocer qué cosas se pueden mejorar dentro de la organización?	Neutral	0	0,00	0	0,00	1	4,17	2	11,11	0	0,00	3	4,55
	De acuerdo	2	33,33	7	41,18	13	54,17	9	50,00	0	0,00	31	46,97
	Totalmente de acuerdo	4	66,67	10	58,82	10	41,67	7	38,89	1	100,00	32	48,48
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	0,00	0	0,00	1	4,17	0	0,00	0	0,00	1	1,52
	Neutral	0	0,00	0	0,00	3	12,50	2	11,11	0	0,00	5	7,58
	De acuerdo	1	16,67	11	64,71	10	41,67	8	44,44	1	100,00	31	46,97
	Totalmente de acuerdo	5	83,33	6	35,29	10	41,67	8	44,44	0	0,00	29	43,94
12. ¿Sé identificar los desafíos que se me presentan y propongo soluciones oportunamente?	De acuerdo	2	33,33	5	29,41	11	45,83	9	50,00	0	0,00	27	40,91
	Totalmente de acuerdo	4	66,67	12	70,59	13	54,17	9	50,00	1	100,00	39	59,09
13. ¿Sé identificar y analizar opiniones de otras personas ajenas a mi equipo de trabajo para tener otra perspectiva cuando se presenta algún problema?	De acuerdo	2	33,33	13	76,47	13	54,17	8	44,44	0	0,00	36	54,55
	Totalmente de acuerdo	4	66,67	4	23,53	11	45,83	10	55,56	1	100,00	30	45,45

Nota. Los porcentajes de las columnas correspondientes a los grupos etarios se calcularon dentro de cada grupo (n = 6, 17, 24, 18 y 1, respectivamente). El porcentaje de la columna TOTAL se calculó sobre el conjunto de 66 participantes; por ello, en cada pregunta las frecuencias totalizan 66 y los porcentajes de las categorías de respuesta suman 100,00%. Los grupos de 29 años o menos y de 61 años o más se presentan únicamente con fines descriptivos, debido a su reducido número de casos.

Fuente: elaboración propia con base en Cruz-De-Cornejo et al. (2023).

Tabla 4. Resultados de la habilidad de interpretación de los líderes estratégicos según su edad

Preguntas	Escala	29 o menos		30 a 40		41 a 50		51 a 60		61 o más		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
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	0,00	0	0,00	2	8,33	0	0,00	0	0,00	2	3,03
	De acuerdo	2	33,33	7	41,18	5	20,83	5	27,78	0	0,00	19	28,79
	Totalmente de acuerdo	4	66,67	10	58,82	17	70,83	13	72,22	1	100,00	45	68,18
15. ¿Soy capaz de analizar los problemas que se presentan en la organización y evaluarlos desde otra perspectiva?	De acuerdo	0	0,00	7	41,18	16	66,67	10	55,56	1	100,00	34	51,52
	Totalmente de acuerdo	6	100,00	10	58,82	8	33,33	8	44,44	0	0,00	32	48,48
16. ¿Considero que me mantengo en constante búsqueda de información de los temas que rodean la organización sin necesidad de esperar a que se presente algún problema?	Neutral	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	5,56	0	0,00	1	1,52
	De acuerdo	3	50,00	12	70,59	10	41,67	7	38,89	1	100,00	33	50,00
	Totalmente de acuerdo	3	50,00	5	29,41	14	58,33	10	55,56	0	0,00	32	48,48

Nota. Los porcentajes de las columnas correspondientes a los grupos etarios se calcularon dentro de cada grupo (n = 6, 17, 24, 18 y 1, respectivamente). El porcentaje de la columna TOTAL se calculó sobre el conjunto de 66 participantes; por ello, en cada pregunta las frecuencias totalizan 66 y los porcentajes de las categorías de respuesta suman 100,00%. Los grupos de 29 años o menos y de 61 años o más se presentan únicamente con fines descriptivos, debido a su reducido número de casos.

Fuente: elaboración propia con base en Cruz-De-Cornejo et al. (2023).

Tabla 5. Resultados de la habilidad de decidir de los líderes estratégicos según su edad

Preguntas	Escala	29 o menos		30 a 40		41 a 50		51 a 60		61 o más		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17. ¿Soy capaz de identificar oportunamente posibles consecuencias inclusive aquellas que pueden ser más perjudiciales para la organización?	Neutral	1	16,67	1	5,88	0	0,00	1	5,56	0	0,00	3	4,55
	De acuerdo	0	0,00	6	35,29	8	33,33	8	44,44	0	0,00	22	33,33
	Totalmente de acuerdo	5	83,33	10	58,82	16	66,67	9	50,00	1	100,00	41	62,12
18. ¿Soy capaz de separar las proyecciones de la organización en largo y corto plazo para así planificar tiempos de ejecución de los proyectos?	Neutral	0	0,00	1	5,88	1	4,17	0	0,00	0	0,00	2	3,03
	De acuerdo	3	50,00	9	52,94	9	37,50	6	33,33	1	100,00	28	42,42
	Totalmente de acuerdo	3	50,00	7	41,18	14	58,33	12	66,67	0	0,00	36	54,55
19. ¿Sé delegar actividades a mis colaboradores a fin de contar con diversas opiniones para un mejor análisis?	De acuerdo	1	16,67	10	58,82	11	45,83	11	61,11	1	100,00	34	51,52
	Totalmente de acuerdo	5	83,33	7	41,18	13	54,17	7	38,89	0	0,00	32	48,48

Nota. Los porcentajes de las columnas correspondientes a los grupos etarios se calcularon dentro de cada grupo (n = 6, 17, 24, 18 y 1, respectivamente). El porcentaje de la columna TOTAL se calculó sobre el conjunto de 66 participantes; por ello, en cada pregunta las frecuencias totalizan 66 y los porcentajes de las categorías de respuesta suman 100,00%. Los grupos de 29 años o menos y de 61 años o más se presentan únicamente con fines descriptivos, debido a su reducido número de casos.

Fuente: elaboración propia con base en Cruz-De-Cornejo et al. (2023).

Tabla 6. Resultados de la habilidad de alinearse de los líderes estratégicos según su edad

Preguntas	Escala	29 o menos		30 a 40		41 a 50		51 a 60		61 o más		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
20. ¿Sé desarrollar equipos de trabajo con diversas áreas a fin de lograr objetivos organizacionales?	Neutral	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	5,56	0	0,00	1	1,52
	De acuerdo	3	50,00	2	11,76	6	25,00	6	33,33	0	0,00	17	25,76
	Totalmente de acuerdo	3	50,00	15	88,24	18	75,00	11	61,11	1	100,00	48	72,73
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	0	0,00	9	52,94	11	45,83	9	50,00	1	100,00	30	45,45
	Totalmente de acuerdo	6	100,00	8	47,06	13	54,17	9	50,00	0	0,00	36	54,55
22. ¿Puedo reconocer los logros de mi equipo de trabajo con facilidad?	Neutral	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	5,56	0	0,00	1	1,52
	De acuerdo	2	33,33	6	35,29	7	29,17	10	55,56	1	100,00	26	39,39
	Totalmente de acuerdo	4	66,67	11	64,71	17	70,83	7	38,89	0	0,00	39	59,09

Nota. Los porcentajes de las columnas correspondientes a los grupos etarios se calcularon dentro de cada grupo (n = 6, 17, 24, 18 y 1, respectivamente). El porcentaje de la columna TOTAL se calculó sobre el conjunto de 66 participantes; por ello, en cada pregunta las frecuencias totalizan 66 y los porcentajes de las categorías de respuesta suman 100,00%. Los grupos de 29 años o menos y de 61 años o más se presentan únicamente con fines descriptivos, debido a su reducido número de casos.

Fuente: elaboración propia con base en Cruz-De-Cornejo et al. (2023).

Tabla 7. Resultados de la habilidad de aprender de los líderes estratégicos según su edad

Preguntas	Escala	29 o menos		30 a 40		41 a 50		51 a 60		61 o más		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
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	1	16,67	7	41,18	12	50,00	10	55,56	1	100,00	31	46,97
	Totalmente de acuerdo	5	83,33	10	58,82	12	50,00	8	44,44	0	0,00	35	53,03
24. ¿Soy capaz de reconocer mis equivocaciones y sus consecuencias?	De acuerdo	2	33,33	9	52,94	12	50,00	6	33,33	1	100,00	30	45,45
	Totalmente de acuerdo	4	66,67	8	47,06	12	50,00	12	66,67	0	0,00	36	54,55
25. ¿Soy capaz de considerar oportunidades de mejora planteadas por mis colaboradores sin importar su cargo dentro de la organización?	De acuerdo	1	16,67	4	23,53	9	37,50	11	61,11	1	100,00	26	39,39
	Totalmente de acuerdo	5	83,33	13	76,47	15	62,50	7	38,89	0	0,00	40	60,61

Nota. Los porcentajes de las columnas correspondientes a los grupos etarios se calcularon dentro de cada grupo (n = 6, 17, 24, 18 y 1, respectivamente). El porcentaje de la columna TOTAL se calculó sobre el conjunto de 66 participantes; por ello, en cada pregunta las frecuencias totalizan 66 y los porcentajes de las categorías de respuesta suman 100,00 %. Los grupos de 29 años o menos y de 61 años o más se presentan únicamente con fines descriptivos, debido a su reducido número de casos.

Fuente: elaboración propia con base en Cruz-De-Cornejo et al. (2023).

Conclusiones

Los resultados obtenidos describen una presencia predominantemente favorable de las seis habilidades del liderazgo estratégico en las grandes empresas salvadoreñas. Las variaciones entre los rangos de edad no siguen una dirección uniforme: un grupo puede concentrar respuestas más favorables en una conducta y presentar una distribución distinta en otra. Por lo tanto, la edad no debe utilizarse como explicación aislada de la capacidad estratégica ni como criterio para atribuir mayor o menor competencia a las personas líderes. Estas diferencias deben comprenderse junto con la experiencia, las características del puesto, el contexto organizacional y las oportunidades de aprendizaje.

En el grupo de 30 a 40 años se identifican respuestas favorables relacionadas con la escucha y la evaluación de oportunidades de mejora provenientes de diferentes niveles de la organización. Sin embargo, estas fortalezas no son exclusivas de dicho rango etario ni representan una oposición frente al grupo de 51 a 60 años. Los resultados muestran que cada grupo presenta distribuciones particulares según el comportamiento evaluado, por lo que las organizaciones deberían promover la participación, el diálogo y la toma de decisiones colaborativa de manera transversal.

En un entorno revolucionado e inmerso en un proceso de constante cambio, puede terminar siendo un obstáculo para la operatividad de las grandes organizaciones salvadoreñas, Porque el contar con líderes estratégicos abiertos a escuchar y dialogar con otras personas trabajadora de la misma organización, crea espacios fructíferos para el diseño de objetivos, estrategias y acciones que contribuyan al fortalecimiento de una cultura organizacional comprometida con el mejoramiento del desempeño, la productividad y la competitividad, tanto en el ámbito personal como organizacional.

En la revisión realizada no se identificaron estudios previos que examinaran conjuntamente estas seis habilidades del liderazgo estratégico en las grandes empresas salvadoreñas. En tal sentido, la investigación constituye una aproximación inicial al perfil estudiado. Sus resultados muestran una presencia favorable de las competencias analizadas, pero deben comprenderse dentro del alcance descriptivo, las características de la muestra y el uso de percepciones autoinformadas.

Los resultados presentados muestran la presencia de grandes retos para los líderes de las grandes empresas de El Salvador; retos que están relacionados con la construcción de una cultura organizacional más comprometida, equitativa y justa, que potencie un proceso de capacitación de los líderes de sus organizaciones en las seis habilidades del líder, a fin de lograr organizaciones más competentes, productivas y competitivas.

Se recomienda más compromiso de las empresas salvadoreñas por transmitir su modelo de liderazgo estratégico cimentado en la cultura organizacional, a fin de potenciar las habilidades o competencias de anticipación. Finalmente, los hallazgos poseen un alcance descriptivo; puesto que, la desigualdad en el tamaño de los grupos etarios, en particular, los seis casos de 29 años o menos y el único caso de 61 años o más; limita las comparaciones. Por lo tanto, se sugiere en futuras investigaciones ampliar la muestra, incorporar fuentes de información complementarias y desarrollar mecanismos de aprendizaje intergeneracional que fortalezcan las seis habilidades analizadas.

Referencias

- Carmeli, A., & Sheaffer, Z. (2008). How learning leadership and organizational learning from failures enhance perceived organizational capacity to adapt to the task environment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(4), 468–489. <https://doi.org/10.1177/0021886308323822>
- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31–54. <https://doi.org/10.1177/1476127011434797>
- Carucci, R. (2016, 26 de octubre). Make strategic thinking part of your job. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/10/make-strategic-thinking-part-of-your-job>
- Cruz-De-Cornejo, M. A., Figueroa-Zelaya, G. A., & Ramos-Breucop, S. F. (2023). El perfil del líder estratégico de la gran empresa salvadoreña. (Trabajo de grado). El salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Great Place To Work. (2023). *Los mejores lugares para trabajar en El Salvador 2023*. <https://greatplacetoworkcarca.com/es/listado/lista-los-mejores-lugares-para-trabajar-en-el-salvador-2023/>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>
- Horwath, R. (s.f.). *Executive strategic coaching & counsel*. <https://www.strategyskills.com/executive-coaching-and-strategic-counsel/>
- Horwath, R. (2023). *Strategic: The skill to set direction, create advantage, and achieve executive excellence*. US: Wiley.
- Ibarra, L. (2022). *Mujeres tienen todo para ganar más espacios de liderazgo empresarial*. <https://www.estrategiaynegocios.net/especiales/mujeres-desafiantes/mujeres-tienen-todo-para-ganar-mas-espacios-de-liderazgo-empresarial-OK10925308>
- Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5–18. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.008>
- Kearney, E. (2008). Age differences between leader and followers as a moderator of the relationship between transformational leadership and team performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 803–811. <https://doi.org/10.1348/096317907X256717>
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences: A cross-organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264–290. <https://doi.org/10.1002/job.698>
- Lai, L. (2017). Being a strategic leader is about asking the right questions. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/01/being-a-strategic-leader-is-about-asking-the-right-questions>
- Ministerio de Economía. (2021). *Base de datos de grandes empresas*. Portal de Transparencia de El Salvador. <https://www.cnr.gob.sv/>
- Ministerio de Trabajo y Economía Social de España. (2020). La gestión de la edad en las empresas: el envejecimiento de las plantillas. Gobierno de España. <https://www.edad->

- vida.org/publicaciones/la-gestion-de-la-edad-en-las-empresas-el-envejecimiento-de-las-plantillas/
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *El Salvador*. <https://www.ilo.org/sanjose/paises/el-salvador/>
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018). Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes. *Journal of Management*, 44(3), 1147–1173. <https://doi.org/10.1177/0149206315604187>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- RRHH Digital. (2023). *El liderazgo empresarial: importancia y características*. <https://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/136868/El-liderazgo-empresarial-importancia-y-caracteristicas/>
- Schoemaker, P. J. H., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. *Harvard Business Review*, 91(1–2), 131–134. <https://hbr.org/2013/01/strategic-leadership-the-esssential-skills>
- Universia. (2020). *Liderazgo estratégico: habilidades necesarias*. <https://www.universia.net/mx/actualidad/habilidades/liderazgo-estrategico-habilidades-necesarias-1167843.html>
- Universidad Mexicana. (2018). *Liderazgo: factor clave para el éxito de las organizaciones*. <https://unimex.edu.mx/soyunimex/liderazgo-factor-clave-para-el-exito-de-las-organizaciones/>
- Voces Vitales El Salvador. (2022). *Proyecto WE3A impulsa los negocios*. <https://vocesvitales.org.sv/proyecto-we3a-impulsa-los-negocios/>
- Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging*, 24(2), 487–493. <https://doi.org/10.1037/a0015425>