Revista *entorno*, Universidad Tecnológica de El Salvador, https://revistas.utec.edu.sv/index.php/entorno, enero-junio 2026, número 81, pp. 51-60, ISSN: 2071-8748, E-ISSN: 2218-3345, ISNI 0000 0001 2113 0101 https://isni.org/isni/0000000121130101

Fortalecimiento del empoderamiento femenino mediante un plan estratégico de liderazgo en El Salvador

Strengthening Women's Empowerment Through a Strategic Leadership Plan in El Salvador

Elena Guadalupe Méndez Osorio
Licenciada en Administración de Empresas.
Máster en Coaching Personal y Liderazgo Organizacional.
Docente investigador. Universidad Técnica Latinoamericana - UTLA Santa Tecla, El Salvador.
https://orcid.org/0009-0005-7259-2804.
elena.guadalupe.mendez@utla.edu.sv.
elenaguadalupemendez@gmail.com

ISSN 2071-8748
E-ISSN 2218-3345

BY NC SA

Recibido: 24 de octubre de 2025

Aprobado: 8 de enero de 2026

DOI: https://doi.org/10.5377/entorno.v1i81.22440

URI: https://hdl.handle.net/11298/1467

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo diseñar e implementar un plan estratégico de liderazgo orientado al fortalecimiento del empoderamiento femenino en mujeres jóvenes de 18 a 35 años en entornos laborales del departamento de Usulután, El Salvador. La investigación se llevó a cabo entre enero y julio de 2025, en coordinación con organizaciones locales. Se utilizó un enfoque cualitativo con metodología participativa, aplicando entrevistas semiestructuradas, grupos focales, observación estructurada y el Test de Liderazgo de Blake y Mouton en dos momentos de medición,

Abstract

This study aimed to design and implement a strategic leadership plan focused on strengthening women's empowerment among young women aged 18 to 35 in workplace settings in the department of Usulután, El Salvador. The research was conducted between January and July 2025, in coordination with local organizations. A qualitative approach with a participatory methodology was employed, applying semi-structured interviews, focus groups, structured observation, and the Blake and Mouton Leadership Grid Test at two different measurement points in time– before and after the

antes y después de la intervención. Los resultados evidenciaron un incremento estadísticamente significativo en los estilos de liderazgo orientados tanto a la gestión como a las personas (del 60 % al 90 %), junto con mejoras notables en habilidades comunicativas (del 62 % al 88 %), toma de decisiones (del 58 % al 84 %) y resolución de conflictos (del 54 % al 82 %). El 87 % de las participantes manifestó sentirse más preparada para asumir retos laborales y el 92 % identificó barreras de género previamente invisibilizadas en sus contextos. Estos hallazgos reflejan que el liderazgo estratégico, cuando se implementa con enfoque de empoderamiento, favorece transformaciones individuales y colectivas que inciden positivamente en la participación femenina en espacios laborales. Se concluye que este tipo de intervención no solo fortalece la equidad de género en las organizaciones, sino que también representa una oportunidad para potenciar el desarrollo socioeconómico local mediante la incorporación activa de mujeres jóvenes en la toma de decisiones.

Palabras clave

mujeres - delegación de autoridad; mujeres – justicia social – El Salvador; mujeres – empoderamiento; sociología.

intervention. The results revealed a statistically significant increase in leadership styles oriented towards both task management and interpersonal relationships (from 60% to 90%), as well as notable improvements in communicative skills (from 62% to 88%), decision-making (from 58% to 84%) and problem solution (from 54% to 82%). A total of 87% of participants reported feeling more prepared to take on professional challenges, and 92% identified gender barriers that had remained invisible within their work environments in the past. These findings demonstrate that strategic leadership, when implemented through an empowerment-based approach, fosters individual and collective transformations that positively influence women's participation in the workplace. It is concluded that this type of intervention not only strengthens gender equity within organizations but also represents an opportunity to enhance local socioeconomic development through the active inclusion of young women in decision-making processes.

Keywords

Women – delegation of authority; women –social justice – El Salvador; women – empowerment; sociology.

Introducción

El liderazgo femenino y el empoderamiento de las mujeres en entornos laborales constituyen áreas de creciente interés académico y social, en la medida en que se han convertido en factores determinantes para avanzar hacia la igualdad de género, el desarrollo sostenible y la cohesión institucional (ONU Mujeres, 2019). En la actualidad, múltiples organismos internacionales subrayan que la inclusión de las mujeres en posiciones de liderazgo contribuye no solo a reducir brechas históricas, sino también a mejorar la innovación, la productividad y el bienestar organizacional (Organización Internacional del Trabajo, 2019). Sin embargo, a pesar de los avances normativos y discursivos en torno a la equidad, en países de América Latina persisten estructuras socioculturales y laborales que limitan el ejercicio pleno de los liderazgos femeninos, especialmente entre las mujeres jóvenes que ingresan al mercado de trabajo (ONU Mujeres, 2020).

El caso de El Salvador es ilustrativo de estas tensiones. Diversos estudios señalan que las mujeres enfrentan condiciones laborales desiguales respecto a los hombres, expresadas en menores oportunidades de

ascenso, sobrecarga de tareas, desigual distribución del tiempo, y brechas salariales (Dirección General de Estadística y Censos [DIGESTYC], 2022a). A ello se suman los estereotipos de género y la limitada participación en la toma de decisiones estratégicas dentro de instituciones públicas y privadas. En particular, en departamentos como Usulután, caracterizados por un fuerte arraigo cultural y por dinámicas socioeconómicas restrictivas, la situación se agudiza para las jóvenes de entre18 y 35 años que buscan insertarse y proyectarse en espacios de liderazgo (DIGESTYC, 2022b).

En este contexto, el empoderamiento femenino se plantea como una herramienta fundamental para transformar realidades personales e institucionales (Morales, 2020). El empoderamiento no solo alude a la adquisición de competencias técnicas, sino también a procesos de autoconciencia, autoestima, autonomía y capacidad de incidencia en el entorno. Estos elementos, vinculados con modelos contemporáneos de liderazgo transformacional y con la teoría de la inteligencia emocional (Goleman, 2007), favorecen que las mujeres desarrollen habilidades para conducir equipos, negociar desde la equidad y generar cambios organizacionales sostenibles.

El liderazgo estratégico, entendido como la capacidad de integrar visión, gestión de personas y toma de decisiones con un enfoque de equidad, se convierte así en un medio eficaz para fortalecer la participación femenina en espacios laborales. Este tipo de liderazgo no se limita a la dirección jerárquica, sino que impulsa la construcción de comunidades de aprendizaje, redes de colaboración y procesos de mentoría que permiten a las mujeres jóvenes superar barreras invisibles y abrir oportunidades de desarrollo (Rodríguez, 2018).

A pesar de su relevancia, en El Salvador son escasas las experiencias sistematizadas que documenten la implementación de programas de liderazgo femenino con base en metodologías participativas, como el coaching personal, el trabajo colaborativo y la investigación-acción. De ahí surge la importancia de este estudio, cuyo propósito fue diseñar y aplicar un plan estratégico de liderazgo orientado al empoderamiento de mujeres jóvenes en entornos laborales del departamento de Usulután, a fin de evaluar su impacto tanto en el desarrollo individual de las participantes como en la generación de transformaciones colectivas (Osorio, 2023).

La presente investigación se desarrolló entre enero y julio de 2025, en colaboración con organizaciones locales, y buscó responder a la necesidad de contar con modelos replicables de fortalecimiento del liderazgo femenino en contextos sociolaborales complejos. Se parte de la premisa de que el empoderamiento de las mujeres jóvenes no solo es un derecho, sino también una oportunidad para impulsar mejoras en las condiciones socioeconómicas de la región y contribuir a la construcción de instituciones más equitativas e inclusivas.

Metodología

Enfoque y diseño de la investigación

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con componentes cuantitativos de apoyo, orientado a comprender las percepciones, experiencias y transformaciones vividas por las participantes durante la intervención. Se utilizó la modalidad de investigación-acción participativa, que permitió integrar fases de diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación, favoreciendo la construcción colectiva de aprendizajes (Hernández-Sampieri et al., 2014). Este diseño resultó pertinente al tratarse de un proceso orientado a la transformación social y organizacional a través del fortalecimiento del liderazgo femenino.

Lugar y período del estudio

La investigación se realizó en el departamento de Usulután, El Salvador, en espacios físicos proporcionados por instituciones locales y en entornos virtuales de apoyo. El trabajo de campo se llevó a cabo entre los meses de enero y julio de 2025, en coordinación con organizaciones comunitarias y

centros de trabajo que facilitaron la participación de mujeres jóvenes en distintos sectores laborales.

Población y muestra

La población de referencia estuvo constituida por mujeres jóvenes de 18 a 35 años, trabajadoras de instituciones educativas, comerciales y de emprendimientos locales. La muestra fue de tipo intencional, conformada por 20 participantes que aceptaron voluntariamente integrarse al proceso mediante consentimiento informado. Los criterios de inclusión fueron: pertenecer al rango de edad definido, estar vinculadas laboralmente a organizaciones del departamento de Usulután y mostrar disposición para participar activamente en un proceso de liderazgo y empoderamiento. Se cuidaron aspectos éticos como la confidencialidad de la información, el respeto a la privacidad y el derecho a retirarse en cualquier momento del estudio.

Instrumentos y técnicas de recolección de datos

Para obtener información amplia y diversa, se aplicaron los siguientes instrumentos:

- *Test de Liderazgo de Blake y Mouton*, administrado al inicio y al final de la intervención, con el fin de identificar el estilo de liderazgo predominante en cada participante.
- Entrevistas semiestructuradas, orientadas a explorar percepciones sobre barreras de género, experiencias de empoderamiento y proyecciones de liderazgo.
- Grupos focales, desarrollados en dos momentos del proceso para contrastar hallazgos individuales con dinámicas colectivas de reflexión.
- Matrices de observación estructurada, utilizadas por la investigadora durante las sesiones de formación para registrar comportamientos relacionados con la participación, la comunicación y la toma de decisiones.
- Notas anecdóticas y registros de facilitación, que documentaron las interacciones, cambios observados y aprendizajes emergentes.
- Autoevaluaciones de liderazgo y empoderamiento, aplicadas en la primera y última sesión, para identificar percepciones de progreso personal.

Ejecución

El proceso de intervención se organizó en cinco fases secuenciales:

1. Diagnóstico inicial: recopilación de información sobre estilos de liderazgo, percepciones de empoderamiento y principales necesidades formativas de las participantes.
2. Diseño del plan estratégico: elaboración de un programa de talleres y actividades, fundamentado en teorías de liderazgo transformacional, inteligencia emocional y coaching personal.
3. mplementación: desarrollo de talleres semanales presenciales y virtuales, con dinámicas participativas, estudios de caso, ejercicios de liderazgo y actividades de autoconocimiento.
4. Seguimiento personalizado: realización de sesiones de coaching individual y grupal, enfocadas en acompañar procesos de toma de decisiones, resolución de conflictos y definición de metas personales.
5. Evaluación y cierre: aplicación nuevamente de los instrumentos, comparación de resultados pre y posintervención, y análisis colectivo de los logros alcanzados.

Estrategias de análisis de la información

Los datos cualitativos fueron procesados mediante técnicas de análisis temático, que permitieron identificar categorías emergentes en torno a liderazgo, empoderamiento, barreras de género y proyección

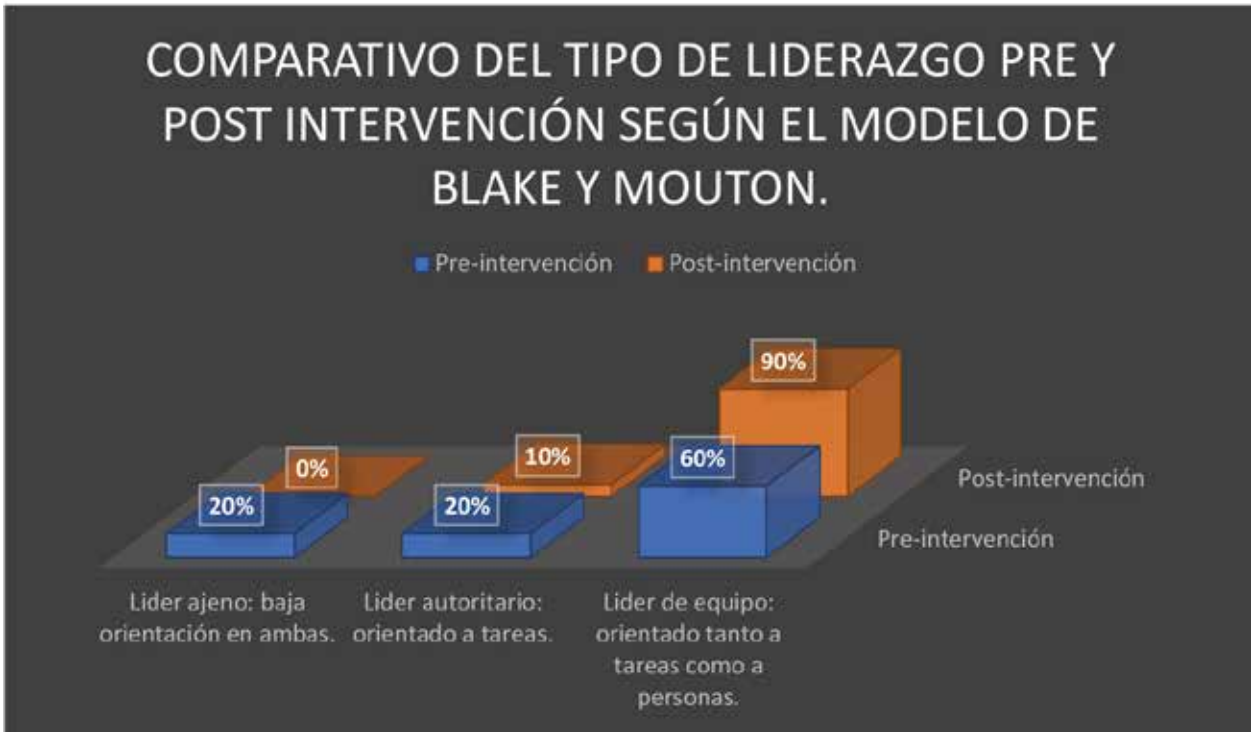
profesional. Para los datos derivados del Test de Liderazgo y las autoevaluaciones se realizó un análisis comparativo descriptivo que mostró la evolución de los estilos y competencias de las participantes antes y después de la intervención.

Resultados

El análisis de los instrumentos aplicados y de la observación durante la intervención permitió identificar cambios significativos en los estilos de liderazgo, en las competencias de empoderamiento y en la percepción de barreras de género de las participantes.

- Cambios en los estilos de liderazgo. Los resultados del *Test de Liderazgo de Blake y Mouton* evidenciaron una transformación notable en los estilos predominantes antes y después de la intervención. Al inicio del proceso, el 20 % de las participantes presentó orientación a la tarea, otro 20 % no presentó orientación ni a la tarea ni a las personas y el 60 % presentó orientación con equilibrio entre la atención a las personas y a la producción.

Figura 1.
Comparativo de estilos de liderazgo pre y post intervención



Fuente: Elaboración propia.

Resultados de las autoevaluaciones. Las autoevaluaciones iniciales y finales mostraron mejoras en competencias clave:

Habilidades comunicativas. Capacidad para expresar ideas con claridad, escuchar activamente y promover una interacción efectiva.

Toma de decisiones. Proceso de seleccionar la mejor alternativa posible ante una situación o problema.

Resolución de conflictos. Capacidad para gestionar desacuerdos de manera constructiva, buscando soluciones cooperativas y sostenibles.

En términos cuantitativos, el 87 % de las participantes reportó sentirse más segura para ejercer el liderazgo en su entorno laboral al finalizar el proceso.

Figura 2.

Comparativo de autoevaluaciones de liderazgo pre y post intervención por dimensión



Fuente: Elaboración propia.

- Testimonios y notas anecdóticas. Los registros cualitativos recogieron testimonios que reflejan cambios en la percepción de sí mismas. Por ejemplo: "*Antes me daba miedo opinar en las reuniones, ahora sé que mi voz tiene valor y puedo proponer ideas que benefician a mi equipo.*" (Participante 7) Estos relatos evidencian un proceso de empoderamiento no solo cognitivo, sino también emocional y social.

Tabla 1.
Citas textuales de testimonios y notas anecdóticas

Participante	Cita textual	Nota anecdótica
3	"Siento que tengo el deseo de liderar, pero me hace falta aprender a comunicarme sin miedo"	
13	"Cuando me preguntaron sobre mis fortalezas me costó responder. Me di cuenta de que no suelo reconocer lo que hago bien. Creo que a veces no me valoro como debería y eso afecta la forma en que me relaciono con los demás en el trabajo"	
9	"He estado en espacios donde me piden tomar decisiones, pero siempre siento que alguien más lo haría mejor. Después de reflexionar, noto que tengo buenas ideas, pero me cuesta confiar en mi criterio"	
Facilitadora-coach		"Durante la entrevista, tres participantes expresaron su deseo de tener modelos femeninos cercanos de liderazgo"
Facilitadora-coach		"Durante la aplicación del cuestionario, varias participantes hicieron comentarios espontáneos sobre sus experiencias personales. Una de ellas compartió que en su trabajo nunca ha visto a una mujer como jefa y que eso la hace pensar que no es un lugar donde las mujeres pueden crecer profesionalmente"

Fuente: Elaboración propia.

- Impacto colectivo observado. Más allá de los cambios individuales, se registró un efecto multiplicador: algunas participantes comenzaron a replicar aprendizajes en sus espacios laborales mediante pequeños talleres, mentorías informales y creación de grupos de apoyo. Este resultado indica que el liderazgo ejercido trascendió la esfera personal y se proyectó hacia la transformación organizacional y comunitaria.

Figura 3.
Proyección de liderazgo femenino hacia otros espacios laborales y comunitarios



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del Test de Liderazgo de Blake y Mouton evidenciaron un incremento estadísticamente significativo en los puntajes combinados de orientación a la tarea y a las personas, lo que indica una evolución hacia el estilo de liderazgo 9,9 o de equipo.

Este estilo se caracteriza por un equilibrio entre la eficacia en la gestión y la atención a las relaciones humanas, considerado el modelo más efectivo dentro de la rejilla gerencial. Dicho cambio sugiere que el plan estratégico favoreció un desarrollador integral del liderazgo, en el que las participantes fortalecieron simultáneamente su capacidad de organización, toma de decisiones y empatía relacional, elementos esenciales del liderazgo transformacional en contextos laborales inclusivos (Blake y Mouton, 1964; Northouse, 2018).

Discusión

Los resultados de este estudio confirman que la implementación de un plan estratégico de liderazgo con enfoque de coaching personal y organizacional puede fortalecer significativamente el empoderamiento femenino en entornos laborales. El desplazamiento hacia el estilo de liderazgo orientado al equipo (9,9) evidencia una transformación en la manera en que las participantes asumen la gestión de personas y tareas, lo cual se alinea con el modelo de liderazgo transformacional descrito por Bass y Riggio (2019), quienes destacan la importancia de la motivación intrínseca, la visión compartida y la capacidad de inspirar cambios sostenibles.

Las mejoras observadas en competencias como la comunicación asertiva, la autoconfianza y la toma de decisiones coinciden con lo planteado por Goleman (2007), respecto al papel de la inteligencia emocional en el desarrollo de líderes capaces de gestionar relaciones de manera efectiva. Este hallazgo es particularmente relevante en contextos donde las mujeres enfrentan barreras invisibles que limitan su participación plena, ya que demuestra que el fortalecimiento de habilidades emocionales y sociales puede convertirse en un recurso estratégico para la superación de dichas limitaciones.

Asimismo, la identificación y visibilización de barreras de género por parte del 92 % de las participantes refleja un avance en el nivel de conciencia crítica, lo cual coincide con lo señalado por Rodríguez (2018), quien argumenta que los procesos de liderazgo colaborativo en mujeres generan comunidades de aprendizaje orientadas al cambio social. En este estudio, dichas comunidades comenzaron a emerger como espacios de diálogo, apoyo mutuo y mentoría, lo cual refuerza la noción de que el empoderamiento femenino no es solo individual, sino colectivo.

Por otro lado, la evidencia de un efecto multiplicador —manifestado en iniciativas de replicación en los espacios de trabajo— sugiere que el impacto del plan estratégico trasciende a nivel organizacional y comunitario. Este aspecto es congruente con lo planteado por el Foro Económico Mundial (2023), quienes sostienen que la presencia de mujeres líderes en entornos laborales contribuye a abrir caminos en estructuras tradicionalmente masculinizadas, generando beneficios no solo para ellas mismas, sino también para sus comunidades y organizaciones.

Finalmente, la investigación aporta un argumento de valor en el plano socioeconómico: el empoderamiento femenino no solo mejora la equidad de género, sino que representa una oportunidad para dinamizar la economía local. Tal como lo plantea Morales (2020), la inclusión de mujeres en roles de liderazgo potencia la innovación, la competitividad y la resiliencia de las comunidades, lo que resulta esencial para contextos como el de Usulután.

En síntesis, el estudio demuestra que un liderazgo estratégico, con base en metodologías de coaching y enfoques de empoderamiento, constituye una herramienta efectiva para promover transformaciones personales, organizacionales y sociales. Estos hallazgos invitan a considerar la replicación del modelo en otros territorios, con el fin de avanzar hacia sociedades más equitativas y sostenibles.

Referencias

Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2019). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315229379

Blake, R. R., y Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Company.

Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC). (2022a). *Proyecciones de población por sexo y edad, por municipio 2022*. Ministerio de Economía. https://www.digestyc.gob.sv/

Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC). (2022b). *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2022.* Ministerio de Economía. https://www.digestyc.gob.sv/

Foro Económico Mundial. (2023). *Informe global sobre la brecha de género 2023*. Foro Económico Mundial. https://es.weforum.org/stories/2023/06/las-crisis-economicas-estan-frenando-los-avances-en-igualdad-de-genero-informe-global-sobre-la-brecha-de-genero-2023

Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Kairós

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU) (2019). *Situación de las mujeres en El Salvador: informe anual 2019* https://isdemu.gob.sv/?s=Situaci%C3%B3n+de+las+mujeres+en+El+Salvador%3A+informe+anual

Morales, J. (2020). Liderazgo femenino y desarrollo local: una aproximación desde el empoderamiento. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, 18*(2), 33-49.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: theory and practice* (8.ª ed.). SAGE Publications.

ONU MUJERES Oficina Regional de las Américas y el Caribe. (2019). E*l avance de las mujeres en América Latina y el Caribe 2016-2018: A toda vela hacia una región 50-50*. https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2019/11/El%20avance%20de%20las%20mujeres%20en%20America%20Latina%20y%20el%20Caribe%202016-2018%20-comprimido.pdf

ONU MUJERES Oficina Regional de las Américas y el Caribe (2020). *El avance de las mujeres hacia la igualdad de género se estanca*. https://www.un.org/es/desa/women-report-2020

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio*. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700953/lang--es/index.htm

Méndez Osorio, E. (2023). *Plan estratégico de liderazgo para el fortalecimiento del empoderamiento femenino en mujeres jóvenes de 18 a 35 años en entornos laborales de Usulután, El Salvador*. https://doi.org/10.17632/n2pyyck4vh.1

Rodríguez, C. (2018). Comunidades de aprendizaje y liderazgo colaborativo en mujeres rurales. *Revista de Estudios de Género, 14*(1), 55-70. https://doi.org/10.2139/ssrn.987654