



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:

**“HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA: CASO TEXTILES JOLENE DEL CANTÓN ANTONIO ANTE -
ATUNTAQUI”**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciatura en
Administración de Empresas**

Línea de investigación: Gestión, Producción, Productividad, Innovación y Desarrollo
Socioeconómico.

AUTOR:

Willington Fabio Picuasi Guajan

DIRECTOR:

Msc. Edwing Rolando Soria Flores

Ibarra – Ecuador - 2026



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004300305		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Willington Fabio Picuasi Guajan		
DIRECCIÓN:	Atuntaqui – Parroquia: San Roque – Comunidad: Cerotal		
EMAIL:	wfpicuasig@utn.edu.ec / fabiopicuasi@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062572023	TELÉFONO MÓVIL:	096 305 3124

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“Habilidades gerenciales y su relación con la planificación estratégica: caso Textiles Jolene del cantón Antonio Ante - Atuntaqui”
AUTOR (ES):	Willington Fabio Picuasi Guajan
FECHA: DD/MM/AAAA	25/03/2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Alex Andrade/ Msc. Edwing Soria



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 25 días del mes de marzo de 2026

EL AUTOR:

Firma:

Nombre: Willington Fabio Picuasi Guajan



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACION
CURRICULAR

Ibarra, 25 de marzo de 2026

Msc. Edwing Rolando Soria Flores

DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte: en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f): -----

Msc. Edwing Rolando Soria Flores

C.C: 1709847550



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificador del trabajo de Integración Curricular “Habilidades gerenciales y su relación con la planificación estratégica: casos Textiles Jolene del cantón Antonio Ante - Atuntaqui” elaborado por Willington Fabio Picuasi Guajan, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

(f): -----

Msc. Edwing Rolando Soria Flores

C.C: 1709847550

(f): -----

Msc. Alex Felipe Andrade Montalvo

C.C: 0603789967

DEDICATORIA

En primer lugar, quiero dedicar este trabajo a Dios, por brindarme salud, fortaleza y vida para alcanzar este objetivo.

También, dedico este logro a mi padre, mi madre, a mis hermanos y hermanas, por la confianza y el gran respaldo esencial que, a pesar de muchas tragedias, siempre han sido participes durante el proceso.

Asimismo, a todas las personas de mi circuito de amigos que, con sus palabras de aliento, no me dejaron rendirme.

Fabio Picuasi

AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos a la Universidad Técnica del Norte, a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas (FACAE), y a toda la planta docente que conforman la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, quienes fueron mis guías durante este proceso.

De igual manera, en especial al Msc. Edwing Rolando Soria Flores, director del trabajo de integración curricular y al Msc. Alex Felipe Andrade Montalvo asesor de la misma, que, con sus experiencias y capacidades, me orientaron para que este trabajo sea desarrollado de la mejor manera.

Finalmente, a Textiles Jolene, una microempresa que me abrió la puerta para que mi trabajo pueda respaldar con información real y el desarrollo de mi trabajo de titulación, y en este sentido sea de gran ayuda para futuros estudios.

Fabio Picuasi

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo busca analizar el nivel de incidencia de las habilidades gerenciales en los colaboradores de Textiles Jolene, en el cantón Antonio Ante – Atuntaqui, dedicado a la producción y venta de lencería para el hogar, en el proceso de ejecución de la planificación estratégica. Se eligió un enfoque mixto, es decir, métodos cualitativos y cuantitativos. Se recogieron datos de diversas fuentes mediante encuestas y entrevista. El método utilizado en este trabajo fue inductivo y deductivo para la interpretación de los datos, así como para evaluar la influencia de las habilidades gerenciales en la gestión estratégica. También, técnicas como la correlación de Spearman para relacionar las dos variables estudiadas.

En este sentido, los resultados de este trabajo, muestran que Textiles Jolene tiende a tener dos habilidades fuertes en su gestión, en este caso; habilidades técnicas y de liderazgo, en la cual se logra una ejecución eficaz y satisfacción del cliente, pero también existen debilidades en la formalización de la planificación estratégica, es decir, habilidades políticas y pensamiento crítico, que limita tener una visión a largo plazo acerca del giro de negocio, por el cual se requiere de profesionalización.

En definitiva, las habilidades gerenciales son un instrumento que fortalece la competitividad y la eficacia en las empresas, contar con una planificación estratégica formal y contribuir al desarrollo continuo de las capacidades de los colaboradores en Textiles Joelene contribuirán al crecimiento, al progreso organizacional y a la sostenibilidad, lo que permitirá que se transformen en una empresa sólida y competente ante el mercado cambiante.

Palabras clave: Habilidades Gerenciales, Planificación Estratégica, Textiles, Sostenibilidad, Mercado.

ABSTRACT

This work seeks to analyze the level of incidence of managerial skills in the employees of Textiles Jolene, in the Antonio Ante – Atuntaqui canton, dedicated to the production and sale of lingerie for the home, in the process of execution of strategic planning. A mixed approach was chosen, that is. qualitative and quantitative methods. Data were collected from a variety of sources through surveys and interviews. The method used in this work was inductive and deductive for the interpretation of the data, as well as to evaluate the influence of managerial skills on strategic management. Also, techniques such as Spearman's correlation to relate the two variables studied.

In this sense, the results of this work show that Textiles Jolene tends to have two strong skills in its management, in this case; technical and leadership skills, in which effective execution and customer satisfaction are achieved, but there are also weaknesses in the formalization of strategic planning, that is, political skills and critical thinking, which limits having a long-term vision about the line of business, for which professionalization is required.

In short, managerial skills are an instrument that strengthens competitiveness and effectiveness in companies, having formal strategic planning and contributing to the continuous development of the capabilities of employees at Textiles Joelene will contribute to growth, organizational progress and sustainability, which will allow them to become a solid and competent company in the face of the changing market.

Keywords: Management Skills, Strategic Planning, Textiles, Sustainability, Market.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTO	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCION	14
Problema	14
Antecedentes	16
Justificación	18
Objetivos.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos	20
Capítulo 1: Marco Teórico.....	21
1.1 Habilidades Gerenciales.....	21
1.1.1 Breve introducción.....	21
1.1.2 Definición de habilidades gerenciales	21
1.1.3 Habilidades gerenciales como un factor importante en las organizaciones.	22
1.1.4 Tipos de habilidades gerenciales	23
1.1.5 Dimensiones de habilidades gerenciales.....	24
1.2 Planificación Estratégica.....	26
1.2.1 Breve introducción.....	26
1.2.2 Definición de la planificación estratégica.....	27
1.2.3 Fundamentos de la planificación estratégica	27

1.2.4 Dimensiones del proceso de planificación estratégica.....	28
Capítulo 2: Materiales y Métodos.....	31
2.1 Tipo de investigación.....	31
2.2 Técnicas e instrumentos de investigación.....	32
2.2.1 Encuesta.....	32
2.2.2 Entrevista.....	32
2.3 Pregunta de investigación.....	32
2.4 Matriz de operacionalización de variables.....	33
2.5 Participantes.....	35
2.6 Procedimientos y análisis de datos.....	35
Capítulo 3: Resultados y Discusión.....	36
3.1 Información demográfica.....	36
3.2 Análisis de fiabilidad.....	37
3.4 Resultados encuesta.....	37
3.4.1 Habilidades Gerenciales.....	37
3.4.2 Planificación Estratégica.....	43
3.5 Resultados entrevista.....	48
3.6 Tabla Cruzada entre Variables.....	56
3.7 Análisis correlacional.....	57
3.8 Prueba de correlación.....	58
3.9 Discusión de resultados.....	59
Conclusiones.....	67
Recomendaciones.....	68

	12
Referencias bibliográficas.....	69
Anexos	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Habilidades Gerenciales</i>	23
Tabla 2. <i>Datos Demográficos</i>	36
Tabla 3. <i>Coeficiente Alfa de Cronbach</i>	37
Tabla 4. <i>Indicadores con Códigos</i>	48
Tabla 5. <i>Cuadro de Análisis de Codificación Axial</i>	53
Tabla 6. <i>Tabla Cruzada entre Variables</i>	56
Tabla 7. <i>Correlación de Variables</i>	57
Tabla 8. <i>Valoración Spearman</i>	59

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Dominio de Herramientas Administrativas y Capacidad para Resolver Problemas</i> ... 38	38
Figura 2. <i>Comunicación Asertiva, Liderazgo y Empatía</i>	39
Figura 3. <i>Visión Estratégica, Formación Personal, Toma de Decisiones y Pensamiento Crítico</i>	40
Figura 4. <i>Capacidad de Negociación e Influencia Organizacional</i>	41
Figura 5. <i>Motivación, Dirección y Establecimiento de Metas</i>	42
Figura 6. <i>Análisis FODA y Evaluación del Entorno</i>	43
Figura 7. <i>Misión y Visión, Objetivos, y Estrategias Claras</i>	44

Figura 8. <i>Asignación de Recursos y Comunicación del Plan</i>	45
Figura 9. <i>Cumplimiento y Progreso, Alineación y Compromiso, Calidad de Ejecución, y Satisfacción del Cliente</i>	46
Figura 10. <i>Indicadores de Desempeño y Seguimiento de Resultados</i>	47

INTRODUCCION

Problema

En la industria textil, actualmente se han observado muchos cambios significativos, a los que las empresas deben adaptarse para mantenerse competitivas. En este contexto, se exige un proceso esencial: la planificación estratégica, definida como el proceso de determinar los retos y oportunidades que una organización necesita para afrontar, con base en sus metas comerciales (UDLA, 2024). Esto conlleva que las empresas definan un rumbo a largo plazo con la ayuda de la capacidad humana, en este caso, de las habilidades gerenciales.

Por lo tanto, la carencia de planificación estratégica en relación con las habilidades gerenciales dificulta trazar objetivos a largo plazo y alcanzables, de acuerdo con esto, generar ventajas competitivas y sostenibilidad (Chiavenato, 2017, p. 18). Es decir, un impedimento al desarrollo adecuado del proceso de dirección, de la toma de decisiones y de la gestión estratégica de la organización. Asimismo, en el contexto local de Textiles Jolene, se evidencia debilidad en la planificación estratégica, el diagnóstico estratégico, la formulación de estrategias claras, la implementación y ejecución del plan establecido, así como en la evaluación estratégica de los resultados obtenidos.

La raíz de esta problemática se origina en el desarrollo de las habilidades gerenciales, en el que se observan limitaciones dentro de la organización. Dicho de otro modo, la planificación estratégica depende considerablemente de las habilidades gerenciales, es decir, de las capacidades directivas, para analizar, dirigir y coordinar los procesos organizacionales. En este sentido, se observan deficiencias en las capacidades técnicas en el empleo de herramientas de planificación y análisis; en las humanas, la obstaculización de la comunicación y el trabajo en

equipo; en las conceptuales, las cuales son indispensables para entender el entorno empresarial y planear el futuro de la organización, en última instancia, la falta de la política y liderazgo que impiden la gestión estratégica para dirigir al personal hacia la realización de objetivos organizacionales.

De acuerdo con estas limitaciones, según Fernández et al. (2019), se debe al desconocimiento de este proceso un elemento esencial que debe considerarse para asegurar el correcto funcionamiento y desarrollo de la organización y, por supuesto, su permanencia en el mercado competitivo. En este sentido, Sarango (2025) determina los siguientes desafíos: globalización y competencia externa, demanda de sostenibilidad, transformación digital, formación y retención de talento humano, y adaptación a la volatilidad económica.

En este sentido, el presente estudio se centra en determinar la relación entre las variables de habilidades gerenciales y la planificación estratégica en Textiles Jolene, ubicada en el cantón Antonio Ante – Atuntaqui, con el fin de que dicha relación sea dinámica en la implementación de estrategias y en el desarrollo de capacidades gerenciales dentro de la organización. Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo inciden las habilidades gerenciales de los colaboradores de Textiles Jolene en la ejecución del proceso de planificación estratégica?

Antecedentes

En la investigación titulada “Adaptación y Transformación”, Herrera (2024) sostiene que, a nivel global, el sector textil es uno de los motores económicos más relevantes y tiene un impacto significativo en el comercio internacional. Los productos textiles se exportan e importan en grandes volúmenes, generando flujos comerciales que contribuyen a los ingresos y a la balanza comercial de muchos países. Este fenómeno se debe a las habilidades gerenciales empleadas en la planificación estratégica; por ello, con el tiempo, estas habilidades se han vuelto esenciales para la supervivencia y el desarrollo de las organizaciones en un entorno cada vez más competitivo.

En este contexto, la planificación estratégica resulta ser un proceso esencial que establece metas a largo plazo y factibles, las cuales permiten crear ventajas competitivas y garantizar la sostenibilidad (Chiavenato, 2017, p. 18).

Sin embargo, diversos estudios recientes han demostrado la importancia de la planificación estratégica para mejorar el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales. Por ejemplo, Ochoa Quirola et al. (2022) concluyen lo siguiente:

Toda empresa u organización debe basarse en una planificación que se ajuste a estrategias específicas para facilitar su crecimiento y rendimiento a lo largo del tiempo, logrando los objetivos establecidos desde el inicio. Sin embargo, una organización sin estrategias carece de dirección, lo que puede conducir a la incompetencia. La planificación estratégica, por tanto, es una de las funciones más cruciales: es el medio que la alta dirección debe emplear para definir la visión, escoger las estrategias necesarias para alcanzarla, decidir la asignación de recursos y fomentar la alineación en todos los niveles de la organización.

Si bien la planificación estratégica no es la única causa del éxito, varias investigaciones indican que las organizaciones que establecen estrategias tienden a ser más efectivas. Por lo tanto, Lovato & Montalván (2020) determinan que un proceso flexible, adaptable y corregible permite alcanzar el éxito deseado, incluso si los planes iniciales presentan fallas. Así, esto permite enfrentar las adversidades y adaptar las estrategias planificadas para la recuperación y supervivencia ante cualquier eventualidad.

Por lo tanto, el desarrollo de las habilidades gerenciales es primordial para que la empresa sea exitosa, como determinan Baque et al. (2020), es el camino para conseguir resultados deseados mediante estrategias y herramientas administrativas. Incluye capacidades como el pensamiento crítico, toma de decisiones, comunicación y liderazgo, que son fundamentales para que los resultados esperados sean concretos y así cumplir los objetivos establecidos de la organización.

Por esa razón, Paredes et al. (2021) en su estudio realizado acerca de las habilidades gerenciales y la planificación estratégica, demuestra un nivel alto de relación entre estas variables. Es decir, la experiencia de los colaboradores facilita lo que es el cumplimiento del plan realizado, pero existen deficiencias para alcanzar los objetivos organizacionales, por lo que no se prioriza adecuadamente lo planteado para el desarrollo organizacional.

Por lo cual, el desarrollo de la capacidad de las habilidades gerenciales es fundamental, ya que afecta a una variedad de factores esenciales, como el liderazgo, el rendimiento laboral, la cultura, el ambiente laboral y el compromiso organizacional (Ramírez, 2024). Es decir, la formación constante de los colaboradores permite mejorar su capacidad para gestionar y dirigir la organización, y llevar consigo a ser sólido y competente en el mercado.

Justificación

La planificación estratégica y el desarrollo de habilidades gerenciales están estrechamente relacionados y se influyen mutuamente en una organización (Paredes et al., 2021). En particular, en las PYMES del sector textil de Atuntaqui, esta relación cobra mayor importancia debido a las características del entorno competitivo, a las necesidades de una gestión eficiente y a las limitaciones de recursos.

Textiles Jolene, un destacado representante del sector en Atuntaqui enfrenta el reto de fusionar la tradición artesanal con las necesidades de innovación, calidad y eficiencia en un mercado cada vez más globalizado y exigente. Por lo tanto, es importante que las estrategias sean claras y transparentes para así asegurar la sostenibilidad empresarial, y a largo plazo haya un crecimiento (Ayala et al., 2025). Aunque un plan estratégico no garantiza el éxito de la empresa de manera inmediata, sin embargo, su correcta ejecución conlleva a la empresa hacia una dirección en tendencia para ser competitivo.

Por ende, este estudio busca analizar la relación existente entre las variables de habilidades gerenciales y la planificación estratégica. Primero, ayudará a identificar de manera precisa los desafíos y oportunidades de Textiles Jolene, ya que es esencial comprender como las estrategias desarrolladas se rigen de acuerdo con la estructura organizacional. También, se evaluarán la capacidad para la gestión actual en la organización, y cuáles son necesarias para llevar consigo la estrategia, esto ayudará a identificar deficiencias y así seguir mejorando, asimismo, aumentará la capacidad de la organización para lograr sus objetivos con eficiencia.

Luego, dichos hallazgos de este estudio resaltarían mucho en el desarrollo organizacional, ya que las habilidades gerenciales tienen un impacto importante en las empresas.

En este sentido, será posible crear programas de formación personal y el desarrollo eficiente de la gestión que se enmarque con los requerimientos específicos en la empresa. Igualmente, estos resultados facilitarían a mejorar la competitividad, a innovar y apoyar a la sostenibilidad del sector en la cual se rige, generando un efecto positivo a la economía local y nacional (Noroña Gallo et al., 2024).

En cuanto a la economía, la cultura y aspectos sociales, en Ecuador las Pymes son una fuente necesaria de desarrollo del país (Calle Berrezueta et al., 2023). Donde, esta investigación podrá determinar debilidades específicas acerca de cómo se relaciona la capacidad personal con la gestión directiva.

Al concentrarse en una microempresa como lo es Textiles Jolene, facilitaría analizar las habilidades gerenciales que influyen mucho en el desarrollo de la planificación estratégica. En la cual, permitiría que la empresa se adapte a cambios del mercado, y tener una mejor gestión acerca de recursos que son esenciales para el crecimiento. Por ende, una planificación estratégica enmarcada de las habilidades gerenciales impulsa el crecimiento empresarial, ya que son factores clave en la actualidad.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la incidencia de las habilidades gerenciales de colaboradores de Textiles Jolene del cantón Antonio Ante - Atuntaqui, en la ejecución del proceso de planificación estratégica.

Objetivos específicos

- Identificar las principales habilidades gerenciales presentes en los colaboradores de Textiles Jolene.
- Evaluar el proceso de planificación estratégica en la empresa Textiles Jolene, determinando su coherencia interna, claridad de sus lineamientos y su relevancia frente a objetivos organizacionales.
- Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la formulación y ejecución de la planificación estratégica de Textiles Jolene.

Capítulo 1: Marco Teórico

1.1 Habilidades Gerenciales

1.1.1 Breve introducción

En un entorno en constante cambio, el rol de los líderes organizacionales requiere que desarrollen habilidades de forma continua. Esto se debe a que enfrentan barreras de entrada elevadas, competidores innovadores, además de políticas y otros factores internos y externos que pueden afectar la estabilidad de las organizaciones.

Por lo tanto, para seguir operando, las organizaciones deben adaptarse a estos cambios de manera efectiva, ya que es esencial que un gerente cuente con las habilidades necesarias para afrontarlos y mantener la estabilidad de la empresa mediante la planificación y el desarrollo de estrategias.

En este contexto, los directivos no deben limitarse a una gestión empírica simple, ya que los cambios radicales actuales demandan una transformación profunda que les permita organizar, coordinar, liderar y ejecutar estrategias, apoyándose en habilidades y competencias que faciliten dichas funciones.

1.1.2 Definición de habilidades gerenciales

Por consiguiente, Mosquera et al. (2020) describen las habilidades gerenciales como la capacidad para liderar una organización de cualquier tipo o naturaleza, manteniendo un aprendizaje continuo. Estas habilidades delinean una manera particular de actuar, pensar y sentir en relación con el acto de administrar (p.19). Además, Loján et al. (2022) consideran que es una

competencia en la que una persona se forma para gestionar adecuadamente y desenvolverse eficientemente en la organización.

Considerando la contribución de Mosquera et al. (2020), el desarrollo de habilidades gerenciales es crucial, ya que mejora su desempeño y les permite liderar y motivar a los colaboradores. También hace énfasis en la importancia del aprendizaje continuo y de la experiencia para abordar y resolver problemas de manera más efectiva.

En consecuencia, siguiendo a Arrascue et al. (2021), esto está relacionado con las características de los directivos y responsables de gestionar a un gran equipo. Es fundamental que se les recomiende un liderazgo estratégico que motive e inspire a realizar sus tareas conscientemente, con el objetivo de alcanzar una productividad óptima que diferencie a la organización de otras marcas.

1.1.3 Habilidades gerenciales como un factor importante en las organizaciones

Según Álvarez et al. (2023), la gestión empresarial de los gerentes está relacionada con cómo aprovechan su potencial y desarrollan competencias y habilidades para lograr un buen desempeño y resultados positivos. Entre estas cualidades se incluyen la comunicación, la creatividad, la seguridad, el autocontrol, la empatía, la capacidad de negociación y el pensamiento crítico, entre otras. Al igual que Baqué et al. (2020), cada gerente debe tener la capacidad de seguir aprendiendo y perfeccionando sus habilidades de gestión, ya que son necesarios un liderazgo activo y una planificación estratégica, dada la naturaleza dinámica de los entornos actuales.

Una gestión efectiva depende del desarrollo de competencias y habilidades gerenciales, tales como la comunicación, la creatividad, la empatía y el pensamiento crítico (Álvarez, 2023).

Estas habilidades impactan en el rendimiento de la organización y contribuyen a mantener una cultura sólida y una imagen competitiva, lo que la distingue de otras empresas.

1.1.4 Tipos de habilidades gerenciales

Tabla 1.

Habilidades Gerenciales

Técnicas/Duras	Se refiere a las habilidades y conocimientos específicos necesarios para desempeñar las tareas o funciones del puesto. Estas capacidades pueden adquirirse mediante la educación, la formación o la experiencia.
Humanas/ blandas/interpersonales	Son habilidades que facilitan la interacción efectiva y la creación de vínculos con otras personas, lo cual puede estar relacionado con la definición de líder.
Conceptuales	Desarrollan las capacidades de la persona para analizar problemas organizacionales y, de alguna manera, resolverlos mediante la formulación de estrategias.
Políticas	La capacidad de comprender correctamente a los demás en el trabajo y aprovechar ese entendimiento para influir en sus acciones, de modo que contribuyan a mejorar sus metas individuales o los objetivos de la organización.
Liderazgo	Sirven para conducir y acompañar a un grupo de personas.

Nota: Elaboración propia a partir de (Kart, 1974; Ferris, 2005; ADEN, 2026).

En este contexto, estas habilidades son cruciales porque facilitan la creación de vínculos entre la empresa, los clientes, los colaboradores y la comunidad. La comunicación es clave para desarrollar un entorno competitivo, lo cual requiere diseñar estrategias de mejora y promover la participación en la organización. Por lo tanto, es fundamental que los directivos lleven a cabo la gestión eficaz de las capacidades personales mediante el liderazgo (Paredes et al., 2021), ya que esto fomenta un ambiente laboral adecuado de acuerdo con las expectativas de colaboradores dentro de la empresa (Purwadi et al., 2020).

1.1.5 Dimensiones de habilidades gerenciales

Las habilidades gerenciales comprenden distintas capacidades que permiten a los líderes y directivos gestionar organizaciones de manera eficaz; por lo tanto, de acuerdo con la teoría, las dimensiones establecidas para esta investigación son: habilidades técnicas, habilidades humanas, habilidades conceptuales, habilidades políticas y habilidades de liderazgo.

Habilidades Técnicas/Duras

Según Katz (1974), son habilidades y conocimientos específicos necesarios para realizar tareas concretas en una organización, lo que implica dominar herramientas, métodos y procedimientos que permiten una operación efectiva en áreas técnicas o funcionales.

Su importancia:

- Permite gestionar y liderar de manera efectiva a su equipo.
- Facilita la adaptación a procesos y tecnologías en constante evolución.
- Garantiza la eficiencia y mejora la productividad.
- Facilita la comprensión y la participación del personal en sus tareas, fomentando formas de trabajo apropiadas.

Habilidades humanas/blandas/interpersonales

Son habilidades para interactuar, comunicarse, motivar, guiar y colaborar con otras personas. Incluye empatía, gestión de conflictos, motivación y desarrollo de equipos eficientes (Katz,1974).

Su importancia radica en:

- Contribuyen al ambiente de trabajo, elevan la moral y mejoran el rendimiento de los equipos.
- Facilita la resolución de conflictos.
- Mejora la comunicación.
- Logro de metas organizacionales mediante el éxito colectivo.

Habilidades conceptuales

Capacidad para comprender la organización como un sistema integral, de identificar patrones, anticipar tendencias y diseñar estrategias. Asimismo, favorece el análisis de problemas complejos, fomenta soluciones innovadoras y apoya la toma de decisiones con un enfoque a largo plazo (Katz, 1974).

Su importancia:

- Establece claramente el rumbo y la visión de la empresa.
- Ayuda a conectar ideas, prever cambios y gestionar en entornos empresariales.
- Base para un liderazgo estratégico y el cambio organizacional.
- Habilidades políticas

Según Ferris (2005), se define como la capacidad para leer y prever el entorno político dentro de la organización, gestionar el poder y la influencia, negociar y establecer alianzas, facilitando así una navegación exitosa en contextos de poder y de toma de decisiones.

Importancia:

- Facilita alcanzar los objetivos coordinando intereses diversos.
- Facilitan la anticipación de conflictos y la identificación de oportunidades de influencia para reforzar tanto la posición personal como la del equipo.

Habilidades de liderazgo

Conjuntos de habilidades que facilitan influir, motivar y liderar a un grupo para lograr objetivos comunes, y abarcan inspiración, visión y asertividad (ADEN, 2026).

Su importancia:

- El liderazgo no solo consiste en tener poder, sino también en motivar e influir positivamente en el equipo.
- Convierte el esfuerzo personal en logros grupales y define qué constituye una meta común, lo cual es fundamental para el crecimiento de la organización.
- Es esencial para definir estrategias, gestionar el talento y orientar a la organización ante la incertidumbre.

1.2 Planificación Estratégica

1.2.1 Breve introducción

En la actualidad, enfrentamos un mundo con escasez de información y cambios imprevistos, lo que lleva a muchas organizaciones y empresas a no darle prioridad a la planificación. Esto es particularmente visible en países latinoamericanos, donde no se define una visión clara hacia el futuro, incluyendo su imagen y responsabilidades sociales en sostenibilidad, aspectos que podrían ofrecer ventajas competitivas (ADEN, 2026). Como consecuencia, la

situación se vuelve incierta, generando también incertidumbre entre los líderes de las organizaciones.

1.2.2 Definición de la planificación estratégica

La planificación estratégica es un motor fundamental para el funcionamiento efectivo de las organizaciones, coincidiendo con Chiavenato (2017), quien la define como un proceso esencial en la organización que se encarga de establecer los objetivos y las directrices para diseñar los planes de acción que permitan alcanzarlos, generando ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo (p. 18). Además, para Drucker (1975), la planificación estratégica es un proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, utilizado para tomar decisiones en el presente que conllevan riesgos futuros debido a los resultados esperados.

De acuerdo con Chiavenato, la planificación estratégica no solo es una herramienta importante, sino también un proceso sistemático que permite a las organizaciones definir acciones alcanzables y asignar los recursos necesarios.

Este proceso establece la visión a largo plazo y desarrolla estrategias fundamentadas en análisis interno y externo (FODA) en la organización, generando ventajas competitivas y sostenibilidad. Estos factores son esenciales que muchas organizaciones persiguen hoy en día para fidelizar a sus clientes y preservar su reputación en el mercado.

1.2.3 Fundamentos de la planificación estratégica

La gestión es un proceso fundamental en el que una organización trabaja para alcanzar sus metas a largo plazo. Según Chiavenato (2017), surge como una respuesta a la intensa competencia entre empresas y también por la necesidad de colaborar con otras para lograr sus

objetivos. Por un lado, las empresas deben competir; por otro, necesitan apoyarse y formar alianzas estratégicas. Todo esto con el fin de enfrentar desafíos y adaptarse a un entorno de negocios en constante cambio, para mantenerse competitivas y en funcionamiento a lo largo del tiempo (p. 22).

Chaves (2022) define esto como el resultado de un trabajo dedicado y creativo, que se distancia de las formas tradicionales de entender la planificación empresarial, las cuales suelen limitarse a establecer metas, gestionar recursos o seguir procedimientos. En cambio, argumenta que el verdadero éxito proviene de una estrategia construida con el esfuerzo cotidiano de todos, aprovechando los conocimientos, energías y habilidades del equipo.

En definitiva, en Ecuador la participación de la PYMES es crucial para la economía, porque contribuye en gran medida a la transformación del país, con la elaboración de productos innovadores que fortalecen las marcas empresariales. Esto también refleja el compromiso con la mejora continua y la competitividad.

1.2.4 Dimensiones del proceso de planificación estratégica

Para esta investigación se toman en cuenta las siguientes:

Diagnóstico estratégico

La parte inicial de la planificación estratégica consiste en analizar la situación actual de la organización, tanto en su entorno interno (fortalezas y debilidades) como externo (oportunidades y amenazas) (Chiavenato, 2017, p.66). Este diagnóstico proporciona una visión clara de la posición de la empresa, identificando sus ventajas y desventajas, así como los factores económicos, sociales y tecnológicos relevantes.

Formulación de la estrategia

Se refiere a los compromisos que una organización asume a través de su misión y visión, así como a las políticas que guían sus acciones. Destaca la importancia de detectar rápidamente las oportunidades del entorno y prevenir las amenazas, aprovechando las fortalezas internas y abordando las debilidades, siempre con una mentalidad de mejora continua y orientación al éxito. Con base en su misión, visión y conocimiento del entorno, la empresa debe definir objetivos estratégicos a largo plazo y seleccionar el mejor camino para alcanzarlos (Chiavenato, 2017, p.150).

Implementación de la estrategia

Dentro de esta dimensión, Chiavenato (2017) recalca lo siguiente:

Se busca integrar todos los recursos, herramientas y capacidades necesarios para poner en marcha el plan estratégico, analizando cómo lograr que toda la organización trabaje de manera coordinada y alineada con los objetivos, a fin de crear un esfuerzo conjunto que genere mejores resultados.

La implementación de la estrategia comienza con la información recopilada en el análisis previo, que sirve de base para seleccionar la mejor opción estratégica. A continuación, esa decisión debe convertirse en una acción habitual de toda la empresa.

Por lo cual, según (Chiavenato, 2017, p.226), la implementación de la estrategia implica:

- Reorganizar toda la base de recursos y habilidades de la organización, que incluye finanzas, marketing, operaciones, Recursos Humanos, empleados en todos los

niveles, insumos físicos (como edificios e inventarios) y activos intelectuales, para desarrollar una estrategia.

- Ajustar la estructura organizacional, como también, la cultura para alcanzar el éxito.
- La implementación se requiere de una planificación, ya que no se trata solo de un simple proceso de ampliar, crecer o disminuir, también, la implementación requiere un cambio significativo en el enfoque de la organización en relación con sus clientes (enfoque en el producto) o con sus stakeholders.

Ejecución de la estrategia

Se refiere a cómo implementar la planificación estratégica, asegurando que funcione y alcance resultados. Aunque los directivos diseñan la estrategia, suelen ser los gerentes quienes la ejecutan, pero a menudo no participan en su elaboración ni tienen toda la información. Por ello, es clave fortalecer habilidades organizacionales y coordinar esfuerzos para que las acciones principales se desarrollen de forma armónica, integrada y de calidad (Chiavenato, 2017, p. 272).

Evaluación de la estrategia

Es la parte en la que se evalúa la estrategia y resultados organizacionales, es decir, recopilación acerca de la validez del plan. El diagnóstico estratégico evalúa la situación actual; la formulación establece la dirección a seguir; la implementación gestiona los recursos para actuar; la ejecución pone en marcha las acciones; y la evaluación mide los resultados y realiza los ajustes necesarios para mantenerse alineada con los objetivos de la empresa (Chiavenato, 2017, p. 318).

En conjunto, estas dimensiones aseguran una gestión eficiente, adaptable y orientada al éxito, ya que son fundamentales para trazar un camino claro y estructurado para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Capítulo 2: Materiales y Métodos

2.1 Tipo de investigación

En esta investigación, se usó un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos, facilitando la recopilación y comprensión de variables. Hernández y Mendoza (2018) señalan que este enfoque implica procesos sistemáticos, empíricos y críticos que recolectan y analizan datos, integrándolos para hacer inferencias precisas.

Por lo cual, Sánchez (2019) señala que, estos estudios emplean métodos estadísticos para analizar e identificar relaciones y tendencias. Por otro lado, Sánchez y Murillo (2021) afirman que la recopilación y el análisis de datos obtenidos se vuelven más sólidos y significativos, donde ayuda a la mejor comprensión de variables de estudio, en este caso su relación.

En este sentido, la investigación fue descriptivo y correlacional; descriptivo porque se observó y se identificó de manera precisa el fenómeno del estudio, y correlacional ya que se analizan los vínculos existentes entre las variables estudiadas (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

En relación con el diseño de la investigación, se utilizó un modelo no experimental de tipo transversal, ya que las variables analizadas no pueden ser manipuladas ni alteradas. Se observó cuidadosamente en su entorno natural, reflejando la realidad. Por ello, Hernández et al.

(2014) indican que este tipo de diseño es adecuado para estudiar relaciones, ya que las variables son naturales y no pueden ser controladas por el investigador.

2.2 Técnicas e instrumentos de investigación

2.2.1 Encuesta

Para este estudio, se utilizó la encuesta para medir habilidades gerenciales y planificación estratégica, ya que proporciona datos cuantitativos y utiliza preguntas estandarizadas para obtener información (Ruiz & Naccarella, 2021).

2.2.2 Entrevista

Por otro lado, mediante la entrevista, se obtuvo información detallada sobre las variables y su carácter dinámico y abierto, donde me facilitó que los participantes ofrecieran respuestas genuinas sin estar condicionados por opciones previas (Lópezosa et al., 2020). También se considerarán para ambas variables.

2.3 Pregunta de investigación

¿Cómo inciden las habilidades gerenciales de los colaboradores de Textiles Jolene en la ejecución del proceso de planificación estratégica?

La pregunta busca analizar como las habilidades gerenciales influye en la ejecución de la planificación estratégica, es decir, identificar competencias del personal para el mejor desarrollo del plan, si esto afecta positiva o negativamente en el cumplimiento.

2.4 Matriz de operacionalización de variables

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Teoría	Dimensiones	Indicadores	Ítems Encuesta	Ítems Entrevista	Público
Analizar la incidencia de las habilidades gerenciales de colaboradores de Textiles Jolene del cantón Antonio Ante - Atuntaqui, en la ejecución del proceso de planificación estratégica.	1. Identificar las principales habilidades gerenciales presentes en los colaboradores de Textiles Jolene. 2. Evaluar el proceso de planificación estratégica en la empresa Textiles Jolene, determinando su coherencia interna, claridad de sus lineamientos y su relevancia frente a objetivos organizacionales.	Habilidades Gerenciales	Adriana Mosquera Carrascal, Damarys Vergel Quintero, Ramón Armando Bayona Trillos (2020)	Habilidades técnicas	Dominio de herramientas administrativas	1	1	Colaboradores
					Capacidad para resolver problemas	2		
				Habilidades humanas	Comunicación asertiva	3	2, 3, 4	
					Liderazgo	4		
					Empatía	5		
				Habilidades conceptuales	Vision estratégica	6	5	
					Formación personal	7		
					Toma de decisiones	8		
					Pensamiento crítico	9		
				Habilidades políticas	Capacidad de negociación	10		
					Influencia organizacional	11		
				Habilidades de liderazgo	Motivación	12	6, 7	
					Dirección	13		

3. Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la formulación y ejecución de la planificación estratégica de Textiles Jolene.	Planeación/ Planificación Estratégica	Idalberto Chiavenato (2017)			Establecimiento de metas	14		
					Diagnóstico estratégico	Análisis FODA		15
						Evaluación del entorno		16
					Formulación de estrategia	Misión y Visión		17
						Objetivos		18
						Estrategias claras		19
					Implementación de estrategias	Asignación de recursos		20
						Comunicación del plan		21
					Ejecución de estrategias	Cumplimiento y progreso		22
						Alineación y compromiso		23
						Calidad de ejecución		24
						Satisfacción del cliente		25
					Evaluación de estrategias	Indicadores de desempeño		26
						Seguimiento de resultados		27

2.5 Participantes

Para la ejecución de esta investigación, se consideró la población, la cual es un conjunto de casos definido, limitado y accesible, que servirá de referente para la elección de la muestra y que cumple con una serie de criterios predeterminados (Arias et al., 2016). Asimismo, para Arias & Covinos (2021), se refiere al conjunto total de individuos, eventos o elementos que poseen características comunes y que, de alguna otra forma, son objetos de estudio de la investigación.

Por lo tanto, como parte esencial para la recolección de datos, se encuentra Textiles Jolene del cantón Antonio Ante - Atuntaqui. Establecida hace más de 10 años, enfocada exclusivamente en la producción y comercialización de lencería para el hogar, de todo tipo de telas, de acuerdo con las expectativas del cliente. Por lo cual se ha considerado una población de 9 colaboradores en la empresa; 4 han sido con cargos directivos, incluido el gerente propietario. Como se detalla a continuación: Gerente General (1), jefe de ventas (2), jefe de producción (1).

2.6 Procedimientos y análisis de datos

Se realizó la encuesta en línea mediante Google Forms, mientras que las entrevistas fueron presenciales. El análisis de datos se llevó a cabo con SPSS y Microsoft Excel, ya que facilitan la generación y la transformación de bases de datos de forma rápida y eficaz para interpretar y analizar los resultados, asegurando una correcta importación de los datos obtenidos (Rivadeneira et al., 2020). Para la interpretación y el análisis de la entrevista, se consideró la teoría fundamentada de Barney & Strauss (1968), una estrategia para la investigación cualitativa. Finalmente, las habilidades gerenciales se consideran la variable independiente y la planificación estratégica, la variable dependiente.

Capítulo 3: Resultados y Discusión

Tras finalizar la fase de recopilación de datos, en este capítulo se analizan los resultados estadísticos del enfoque mixto, que muestran la relación entre las habilidades gerenciales y la planificación estratégica en los colaboradores de Textiles Jolene en el cantón Antonio Ante, Atuntaqui. Se presenta información estadística mediante gráficos que muestran cómo inciden las dos variables estudiadas; además, se incluyen datos cualitativos basados en la teoría fundamentada.

Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos

Datos cuantitativos

3.1 Información demográfica

Tabla 2.

Datos Demográficos

Información demográfica	Frecuencia	Porcentaje	
Edad	24	1	25 %
	25	1	25 %
	27	1	25 %
	30	1	25 %
Género	Mujer	3	75%
	Hombre	1	25%
Nivel Académico	Bachillerato	3	75%
	Educación	1	25%
	Superior		

Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada a los colaboradores y procesados en la herramienta SPSS.

La tabla 1 presenta la información demográfica de los colaboradores, incluidos los líderes de cada área, incluido el propietario, sumando 4 colaboradores de un total de 9. La mayoría de

los encuestados poseen nivel de bachillerato, seguido por educación superior. Predominan las mujeres, con 3, y un hombre, lo que sugiere que la empresa cuenta con personal responsable y con habilidades apropiadas para sus roles.

3.2 Análisis de fiabilidad

Para comprobar la confiabilidad de los datos estadísticos, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, que permitió evaluar la consistencia interna de los ítems, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3.

Coeficiente Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de Elementos
,862	28

Nota. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada a los colaboradores y procesados en la herramienta SPSS.

El análisis de confiabilidad indica una buena consistencia interna en las respuestas del cuestionario, con un Alpha de Cronbach de 0,862, basado en 28 preguntas respondidas por 4 colaboradores de la microempresa. Este valor respalda la validez y precisión del instrumento utilizado en la investigación, por lo que se puede concluir que los datos son confiables y aptos para su análisis y discusión de variables.

Análisis descriptivo de variables de acuerdo con las dimensiones e indicadores

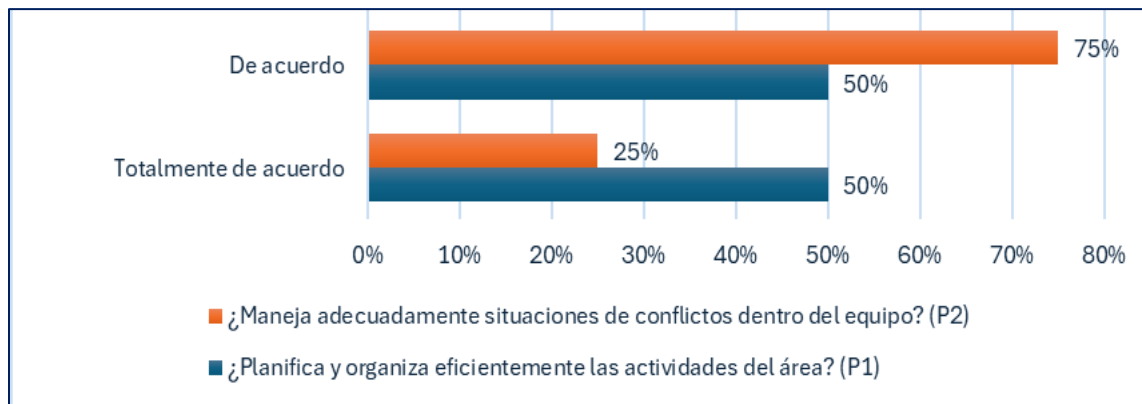
3.4 Resultados encuesta

3.4.1 Habilidades Gerenciales

Habilidades Técnicas

Figura 1.

Dominio de Herramientas Administrativas y Capacidad para Resolver Problemas



Nota: Elaboración propia. Con base a datos de la encuesta y procesada en Excel.

Los hallazgos que refleja la figura determinan un adecuado manejo de planificación y organización en la P1, con el 100% de encuestados distribuidos entre “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, donde una buena coordinación de actividades diarias lleva a la organización a ser eficientes en sus roles del giro del negocio, esto conlleva a un adecuado dominio de herramientas administrativas. Por otro lado, en la P2 muestra una valoración adecuada en la capacidad de resolver problemas, lo que se aprecia que las habilidades técnicas se desarrollan de mejor manera. Dichos resultados, facilita a la organización que sus actividades laborales y la capacidad para resolver problemas son factores claves para el desarrollo empresarial.

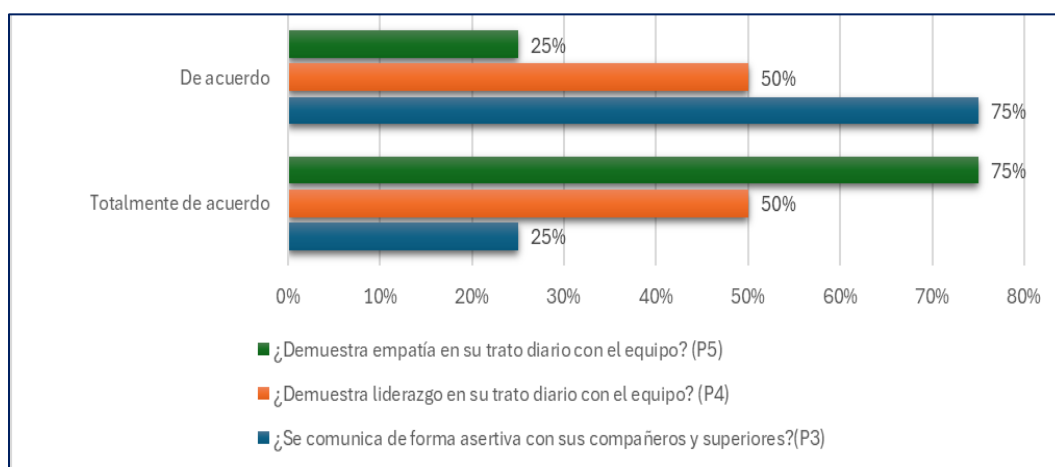
Por lo cual, dichos hallazgos confirman que las habilidades técnicas existentes en la organización, es un componente fundamental de la dimensión de habilidades gerenciales, ya que se encuentran bien desarrolladas en Textiles Jolene, asimismo, se evidencian que existen conocimientos técnicos y administrativos, donde les permite optimizar recursos y procesos.

Además, la gestión de conflictos en la empresa demuestra su capacidad para enfrentarlos, lo cual es crucial para mantener un ambiente laboral adecuado. En este contexto, la dimensión de las habilidades técnicas desempeña un papel importante en el rendimiento gerencial de la organización.

Habilidades Humanas

Figura 2.

Comunicación Asertiva, Liderazgo y Empatía



Nota: Elaboración propia. Con base a datos de la encuesta y procesada en Excel.

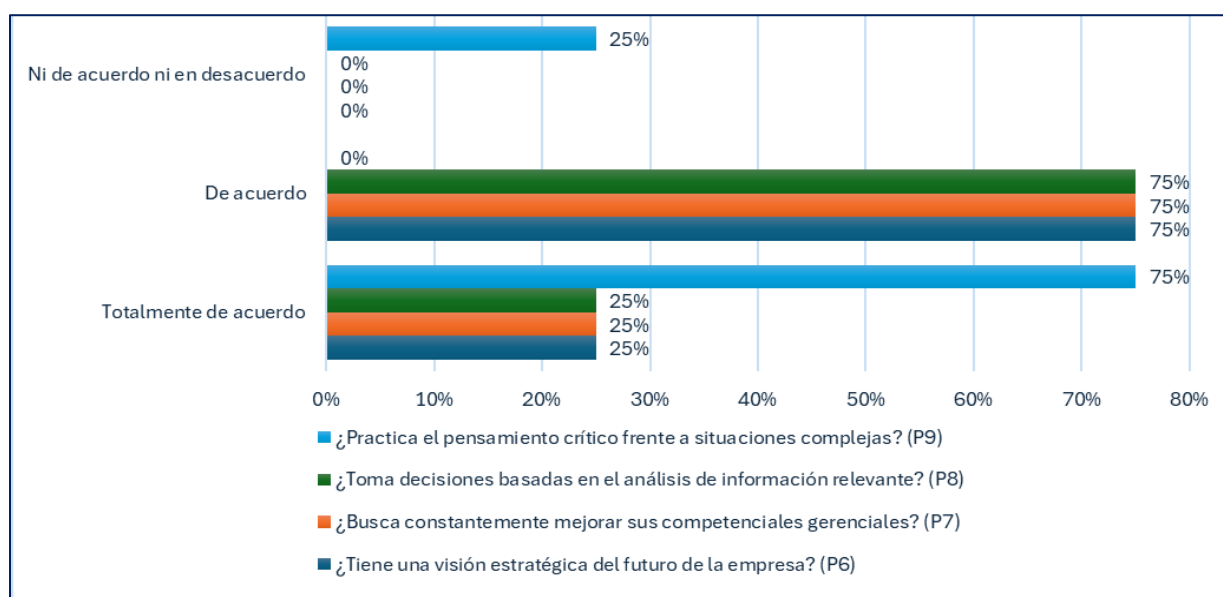
Los resultados detallan mayor liderazgo en la organización, es decir, con un 100% de encuestados distribuidos en dos niveles, el 50% en “Totalmente de acuerdo y la diferencia en “De acuerdo”, llevando consigo un ambiente laboral positivo, en consiguiente, la empatía juega un rol importante en las organizaciones ya que es un valor primordial para contraer un ambiente laboral adecuado, por ende, los resultados con un 75% de “Totalmente de acuerdo”, demuestran empatía entre colaboradores, y en la parte de la comunicación existen debilidades, no en su mayoría que puede llevar a la empresa a no ser competitivo, si no que, el 75 % de los colaboradores no está bien informados acerca de los cambios que pueden existir en la organización. Pero este resultado demuestra que existe un desarrollo adecuado de las habilidades

humanas, ya que esto contribuye a que la cultura organizacional sea afectiva. En consecuencia, estos factores tienen un papel fundamental en la organización, ya que facilita lo que es el buen desarrollo empresarial.

Habilidades Conceptuales

Figura 3.

Visión Estratégica, Formación Personal, Toma de Decisiones y Pensamiento Crítico



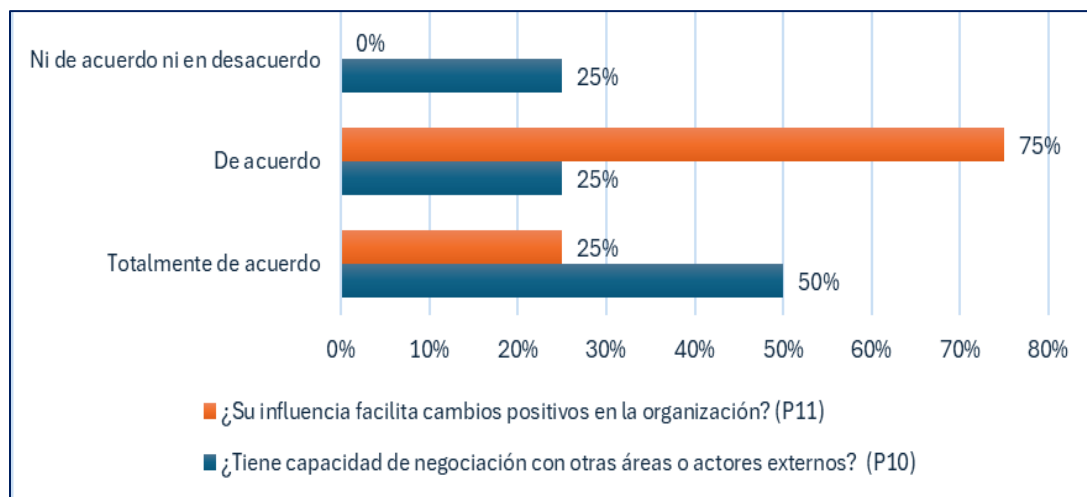
Nota: Elaboración propia. Con base a datos de la encuesta y procesada en Excel.

De acuerdo con la figura del resultado, existen debilidades acerca del pensamiento crítico, ya que es un factor importante en la organización, ya que hace referencia a la capacidad analítica del personal, pero solo demuestra el 25%, siento un nivel bajo de correspondencia a comparación de las demás. El 75% de los encuestados en los tres ámbitos como lo es la visión estratégica, formación personal y la toma de decisiones, refleja un buen desenvolvimiento con su categoría de “De acuerdo”, mientras que el 25% de estas, carecen de capacidad de conocimiento, pero este resultado determina que la empresa está en buen funcionamiento, permitiendo lo que es una gestión eficiente en cuanto al análisis y decisiones.

Habilidades Políticas

Figura 4.

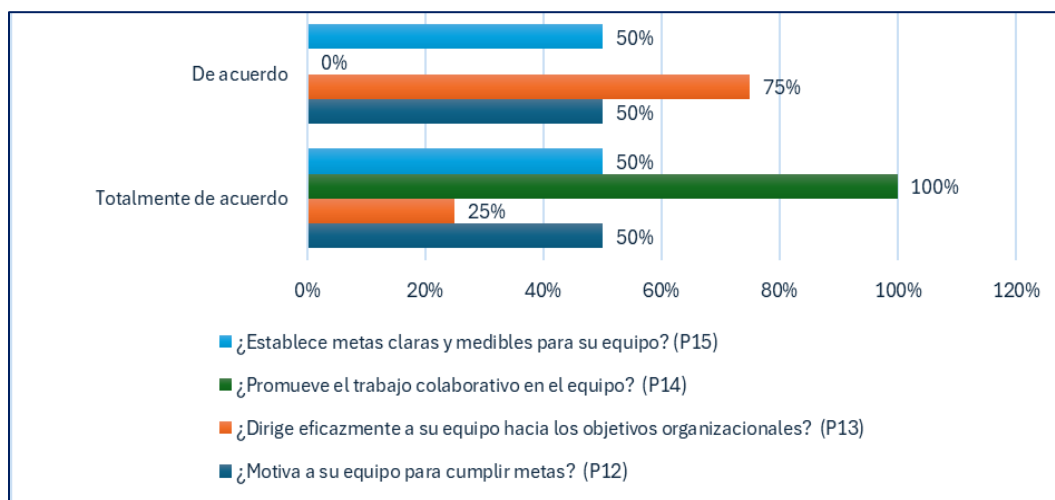
Capacidad de Negociación e Influencia Organizacional



Nota: Elaboración propia. Con base a datos de la encuesta y procesada en Excel.

Con una valoración positiva en la P11, la influencia del liderazgo en los cambios organizacionales se refleja como una cultura empresarial favorable, ya que una buena planificación y liderazgo conducen a una dirección efectiva, permitiendo alcanzar los objetivos. Igualmente, en relación con la P10, mantiene una postura neutral, indicando un nivel adecuado de negociación, aunque con espacio para mejorar y fortalecer ese indicador. Esto sugiere que la mayoría de las respuestas no cumplen totalmente las expectativas para una buena gestión en la organización, por lo que las habilidades políticas deben seguir desarrollándose.

Habilidades de Liderazgo

Figura 5.*Motivación, Dirección y Establecimiento de Metas*

Nota: Elaboración propia. Con base a datos de la encuesta y procesada en Excel.

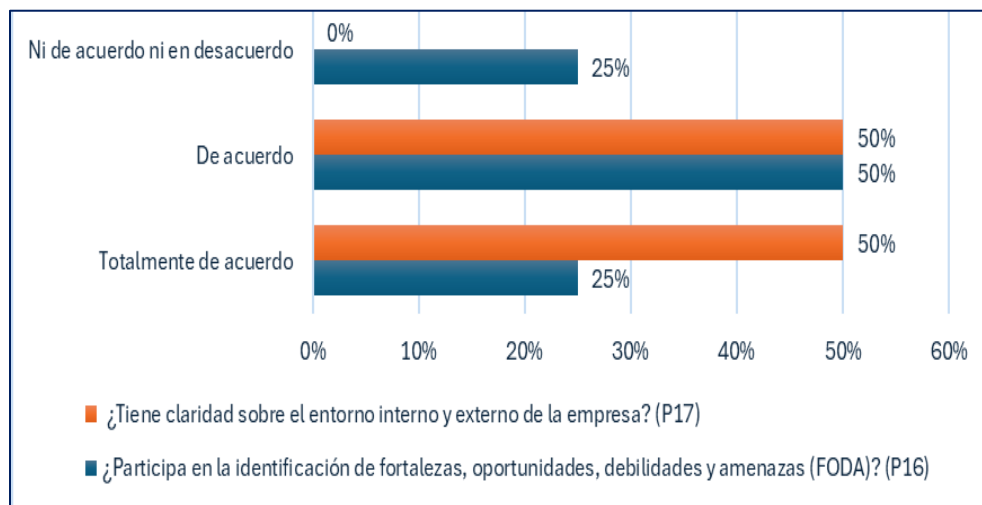
La totalidad de los encuestados, en la P14 están totalmente de acuerdo, es decir que existe un nivel alto de trabajo en equipo, ya que es primordial en una organización, para que las actividades planeadas de desarrollen de mejor manera. Por otro lado, en la P12 y P15, el 100% de los encuestados demuestran que existe un nivel adecuado en establecimiento de metas y la motivación, ya que el motivar al personal conlleva a que las actividades se ejecuten de en buenas condiciones. Mientras que, en la P13 con el 75 % de encuestados existe deficiencias no muy altas, pero si se requiere de socializar y comunicarse de mejor manera los objetivos estratégicos y así seguir creciendo como empresa con buenos resultados, y penetrar a nuevos mercados nacionales e internacionales.

3.4.2 Planificación Estratégica

Diagnostico Estratégico

Figura 6.

Análisis FODA y Evaluación del Entorno



Nota: Elaboración propia. Con base a datos de la encuesta y procesada en Excel.

Los resultados de la figura muestran una gestión robusta en el diagnóstico estratégico. En relación con la P17, todos los encuestados (100%) aseguran tener claridad sobre el entorno interno y externo, distribuidos en un 50% en “de acuerdo” y un 50% en “totalmente de acuerdo”. Esto sugiere que se comunica efectivamente su posición competitiva. Además, en análisis FODA, la participación del 75% de los colaboradores refleja su compromiso en la identificación de aspectos clave. No obstante, el 25% restante identifica una oportunidad para involucrar a más niveles del personal en el proceso analítico.

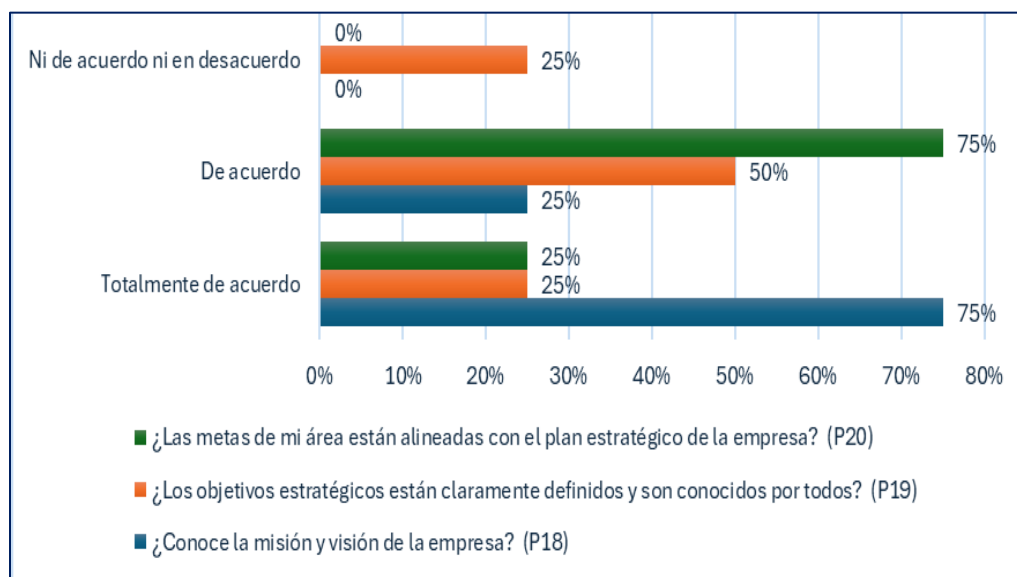
Con una alta precisión en respuestas afirmativas, el diagnóstico estratégico muestra que la organización no solo recopila datos, sino que también involucra a su personal desde las primeras etapas de la planificación estratégica. Estos resultados coinciden con la teoría de la

dirección estratégica, que sostiene que la participación de los empleados en el diagnóstico incrementa su compromiso con los objetivos organizacionales futuros.

Formulación de Estrategia

Figura 7.

Misión y Visión, Objetivos, y Estrategias Claras

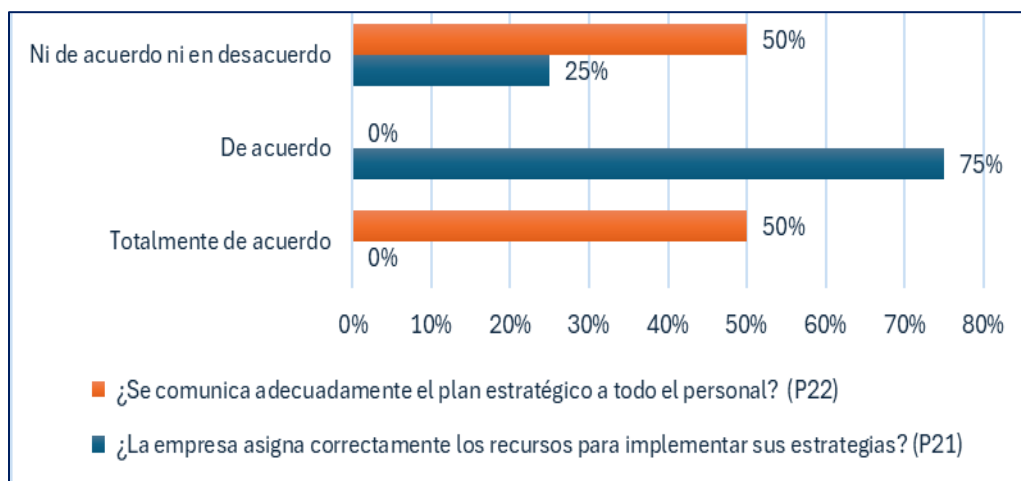


Nota: Elaboración propia. Con base a datos de la encuesta y procesada en Excel.

La dimensión de formulación de estrategia, según los resultados, muestra un nivel de consolidación óptimo en la empresa. Todos los colaboradores perciben la P18 y sienten que hay una alineación total entre las metas de su área y el plan, como refleja la P20, lo que asegura coherencia. Sin embargo, en relación con la P19, hay un desconocimiento de las metas a largo plazo, ya que un sector aún no visualiza con claridad estos objetivos.

En resumen, la formulación es efectiva en cuanto a la identidad y su alineación, aunque los resultados indican que es necesario fortalecer la socialización de los objetivos generales para asegurar un compromiso uniforme.

Implementación de Estrategia

Figura 8.*Asignación de Recursos y Comunicación del Plan*

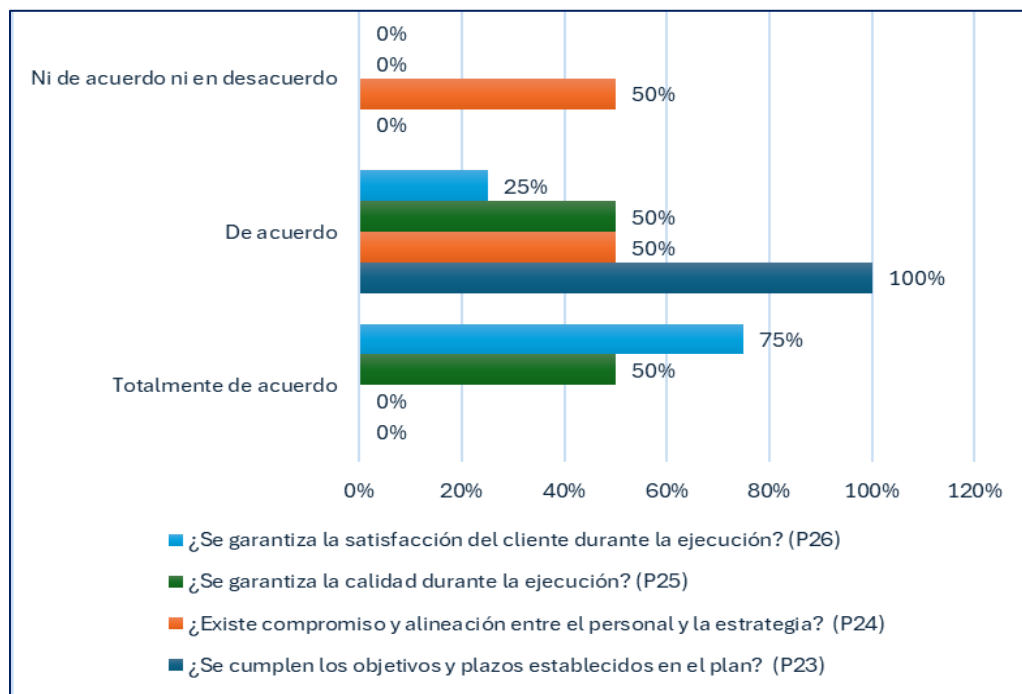
Nota: Elaboración propia. Con base a datos de la encuesta y procesada en Excel.

Según los resultados de la figura, se presenta un panorama mixto: en la dimensión de la implementación de estrategia, la gestión operativa supera a la comunicacional. La asignación de recursos (P21) indica que el 75% de los encuestados está de acuerdo en que la distribución de recursos en la empresa es más eficiente, aunque esta diferencia se considera moderada. Además, en la P22 se observa una división significativa: el 50% permanece neutral y el otro 50% presenta dificultades para socializar la estrategia. En resumen, para asegurar el éxito en la planificación estratégica, es fundamental comunicar de forma clara para evitar la incertidumbre sobre el plan y el desarrollo de la organización.

Ejecución de Estrategia

Figura 9.

Cumplimiento y Progreso, Alineación y Compromiso, Calidad de Ejecución, y Satisfacción del Cliente



Nota: Elaboración propia. Con base a datos de la encuesta y procesada en Excel.

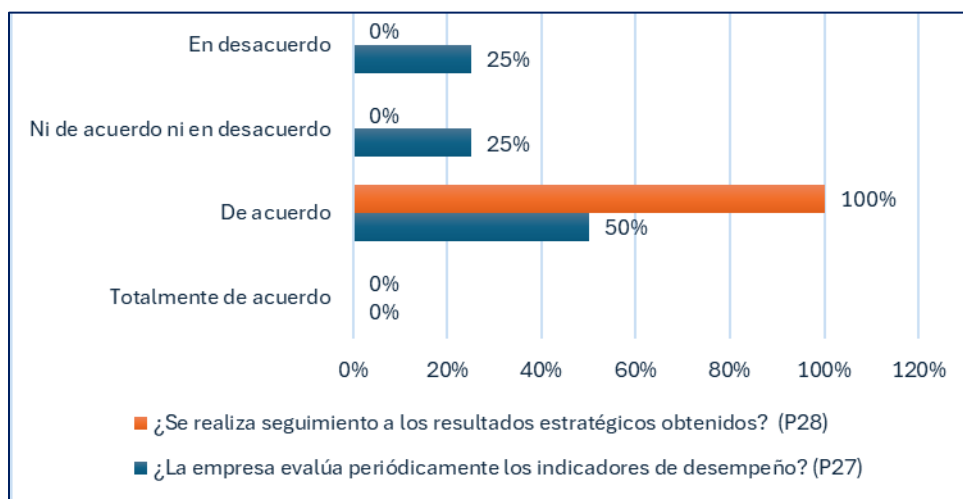
Como toda empresa el cumplimiento del plan establecido, en este caso, se evidencia que, en la P23, el cumplimiento de objetivos no se cumple al 100%, ya que se encuentra en la categoría “De acuerdo”, pero esto no son resultados negativos, pero si se debe socializar de mejor manera los objetivos. En cambio, en la P25 y P26 se garantiza mucho lo que es la calidad y la satisfacción del cliente, ya que en esta una buena ejecución del plan y más enfocados en los clientes, conlleva a que la empresa contraiga muchos más demandante del producto. Por último, en la P24, la alineación de la estrategia con la personal muestra debilidad, por lo cual, se sugiere que se debe mejorar la conexión emocional de la persona de acuerdo con la estrategia, para su mayor comprensión. En consecuencia, estos resultados, aunque nos son en su totalidad al 100%

de cumplimiento, la ejecución de estrategia fortalece lo que es una mayor sostenibilidad del modelo.

Evaluación de Estrategia

Figura 10.

Indicadores de Desempeño y Seguimiento de Resultados



Nota: Elaboración propia. Con base a datos de la encuesta y procesada en Excel.

El 100% de encuestados en la P28, manifiesta que se realiza el seguimiento de resultados de la empresa, donde hace referencia en la categoría “De acuerdo”, pero según este hallazgo, existen deficiencias al no contraer herramientas administrativas para las respectivas evaluaciones de resultados. Por otro lado, en la P27 se evidencia que existen dificultades con relación a la evaluación periódica de indicadores de desempeño, esto ocurre por la falta de conocimiento de herramientas que son vitales para dicha evaluación.

Es importante destacar que esta discrepancia señala que, aunque hay monitoreo de los resultados finales, el sistema de medición de desempeño intermedio no está completamente estandarizado, lo que requiere poner énfasis en estas actividades y estandarizarlas para mejorar la

visibilidad de las evaluaciones periódicas y garantizar la adhesión al proceso de planificación estratégica.

3.5 Resultados entrevista

Entrevista semiestructurada

Codificación abierta

Para esta interpretación de estudio, se utilizó la codificación abierta según las directrices de (Monti, 2023), que permite clasificar la información recopilada en unidades significativas. En estas unidades, se identifican conceptos que facilitan el análisis inductivo de las variables. Este proceso permitió clasificar los datos mediante indicadores y códigos para facilitar su interpretación y mejorar su visualización en este caso. Posteriormente, se llevó a cabo la codificación axial siguiendo la metodología de la teoría fundamentada.

Tabla 4.

Indicadores con Códigos

Indicadores	Código
Habilidades Gerenciales	
Técnicas	P7
Humanas	P4, P5, P6
Conceptuales	P3
Políticas	P3
Liderazgo	P1, P2
Planificación Estratégica	
Diagnóstico Estratégico	P11, P13
Formulación de Estrategia	P8, P9
Implementación de Estrategia	P10
Ejecución de Estrategia	P14
Evaluación de Estrategia	P12

Nota. Elaboración propia en base a la matriz de variables

1. En su opinión, ¿cuáles son las habilidades gerenciales más importantes para el éxito de textiles Jolene?

Bueno sería tener una estructura organizacional bien definida, en donde tengamos una buena comunicación con nuestros colaboradores y también, el trabajo en equipo...tratar de tomar buenas decisiones, son habilidades que nos facilita estar en vanguardia.

2. ¿Cómo se fomenta el desarrollo de habilidades gerenciales en los líderes de la empresa? (por ejemplo, capacitación, mentoría, coaching).

...importante la capacitación, para que nuestros empleados se capaciten, gerencia también, siempre tratando de ponerse acorde a lo moderno, a lo actual, tratando de actualizar algunos procesos.

3. ¿Cómo se toman las decisiones de Textiles Jolene? ¿Qué papel juegan los gerentes en este proceso?

Bueno, las decisiones se toman mediante un proceso estructurado que buscamos alinear los objetivos con el giro del negocio, donde se evalúan alternativas basadas en información relevante como lo es el análisis FODA. Y mi persona como gerente llevo un papel muy importante en la organización, actuando como líder en identificar problemas internos o externos, y de esto implementar estrategias que nos ayudan a controlar y así asegurar la eficiencia.

4. ¿Cómo se gestiona el equipo de trabajo? ¿Qué estrategias se utilizan para motivar y comprometer a los empleados?

Bueno, las estrategias son primero comunicándose, hablando, tomando en cuenta de pronto fechas importantes para ellos, de pronto, Navidad/Agasajos, que siempre lo hacemos, buscando maneras de motivar a la gente, de pronto con algún incentivo en fechas especiales.

5. ¿Cómo se manejan los conflictos dentro de la empresa?

Bueno, los conflictos cuando existen dentro de la empresa, la mayoría de las veces es a veces entre empleados mismos, a veces empiezan los conflictos. Entonces lo que toca es siempre comunicarse, hablar con ellos mismos directamente, en forma directa, y llegar al problema, ver qué es lo que está pasando y tratar de solucionar.

6. ¿Cómo se promueve la comunicación efectiva entre los colaboradores de la empresa?

Bueno, la comunicación efectiva lo hacemos directo, en forma verbal. Casi todo siempre lo hacemos directo hablando con el colaborador.

7. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los gerentes? ¿Qué indicadores se utilizan?

Bueno, no tenemos indicadores, la verdad, no hemos hecho a través de algún indicador. Hemos evaluado más bien de acuerdo con la producción, de acuerdo con las ventas.

8. ¿Existe un plan estratégico formal en Textiles y Jolene? Si es así, ¿quiénes participan en su elaboración y actualización?

Plan estratégico formal no lo tenemos, pero elaboramos un plan empírico...y quienes participan en este proceso es mi persona como propietario y los colaboradores encargada en venta y producción.

9. ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos de la empresa a corto, mediano y largo plazo?

Bueno, los objetivos estratégicos que tenemos **a corto plazo** sería optimizar los procesos de producción, implementar redes digitales en el marketing. **A mediano plazo** podría ser distribuir productos a otras regiones, buscar distribuidores con mejor calidad y mejores precios de los materiales. Un objetivo **a largo plazo** sería convertirse en una empresa líder a nivel nacional, expandir también nuestra marca a nivel internacional, y tener que mejorar cada día la calidad e innovar nuevos productos y optimizar procesos.

10. ¿Cómo se comunica y se implementa el plan estratégico o también la planificación a todos los colaboradores de la organización?

A través de reuniones. Bueno, nosotros sí, eso siempre yo estoy pendiente de hacer, aunque sean reuniones rápidas, cuando tenemos que realizar trabajos o lo que sea, igual siempre se les comunica a través de reuniones.

11. ¿Qué herramientas o metodologías se utilizan para la planificación estratégica? (Por ejemplo, puede ser el análisis FODA, las 5 Fuerzas de Porter, etc.)

Bueno, la herramienta que utilizamos para evaluar el entorno interno y externo es el análisis FODA, y es de las más comunes, pero nos ha llevado a definir rumbos y de acuerdo con esto tomar decisiones efectivas para el bien de la empresa.

**12. ¿Cómo se monitorea y evalúa el proceso hacia los objetivos estratégicos?
¿Con qué frecuencia se revisa el plan?**

Mas nos basamos en los resultados que tenemos, tanto en la producción y en las ventas...y también el plan lo revisamos cada seis meses de acuerdo con las ventas.

13. ¿Cómo se adaptó la planificación estratégica en la empresa a los cambios del mercado o a eventos inesperados (como por ejemplo la pandemia o también puede ser el paro como tal)?

Bueno, nosotros la verdad lo hemos hecho a través de las ventas, a través de canales, hoy día tenemos afortunadamente por la tecnología, tenemos los canales digitales por donde podemos enviar, entonces a nosotros sí nos afectó la pandemia un tiempo, no puedo decir que fue un mes, pero no demasiado, realmente no nos afectó mucho, como debería, como pasó con otras empresas, ya que nosotros, como se dice, buscamos la manera de vender mediante canales digitales.

14. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa para la implementación de su planificación estratégica?

Comunicación

Cultura

Recursos

Según los resultados de la codificación abierta, se observa que Textiles Jolene tiene una estructura organizacional parcialmente definida. La microempresa carece de muchos de los elementos y estrategias clave necesarios para su desarrollo en el contexto de su sector, y enfrenta desafíos importantes frente a competidores más avanzados.

Codificación Axial

Después de identificar las dimensiones del estudio en función de la información recopilada, se pasa de la codificación abierta a la axial, cuyo objetivo es establecer las relaciones entre las dimensiones y los códigos previamente definidos (Monti, 2023). Esta técnica ayudó a integrar la información de forma más analítica para facilitar su interpretación.

Esta codificación ayudó a identificar el núcleo principal del problema en Textiles Jolene, permitiendo entender sus deficiencias y, con base en ello, tomar acciones correctivas y preventivas.

Tabla 5.

Cuadro de Análisis de Codificación Axial

Variables	Dimensiones	Análisis
Habilidades Gerenciales	Habilidades Técnicas	Considerando la opinión de la propietaria, se observa que la evaluación de desempeño con indicadores es bastante empírica y se basa principalmente en la producción y ventas. Esto implica que, a mayor producción y ventas, mayor es el avance organizacional, teniendo en cuenta la capacidad del gerente para cumplir sus responsabilidades, alcanzar metas estratégicas, mantener un buen ambiente laboral y promover el trabajo en equipo.
	Habilidades Humanas	La comunicación directa con los colaboradores conlleva a mantener una relación cercana, por lo cual, se fundamenta en una buena gestión del equipo. Por ende, crear estrategias para motivar y comprender la actitud del personal es esencial, ya que mejora el ambiente laboral. Además, es necesario que el manejo de conflictos internos sea directamente enfrentado, ya que esto le facilita entrar a la raíz del problema y así crear alternativas de solución. La comunicación eficaz, promueve en su mayoría la coordinación para una buena convivencia del equipo dentro de la organización.
	Habilidades Conceptuales y Políticas	En la microempresa, según el aporte recopilado, se observa que las decisiones se toman de manera de un proceso estructurado, es decir, busca alinear los objetivos organizacionales de acuerdo con la actividad del negocio.

	<p>Asimismo, consideran importante lo que es el análisis FODA, para contraer información relevante, en este proceso, el papel del gerente es esencial ya que tiende a ser un líder quien identifica problemas externos e internos, y así crear estrategias de mejora y garantizar el bienestar empresarial.</p>
Habilidades de Liderazgo	<p>Textiles Jolene, con relación a esta habilidad, que es un motor importante en la organización para el éxito, fomentar la comunicación con los colaboradores promueve lo que es el trabajo colectivo con un ambiente laboral adecuado.</p> <p>Además, la capacidad de tomar decisiones adecuadas permite a la empresa mantenerse actualizada y competitiva en su sector donde opera. Para que estas habilidades se desarrollen, es necesaria la capacitación continua, ya que el objetivo de esto es adquirir los conocimientos modernos, ajustarse a nuevas tendencias y mejorar los procesos dentro de la organización.</p>
Planificación Estratégica	<p>Se evidencia que, en la microempresa, la planificación estratégica se basa en el uso del análisis FODA como herramienta para evaluar los entornos interno y externo, de modo que defina los rumbos estratégicos y la toma de decisiones que el negocio requiera para el desarrollo sostenido. También se puede notar que ha mostrado su capacidad de adaptarse a los cambios del medio. En este caso, se detalla la pandemia, en la que la empresa adoptó como estrategia la comercialización de productos a través de medios digitales. A pesar de que varias empresas fueron golpeadas, se muestra que la planificación estratégica puede ser flexible y aprovechar las herramientas tecnológicas en uso.</p>
	<p>Formulación de Estrategias</p> <p>En este contexto, la empresa carece de una planificación estratégica formalmente elaborada; no obstante, la empresa elabora de manera empírica, de acuerdo con la función o el contexto del entorno, es decir, basada en la experiencia y las decisiones de la propietaria, tomando en consideración los objetivos a corto, mediano y largo plazo.</p>
	<p>Implementación de Estrategias</p> <p>Las sesiones que se realizan de manera directa con los colaboradores permiten dar a conocer todo lo planteado para la ejecución de dicha actividad de manera eficiente, por lo cual, esto beneficia a que los colaboradores se encuentren</p>

	<p>capacitados y socializados acerca de los cambios que pueden existir. Dentro de esto, se considera importante charlas semestrales o mensuales para dar instrucciones acerca de lo planteados para asegurar el cumplimiento de esto. Por lo cual, es fundamental la comunicación directa para que todo se desarrolle de la mejor manera.</p>
Ejecución de Estrategias	<p>Los principales obstáculos que enfrenta en este fase para hacer efectivo el proceso del plan residen en la comunicación, la cultura y la disponibilidad de recursos, por lo que la comunicación tiende a ser uno de los problemas comunes en las organizaciones sobre las responsabilidades, por consiguiente, la cultura puede influir en como los trabajadores aceptan los cambios en las políticas o estrategias que se les proponen, por último, los recursos que son de suma importancia en la organización, recursos como; humanos, financieros, materiales y de tecnología.</p>
Evaluación de Estrategias	<p>En esta parte final del proceso, la empresa verifica si se están cumpliendo sus objetivos principales, lo cual se hace analizando resultados de producción y ventas. Estos resultados ayudan a determinar si el negocio se encuentra en buen funcionamiento. Asimismo, se recalca que la empresa realiza revisiones cada seis meses, lo que es primordial el tiempo para verificar si el plan desarrollado va acorde a los objetivos organizacionales y que al futuro pueda ser muy competitivo.</p>

Nota: Elaboración propia.

A través de la codificación axial, se estableció que la incidencia de las diferentes habilidades gerenciales es fundamental e importante en la ejecución del proceso de planificación estratégica, aunque se evidencian carencias en el desarrollo de las habilidades acorde a la tendencia actual, por lo que esta insuficiencia influye mucho en la ejecución del plan organizacional. Asimismo, dentro del plan estratégico, la empresa cuenta con un plan empírico, pero funcional, en el cual se basa principalmente en el análisis FODA para su respectiva evaluación del entorno interno y externo, y así encaminar la toma de decisiones efectivas.

Análisis e interpretación de la entrevista

Según la interpretación de la gerencia, "Textiles Jolene" es una organización con una base sólida en recursos humanos y una capacidad notable para adaptarse a nuevas circunstancias. Sin embargo, toman decisiones de manera intuitiva, apoyándose en los resultados del plan. Además, tienen como objetivo crecer y liderar el mercado, aunque las herramientas con las que cuentan no son las más idóneas para lograrlo. A pesar de esto, están trabajando para mejorar estas áreas y mantenerse a la vanguardia.

Una organización como esta debe ir fortaleciéndose más, dado que, entre las debilidades que tiene, también se destaca todo lo contrario en cuestiones del ambiente laboral, basado en la confianza y la comunicación. Sin embargo, presenta algunas debilidades importantes, como la carencia de un plan estratégico formal y de indicadores de desempeño para medir el rendimiento. También, esto se debe a que la empresa es pequeña y no contrae suficientes recursos, para ello es necesario desarrollar un plan estratégico formal, establecer indicadores, para medir el rendimiento, seguir fortaleciendo el conocimiento personal y de los colaboradores, e invertir en tecnologías para reducir costos. En consecuencia, el objetivo es mejorar la organización interna y crecer de manera sostenible a largo plazo.

3.6 Tabla Cruzada entre Variables

Tabla 6.

Tabla Cruzada entre Variables

		Planificación Estratégica_ Nivel	Total
		3	
Habilidades Gerenciales_ Nivel	3	4	4
	% dentro de Habilidades Gerenciales_ Nivel	100,0%	100,0%

Total	Recuento	4	4
	% dentro de Habilidades Gerenciales_ Nivel	100,0%	100,0%

Nota: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada a los colaboradores y procesada en la herramienta SPSS

Para dicho proceso de información se tomaron en consideración valores del 1 al 3, donde 1 es bajo, 2 es medio y 3 es alto. Por lo tanto, en la tabla cruzada se detalla que, el 100% de los encuestados se ubica en el nivel alto, es decir, las variables como habilidades gerenciales y la planificación estratégica. Con esto podemos concretar que los participantes en esta encuesta cuentan con habilidades gerenciales altas, asimismo, perciben un alto nivel para la ejecución de la planificación estratégica en la microempresa.

3.7 Análisis correlacional

Tabla 7.

Correlación de Variables

			Habilidades Gerenciales	Planificación Estratégica
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,632
		Sig. (Bilateral)	.	,368
		N	4	4
	Planificación Estratégica	Coefficiente de correlación	,632	1,000
		Sig. (Bilateral)	,368	.
		N	4	4

Nota: Elaboración propia con base en los datos de la encuesta aplicada a los colaboradores y procesados en la herramienta SPSS.

El resultado de 0,632 del coeficiente de correlación de Spearman entre las variables de habilidades gerenciales y la planificación estratégica muestra una correlación positiva considerable.

En cuanto al nivel de significancia el resultado obtenido es superior al nivel crítico de 0,05. Lo que demuestra que no existe una relación estadísticamente significativa entre las variables estudiadas. También, el tamaño reducido de la muestra ($n=4$), lo cual limita la potencia estadística del análisis, donde los resultados se interpretan con prudencia. Por lo tanto, el coeficiente de correlación presenta un signo positivo, pero este resultado no es concluyente, por lo que, no permite afirmar una posible tendencia entre estas variables.

En consecuencia, se puede determinar que a medida que aumentan las habilidades gerenciales, también mejora la implementación de la planificación estratégica en la organización.

3.8 Prueba de correlación

Para evaluar la validez de la pregunta de investigación se utilizó el coeficiente de Spearman, con el cual se pudo concluir la relación existente entre las dos variables estudiadas.

Pregunta de Investigación

¿Cómo inciden las habilidades gerenciales de los colaboradores de Textiles Jolene en la ejecución del proceso de planificación estratégica?

Los resultados indican que, en Textiles Jolene, las habilidades gerenciales de los empleados son relevantes, aunque no decisivas, para la planificación del futuro de la compañía. Por lo cual, existen capacidades importantes dentro de la empresa, como la de tomar decisiones, liderazgo y trabajo colectivo, pero, no obstante, existen un margen de error en la cual se deben

mejorar, porque el desarrollo continuo de habilidades se debe considerar como el motor de la organización.

Por ende, con estos resultados encontradas, demuestran que la planificación estratégica si dependen mucho de las habilidades gerenciales, por lo tanto, es importante invertir en capacitaciones de colaboradores, además es necesario incorporar herramientas administrativas para mejorar la gestión empresarial, en la cual beneficia a la empresa a proyectarse hacia el futuro.

Tabla 8.

Valoración Spearman

Valor de ρ	Significado
-0,91 a -1,00	Correlación negativa fuerte
-0,76 a -0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,51 a -0,75	Correlación negativa considerable
-0,11 a -0,50	Correlación negativa media
-0,01 a -0,10	Correlación negativa débil
0,00	No existe correlación
0,01 a -0,10	Correlación positiva débil
0,11 a -0,50	Correlación positiva media
0,51 a -0,75	Correlación positiva considerable
0,76 a -0,90	Correlación positiva muy fuerte
0,91 a -1,00	Correlación positiva perfecta

Nota: Elaboración propia con base en Hernández & Mendoza (2018, p.346).

3.9 Discusión de resultados

En esta sección, se discuten los resultados en comparación con las teorías del marco conceptual. El análisis se centra en las variables de estudio: Habilidades Gerenciales y Planificación Estratégica, abordando cada una de ellas para comprender cómo se comportan en Textiles Jolene, de acuerdo con los objetivos de la investigación.

Habilidades Gerenciales:

Técnicas

En cuanto a la dimensión de habilidades técnicas, los resultados evidencian un manejo y dominio moderados de herramientas relacionadas con los procesos productivos y administrativos de la organización, lo que confirma que el dominio de estas es clave para la empresa y, asimismo, fortalece el desempeño gerencial. Por lo tanto, estas habilidades técnicas, en concordancia con lo planteado por Katz (1974), son conocimientos y habilidades específicos necesarios para ejecutar tareas concretas en una organización, lo que implica dominar herramientas, metodologías y procedimientos que facilitan una operación efectiva en áreas técnicas o funcionales. En este sentido, el desarrollo de esta habilidad es un componente esencial de las habilidades gerenciales y se encuentra sólidamente consolidado en la organización.

Humanas

Los resultados son positivos en cuanto a las habilidades humanas, aunque no muy elevados, y recomendables para que una organización esté a la vanguardia actual. El nivel de comunicación, liderazgo y empatía entre los empleados se mantiene moderado, lo que indica una cultura organizacional efectiva y dinámica, sustentada en relaciones laborales estables. Sin embargo, aún hay margen para mejorar aspectos relacionados con la motivación del personal y el trabajo en equipo. De acuerdo con Katz (1974), esta habilidad ayuda comunicarse, motivar e interactuar de manera colectiva, donde se incluye la empatía hacia las demás personas y generar así un mejor ambiente laboral.

Estos resultados determinan que el desarrollo de esta habilidad tiene un impacto considerable en mejorar el ambiente laboral y conlleva a un trabajo en equipo eficiente para facilitar la creación de estrategias organizacionales.

Conceptuales

Los resultados obtenidos en la dimensión reflejan que tiene debilidades en el pensamiento crítico, pero se complementan con la visión estratégica, formación personal y la toma de decisiones, que ayudan a que se vaya desarrollándose de mejor manera, para el bienestar de la organización. Esto indica que la gerencia posee cierta debilidad para comprender el entorno empresarial, aunque existen oportunidades para mejorar en los aspectos a la visión estratégica y la planificación a largo plazo. En este aspecto, Katz (1974) señala que las habilidades conceptuales permiten comprender la organización como un sistema integral, identificar patrones, anticipar tendencias y diseñar estrategias. Asimismo, favorece el análisis de problemas complejos, fomenta soluciones innovadoras y apoya la toma de decisiones con un enfoque a largo plazo.

Por lo tanto, adaptarse a los cambios significativos en el desarrollo de esta habilidad resulta favorable, ya que optimiza el análisis estratégico y la elaboración de planes orientados al crecimiento.

Políticas

En este caso, los resultados evidencian debilidades que sí deben fortalecerse en materia de capacidad de negociación e influencia organizacional, por lo que el nivel de capacidad para gestionar relaciones de influencia y negociación dentro de la empresa es bajo. Esto sugiere que

existen restricciones en la gestión de las interacciones personales y de las dinámicas de poder en el entorno organizacional.

De acuerdo con Ferris (2005), las habilidades políticas capacitan a los líderes para entender y anticipar el entorno político de la organización, gestionar el poder e influencia, negociar y formar alianzas, lo que facilita una navegación efectiva en contextos de poder y de toma de decisiones. La carencia de estas habilidades puede dificultar la coordinación interna y afectar la implementación de estrategias y la toma de decisiones en situaciones complejas.

Liderazgo

Los resultados obtenidos en esta dimensión, de acuerdo con sus respectivos indicadores, evidencian un alto nivel de direccionamiento: se promueve el trabajo colectivo, lo que conlleva una orientación hacia la cooperación y el trabajo en conjunto, mientras que los demás indicadores se mantienen en un nivel moderado. Esto indica que estos hallazgos demuestran la capacidad del líder para guiar al personal hacia el logro de metas, con base en los buenos resultados de la organización. Como determina ADEN (2026), el liderazgo facilita influir, motivar y dirigir a un grupo para lograr objetivos comunes, y abarca inspiración, visión y asertividad.

Por lo tanto, el desarrollo continuo del liderazgo dentro de la empresa contribuye a tener el poder para definir las estrategias y gestionar el talento que existe en la organización.

Planificación Estratégica:

Diagnóstico Estratégico

En este caso, de acuerdo con los resultados, se realizan los respectivos diagnósticos estratégicos en cuestiones de análisis del entorno interno y externo, es decir, en base al análisis FODA. Aunque este análisis es muy tradicional, ha llevado a conducir de manera orientada a la organización. Dentro de la microempresa existen debilidades para implementar más herramientas de comprensión del entorno competitivo. Por ende, no mide la verdadera realidad en comparación con otras empresas del mismo giro de negocio. Por lo cual, se interpreta que la organización posee un conocimiento general de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Según Chiavenato (2017), el diagnóstico estratégico analiza la situación actual de la organización, tanto en su entorno interno (fortalezas y debilidades) como en el externo (oportunidades y amenazas) (p.66). En este sentido, la herramienta tradicional se ha incorporado positivamente para tomar decisiones más acertadas y diseñar estrategias orientadas al progreso de la empresa.

Formulación de Estrategias

En relación con la formulación de estrategias, estos hallazgos evidencian que la microempresa establece ciertos objetivos y estrategias; sin embargo, existen falencias en su formulación y no se encuentran claramente estructurados como un proceso sistemático. Basándose en su misión, visión y comprensión del entorno, la microempresa debe establecer objetivos estratégicos a largo plazo y determinar el mejor camino para lograrlos (Chiavenato, 2017, p.150). Por lo tanto, fortalecer esta dimensión mejoraría la capacidad de la organización para desarrollar estrategias competitivas y sostenibles.

Implementación de Estrategias

Los resultados evidencian una debilidad en la implementación de esta dimensión; esto se debe a que la distribución de recursos en la empresa no se realiza de la mejor manera y la comunicación del plan no es efectiva para su ejecución. Según Chiavenato (2017), integra recursos, herramientas y capacidades para ejecutar el plan estratégico, asegurando que toda la organización trabaje de manera coordinada y alineada con los objetivos para lograr mejores resultados. En este sentido, reforzar en esta fase podría asegurar que las estrategias diseñadas se conviertan en acciones eficaces dentro de ésta.

Ejecución de Estrategias

En este contexto, los resultados detallan que la ejecución de estrategias no es adecuada para la siguiente fase, ya que muestran que muchas de las acciones establecidas no logran desarrollarse de mejor manera en la práctica. Este resultado se debe a las limitaciones existente en la coordinación de actividades, ya que la carencia de mecanismos de control lleva a un mal direccionamiento estratégico sistematizado, ya que en esta fase es donde se determinan el funcionamiento del plan y así contraer resultados esperados.

Por ello, es clave fortalecer las habilidades organizacionales y coordinar esfuerzos para que las acciones principales se desarrollen de forma armónica, integrada y de calidad (Chiavenato, 2017, p. 272). En consecuencia, la ausencia de una implementación eficaz puede limitar el impacto del plan en el rendimiento de la organización.

Evaluación de Estrategias

En última instancia, los resultados de la evaluación de estrategias indican que tiene dificultades para implementar sistemas de control y seguimiento que permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esto indica que no siempre se examinan de manera

sistemática, sino de manera tradicional; esto se debe a la falta de conocimiento sobre herramientas específicas para esta tarea y también a la carencia de indicadores para medir el desempeño. Lo cual dificulta identificar oportunidades para mejorar la imagen organizacional.

Chiavenato (2017) sostiene que es la fase en la que se evalúan la estrategia y los resultados. Es un proceso continuo, desde la formulación hasta la ejecución, que incluye el monitoreo, la identificación de retrasos o avances y la adaptación a los cambios. (p. 318). Bajo estas condiciones, reforzar los mecanismos de evaluación puede contribuir a que la microempresa aumente su capacidad de aprendizaje organizacional y se adapte al entorno competitivo.

Discusión de correlación entre variables

El propósito de esta investigación es fue analizar la incidencia de las habilidades gerenciales en la ejecución de la planificación estratégica. Se aplicó la prueba de correlación de Spearman, que permitió concluir sobre el nivel de relación entre ambas variables en el contexto real de Textiles Jolene. Por ende, los resultados obtenidos evidencian un coeficiente de correlación de Spearman de 0,632, lo que indica una correlación positiva considerable. Este descubrimiento resalta, como manifiestan Paredes et al. (2021), una fuerte relación entre las habilidades gerenciales y la planificación estratégica. En la cual la experiencia de los directivos puede facilitar el cumplimiento de los planes, pero a veces la eficiencia para alcanzar los objetivos se ve limitada si no se prioriza adecuadamente lo planteado y si no se desarrollan las capacidades del líder de la organización.

Por ende, el estudio de Mantilla & Solís (2022) manifiestan que las habilidades gerenciales como el plan estratégico inciden en la competitividad de MIPYMES. Lo que conlleva a la organización a adaptarse a los cambios significativos existente en la actualidad.

En consecuencia, en Textiles Jolene, el desarrollo de las habilidades gerenciales va de la mano con la ejecución del plan estratégico, como elemento esencial para la eficacia de la organización.

Conclusiones

El estudio evidencia que el desarrollo de las habilidades gerenciales tiene un impacto directo en la ejecución de la planificación estratégica en Textiles Jolene. Donde las habilidades técnicas y de liderazgo están altamente consolidadas, los colaboradores demuestran una capacidad óptima para resolver problemas operativos y dirigir equipos. Esto evidencia que contar con líderes competentes mejora la eficacia en el cumplimiento de tareas y plazos, lo que refuerza la operatividad diaria de la organización.

En cambio, con relación a las habilidades políticas y el pensamiento crítico, se presentan debilidades que dificulta lo que es la capacidad de gerencia para negociar con los actores externos e influir estratégicamente en cambios sustanciales dentro de la organización. Por el contrario, el liderazgo y la comunicación directa en Textiles Jolene detallada en los resultados con mayor percepción, lo que conllevan a ser factores sobresalientes para un rendimiento operativo eficiente.

No obstante, la planificación estratégica carece de una formalidad y documentada, lo que conlleva a tener dificultades en el direccionamiento hacia el futuro. Por lo tanto, esta carencia limita a Textiles Jolene expandirse a mercados nacionales e internacionales de manera sostenible con mayor agilidad a mercados competitivos.

En cuanto al análisis de correlación, el coeficiente de Spearman es de 0.632, en la cual se evidencia una correlación positiva considerable entre las habilidades gerenciales y la planificación estratégica. Por otro lado, el valor de significancia ($p = 0,368$), es superior al nivel crítico de 0,05, esto se debe al tamaño reducido de la muestra ($n = 4$) por ende, no es posible asegurar que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

En este sentido, a pesar de que el coeficiente de Spearman demuestre un signo positivo, el resultado no es concluyente, por ende, los hallazgos se interpretaron con prudencia por que la limitación de la muestra que restringe la potencia del análisis estadístico.

Recomendaciones

Se recomienda que Textiles Jolene proceda a formalizar su plan estratégico, incluyendo la documentación oficial de su misión, visión y objetivos a largo plazo; la formalización de este proceso estratégico garantizaría una hoja de ruta clara para la toma de decisiones, fortaleciendo su competitividad y reduciendo la dependencia de la gestión empírica, impidiendo que la falta de estructura limite el crecimiento organizacional, así como generar valor mediante el establecimiento de indicadores de desempeño (KPIs) estandarizados.

También, es crucial que siga invirtiendo en el desarrollo continuo de habilidades gerenciales, en especial, en el pensamiento crítico y capacidad de negociación. Esto ayudaría a que la cultura organizacional sea más proactiva, asimismo, fomentar un ambiente favorable en la cual se demuestre el liderazgo para llevar a cabo por el buen camino a la organización.

Se sugiere integrar herramientas tecnológicas y canales digitales de manera permanente en sus operaciones y de esta manera, podrá mejorar la eficiencia en la asignación de recursos y posicionarse como un actor innovador y resiliente en el mercado textil. Así, la implementación de estrategias centradas en la profesionalización de las habilidades gerenciales y la formalización de la planificación, como se ha recomendado, será un factor decisivo para la expansión sostenible y la optimización de los procesos de producción y ventas.

Referencias bibliográficas

- ADEN. (2026). *Cómo entender el liderazgo en las organizaciones*. ADEN International Business School. <https://www.aden.org/business-magazine/que-es-el-liderazgo-y-cuales-son-las-cualidades-mas-importantes-de-un-lider/>
- ADEN. (2026). *La sostenibilidad que demanda el mundo empresarial actual*. ADEN International Business School. <https://www.aden.org/business-magazine/sostenibilidad-que-demanda-el-mundo-empresarial-actual/>
- Álvarez Contreras, D. E., Montes Padilla, J. D., & Osorio Martínez, C. D. (2023). *Habilidades gerenciales como factor de competitividad empresarial*. *Región Científica*, 2(2), 2023109. <https://doi.org/10.58763/rc2023109>
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. *Revista Alergia México*, 63 (2), 201-206.
- Arrascue, I., Podestá, L., Matzumura, J., Gutiérrez, H., & Ruiz, R. (2021). *Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos*. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 275-282. <http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3715>

- Ayala Cevallos, E. G., Ortiz Dávila, A. D., Godoy Guevara, G. L., & Portilla Chagna, J. E. (2025). *Netnografía de la sostenibilidad y el branding en la industria textil de Atuntaqui*. Universidad Y Sociedad, 17(S1), e5567. Recuperado a partir de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/5567>
- Baque, L., Triviño, K., & Viteri, D. (2020). *Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional*. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores., 7(58), 1–9.
- Bayona Trillos, R. A., Mosquera Carrascal, A., & Vergel Quintero, D. (2020). *Habilidades Gerenciales* (1a ed.). Ecoe Ediciones. <https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/xmlui/handle/20.500.14167/3391>
- Calle Berrezueta, S., Diaz Cueva, J., & Iozzeli Valarezo, M., (2023). *PYMES ecuatorianas: comercio exterior y fortalecimiento de mercados internacionales*. 593 digital Publisher CEIT, 9(1), 112 - 127, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2124>
- Chaves, R. A. (2022). *Fundamentos de planificación estratégica*. Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración, (12), 235-238.
- Chiavenato, I. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Fundamentos y aplicaciones*. Mc Graw Hill. <https://uniclanet.unicla.edu.mx/assets/contenidos/335920230729110353.pdf>
- Drucker, P. F. (1975). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Argentina: El Ateneo.
- Fernández, S., Martínez, L., & Ngono, R. (2019). *BARRERAS QUE DIFICULTAN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES*. SciELO - Scientific

Electronic Library Online, 20(1), 254-279.

<https://doi.org/https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>

Fernández, S., Martínez, L., & Ngono, R. (2019). *BARRERAS QUE DIFICULTAN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES*. SciELO - Scientific Electronic Library Online, 20(1), 254-279.

<https://doi.org/https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>

Ferris, G.R., Treadway, D.C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J., Douglas, C., & Frink, D.D. (2005). Desarrollo y validación del Inventario de Habilidades Políticas. *Journal of Management*, 31 (1), 126–152. <https://doi.org/10.1177/0149206304271386>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. In Editorial Mc Graw Hill Education.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw Hill Education.

https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Herrera, W. (2024). ADAPTACIÓN Y TRANSFORMACIÓN: El impacto global de la pandemia en la industria textil. Editorial UTN.

Jaramillo, S., & Tenorio, J. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor TES*, 3(1), 36–63.

- Loján, C., Pinos, E., & Sarmiento, W. (2022). *Habilidades gerenciales como estrategia que inciden en las organizaciones de salud*. Polo el Conocimiento, 7(5).
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4002>
- Lopezosa, C., Diaz-Noci, J., & Codina, L. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. *Revista Methodos*, 1, 8897.
<https://doi.org/10.31009/methodos.2020.i01.08>
- Lovato, S., & Montalván, J. (2020). *Importancia de la planificación estratégica del mercado en el éxito de la marca*. E-IDEA JOURNAL OF BUSINESS, 2(7), 25–34.
- Mantilla Crespo, X. A., & Solís Muñoz, J. B. (2022). Habilidades gerenciales y planeación estratégica factores de competitividad en MiPymes comerciales: Azogues – Ecuador. *ConcienciaDigital*, 5(3.2), 107-136. <https://dspace.ucacue.edu.ec/handle/ucacue/12641>
- Monti, J. G. (2023). *Pasos para el análisis cualitativo de entrevistas desde una óptica de la Teoría Fundamentada*. Cuadernos de Sociología, 3(5), 4-18.
<https://doi.org/10.54549/cs.2023.3.5.4527>
- Mosquera Carrascal, A., Vergel Quintero, D., Bayona Trillos, R., A. (2020). *HABILIDADES GERENCIALES*. (1a. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
<https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/xmlui/handle/20.500.14167/3391>
- Noroña Gallo, S., Cajas Cajas, V., Revelo Oña, R., Cabrera Cedeño, M., (2024). Análisis de oportunidades estratégicas para la innovación y emprendimiento Ecuador un enfoque prospectivo. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(2), 590-608,
<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2307>

- Ochoa Quirola, K. G., Loaiza Massuh, E. M. de L., & Huacon Cruz, P. A. (2022). Importancia de la planificación estratégica para el crecimiento empresarial. *Recimundo*, 6(3), 192–201. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(3\).junio.2022.192-201](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(3).junio.2022.192-201)
- Paredes, D., Ibarra, L., & Moreno, Z (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50 (127), 69-89.
- Paredes, M., Cárdenas, V., & Palomino, A. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana. *Gaceta Científica*, 7(1), 17–22. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1061>
- Purwadi, D., Caisar, D., Widya, F. & Dedy, M. (2020). Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Technium Social Sciences Journal*, 6 (1), 116–130. <https://doi.org/10.47577/tssj.v6i1.242>
- Ramírez, E. (2024). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y HABILIDADES GERENCIALES. CASO CREACIONES MFN. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/42198>
- Ruiz, G., & Naccarella, E. (2021). Revista Mexicana de educativa investigación. In *revue Alyoda* (Issues 2022–1, pp. 1–352). <https://doi.org/10.35562/alyoda.332>
- Sánchez, A., & Murillo, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la historia*, IX (2), 147-181. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/dh/v9n2/2594-2956-dh-9-02-147.pdf>

Sánchez, F. A. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa:

Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*,

101122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>

Sarango, G. (2025). *Industria textil: Desafíos en el 2025*. Alexa Tejidos:

<https://alexatejidos.com.ec/industria-textil-desafios-en-el-2025/>

UDLA. (2024). *¿Qué es la planificación estratégica y por qué es vital para las empresas?*

<https://online.udla.edu.ec/contenidos-educativos/negocios/planificacion-estrategica/>

Anexos

1. ÁRBOL DE PROBLEMAS:



Nota: Elaboración propia. Árbol de problemas con carencia de habilidades gerenciales para la ejecución de la planificación estratégica.

2. INSTRUMENTOS:

Encuesta

“Incidencia de las habilidades gerenciales en la ejecución del proceso de la planificación estratégica”

Objetivo:

Recopilar información sobre el nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales y su incidencia en la ejecución del proceso de planificación estratégica dentro de la organización, con el fin de identificar fortalezas y áreas de mejora que contribuyan a una gestión más eficiente.

Preguntas sobre habilidades gerenciales

- 1. ¿Planifica y organiza eficientemente las actividades del área?**
 - a. Totalmente de acuerdo.
 - b. De acuerdo.
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
 - d. En desacuerdo.
 - e. Totalmente en desacuerdo.
- 2. ¿Maneja adecuadamente situaciones de conflictos dentro del equipo?**
 - a. Totalmente de acuerdo.
 - b. De acuerdo.
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
 - d. En desacuerdo.
 - e. Totalmente en desacuerdo.
- 3. ¿Se comunica de forma asertiva con sus compañeros y superiores?**

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo.

4. ¿Demuestra liderazgo y empatía en su trato diario con el equipo?

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo.

5. ¿Demuestra empatía en su trato diario con el equipo?

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo.

6. ¿Tiene una visión estratégica del futuro de la empresa?

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo.

7. ¿Busca constantemente mejorar sus competencias gerenciales

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo.

8. ¿Toma decisiones basadas en el análisis de información relevante?

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo.

9. ¿Practica el pensamiento crítico frente a situaciones complejas?

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo.

10. ¿Tiene capacidad de negociación con otras áreas o actores externos?

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.

e. Totalmente en desacuerdo.

11. ¿Su influencia facilita cambios positivos en la organización?

a. Totalmente de acuerdo.

b. De acuerdo.

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

d. En desacuerdo.

e. Totalmente en desacuerdo.

12. ¿Motiva a su equipo para cumplir metas?

a. Totalmente de acuerdo.

b. De acuerdo.

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

d. En desacuerdo.

e. Totalmente en desacuerdo.

13. ¿Dirige eficazmente a su equipo hacia los objetivos organizacionales?

a. Totalmente de acuerdo.

b. De acuerdo.

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

d. En desacuerdo.

e. Totalmente en desacuerdo.

14. ¿Promueve el trabajo colaborativo en el equipo?

a. Totalmente de acuerdo.

b. De acuerdo.

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo.

15. ¿Establece metas claras y medibles para su equipo?

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo.

Preguntas sobre planificación estratégica

16. ¿Participa en la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)?

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo.

17. ¿Tiene claridad sobre el entorno interno y externo de la empresa?

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo.

18. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo.

19. ¿Los objetivos estratégicos están claramente definidos y son conocidos por todos?

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo.

20. ¿Las metas de mi área están alineadas con el plan estratégico de la empresa?

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo.

21. ¿La empresa asigna correctamente los recursos para implementar sus estrategias?

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo.

22. ¿Se comunica adecuadamente el plan estratégico a todo el personal?

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo.

23. ¿Se cumplen los objetivos y plazos establecidos en el plan?

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo.

24. ¿Existe compromiso y alineación entre el personal y la estrategia?

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Totalmente en desacuerdo.

25. ¿Se garantiza la calidad durante la ejecución?

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.

e. Totalmente en desacuerdo.

26. ¿Se garantiza la satisfacción del cliente durante la ejecución?

a. Totalmente de acuerdo.

b. De acuerdo.

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

d. En desacuerdo.

e. Totalmente en desacuerdo.

27. ¿La empresa evalúa periódicamente los indicadores de desempeño?

a. Totalmente de acuerdo.

b. De acuerdo.

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

d. En desacuerdo.

e. Totalmente en desacuerdo.

28. ¿Se realiza seguimiento a los resultados estratégicos obtenidos?

a. Totalmente de acuerdo.

b. De acuerdo.

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

d. En desacuerdo.

e. Totalmente en desacuerdo.

Entrevista

Tema: Habilidades gerenciales y su relación con la planificación estratégica: Caso Textiles

Jolene del cantón Antonio Ante - Atuntaqui.

Datos

Entrevistada: Jiménez Garzón Maira Rocío

Cargo: Gerencia (Propietaria)

Fecha: 11/12/2025

Lugar: Antonio Ante Atuntaqui

Entrevistador: Picuasi Guajan Willington Fabio

Instrucciones:

La presente entrevista tiene como finalidad obtener información relacionada con las habilidades gerenciales y su influencia en el proceso de planificación estratégica dentro de la organización.

Nota: Los datos recolectados serán utilizados únicamente con fines académicos y se mantendrán bajo estricta confidencialidad.

Preguntas Generales:

1. ¿Cómo describiría la cultura organizacional de Textiles Jolene?

Preguntas sobre Habilidades Gerenciales:

2. En su opinión, ¿cuáles son las habilidades gerenciales más importantes para el éxito de Textiles Jolene?

3. ¿Cómo se fomenta el desarrollo de habilidades gerenciales en los líderes de la empresa?
(por ejemplo, capacitación, mentoría, coaching)
4. ¿Cómo se toman las decisiones en Textiles Jolene? ¿Qué papel juegan los gerentes en este proceso?
5. ¿Cómo se gestiona el equipo de trabajo? ¿Qué estrategias se utilizan para motivar y comprometer a los empleados?
6. ¿Cómo se manejan los conflictos dentro de la empresa?
7. ¿Cómo se promueve la comunicación efectiva entre los colaboradores de la empresa?
8. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los gerentes? ¿Qué indicadores se utilizan?

Preguntas sobre Planificación Estratégica:

9. ¿Existe un plan estratégico formal en Textiles Jolene? Si es así, ¿quiénes participan en su elaboración y actualización?
10. ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos de la empresa a corto, mediano y largo plazo?
11. ¿Cómo se comunica y se implementa el plan estratégico a todos los colaboradores de la organización?
12. ¿Qué herramientas o metodologías se utilizan para la planificación estratégica (por ejemplo, análisis FODA, Balanced Scorecard)?
13. ¿Cómo se monitorea y evalúa el progreso hacia los objetivos estratégicos? ¿Con qué frecuencia se revisa el plan?
14. ¿Cómo se adaptó la planificación estratégica de Textiles Jolene a los cambios del mercado o a eventos inesperados (como la pandemia o también puede ser el paro como tal)?

15. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Textiles Jolene en la implementación de su planificación estratégica?

Fotografías:

