

## **Alianzas estratégicas y gestión del conocimiento como factores de la competitividad de la empresa textil.**

JOSÉ LUIS DELGADO HERRERA<sup>1</sup>  
KENY JAIRO RESÉNDIZ SALVADOR\*  
LEÓN MARTÍN CABELLO CERVANTES\*

### **Resumen:**

Las empresas textiles requieren de enfoques distintos como las alianzas estratégicas y la gestión del conocimiento para mejorar su competitividad traducida en la participación en el mercado, posicionamiento y rentabilidad de largo plazo. Estos indicadores llevan a estas empresas al estado ideal de comportamiento estratégico denominado liderazgo en su sector.

Se presentan los resultados de una investigación cualitativa para explorar las condiciones actuales de competitividad de las empresas textiles de la región de San Juan del Río, Querétaro. Se definen sus condiciones vinculando las alianzas estratégicas y la gestión del conocimiento, proponiendo un modelo gestión para ser aplicado en estas organizaciones.

**Palabras Clave:** Alianzas Estratégicas, Gestión del conocimiento, Pymes textiles

### **Abstract**

The textile enterprises require different approaches such as strategic alliances and knowledge management to enhance their competitiveness translated in market share, positioning and long-term profitability. These indicators suggest that these companies the ideal state of strategic behavior called leadership in the industry.

We present the results of a qualitative research to explore the current condition of competitiveness of the textile enterprises in the region of San Juan del Rio, Queretaro. Linking conditions are defined strategic alliances and knowledge management, proposing a model for application management in these organizations.

**Keywords:** Strategic Alliances, Knowledge Management, SMEs

## **Introducción.**

La vocación productiva de la región de San Juan del Río, Querétaro en los últimos años ha perdido competitividad, teniendo una visión de sobrevivencia se aleja de una estrategia de largo plazo que le permita recuperar su tradición competitiva.

Se determina que las estructuras de trabajo son incapaces de responder a las exigencias internas y externas de la competitividad, por lo que requieren de una mayor vinculación formal con su entorno para generar nuevos conocimientos que se incorporen a sus estrategias y visión de largo plazo.

Se presenta una investigación cualitativa con entrevistas semiestructuradas enfocadas al personal directivo de estas organizaciones. Esto permite identificar las formas de como se gestiona el conocimiento y se lleva a cabo la dinámica de alianzas estratégicas para fomentar su propia competitividad.

Como resultado de la investigación se hace la propuesta de un modelo de gestión donde las alianzas estratégicas y la gestión del conocimiento tienen un papel muy importante para mejorar su condición competitiva.

Es concluyente que estas organizaciones deben hacer un cambio radical hacia una cultura competitiva que transite a través de la innovación y gestión del conocimiento. Las alianzas estratégicas deben ser gestionadas por la empresa líder sin perder de vista que deben ser beneficio para todo el sector productivo. La administración de los recursos tiene que dar paso a nuevas ideas para evitar la gestión familiar en su conjunto. Este análisis nos ha permitido identificar de mejor manera las condiciones competitivas que mantiene este sector desde la perspectiva de la empresa líder para derivar nuevas líneas de investigación.

## **Antecedentes**

Las economías avanzadas basan su barrera de competitividad cada vez más en la generación y utilización eficaz del conocimiento, donde las alianzas estratégicas, la investigación científica y tecnológica, son componentes esenciales del desarrollo económico. Asimismo, la capacidad de una sociedad para incorporar avances tecnológicos como factores dinámicos para su progreso dependen de condiciones políticas, económicas, educativas y sociales, por ello la generación en un país de fuentes perdurables de ventaja comparativa en relación con otros países, se sustenta en una estrategia de desarrollo basada en conocimiento científico moderno, que visualice la participación de la dinamización de la frontera de la innovación como elemento fundamental de dicha estrategia. Por lo tanto, debe fundamentarse sobre un conjunto de políticas que favorezcan el desarrollo de capacidades científico-tecnológicas endógenas, así como la inserción y asimilación de manera efectiva en la economía como elemento clave de fortalecimiento del sector productivo.

Cabe destacar, que la tecnología implica un proceso de creación de conocimientos, inserto en un proceso de investigación donde las universidades como centros de generación de conocimientos válidos,

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Querétaro

confiables y altamente competitivos deben responder a la consolidación de nuevos esquemas de desarrollo, que responda a los requerimientos tecnológicos y sociales, y más específicamente a la producción y transferencia de conocimientos al aparato productivo.

El desarrollo científico y tecnológico demanda la construcción de vínculos estrechos entre los centros generadores de conocimientos y los sectores productivos que los transforman en tecnologías propias que permita un aumento de la productividad y competitividad de los países y sus regiones en desarrollo.

Todo esto, con la finalidad de establecer vínculos entre la Universidad y el Sector productivo para el desarrollo tecnológico, ya que dichos vínculos son necesarios para las innovaciones tecnológicas, modelos de gestión y transferencias de tecnologías, desarrollo de ventajas competitivas y prestación de servicios, elementos fundamentales para el crecimiento sostenido de ambos subsectores.

### **Justificación**

La región de San Juan del Río es muy apropiada para recuperar la industria textil por su experiencia debido a que tradicionalmente se ha mantenido una fuerte dinámica de este ramo. Durante muchos años esta industria aportaba fuentes de empleo y contribuía de manera trascendente a la economía del estado de Querétaro, desafortunadamente ha tenido una evolución limitada que sería importante identificar las causas recientes.

La empresa grande y las pymes textiles requieren mejorar su gestión para garantizar su competitividad, por ello se analizan distintas variables que inciden en este proceso tales como: gestión del conocimiento, alianzas estratégicas, innovación, liderazgo, calidad, comportamiento organizacional y competencias laborales.

La necesidad de plantear un enfoque de este tipo en las pymes y la empresa grande del sector textil en el estado de Querétaro y en concreto en el municipio de San Juan del Río, incidirá en la optimización de todas las áreas que lo lleven a cabo dentro de las organizaciones y las acercará al logro de sus objetivos en materia de competitividad.

Por otra parte, en cuanto a su alcance la investigación abrirá nuevos campos para empresas que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial en la toma de decisiones.

### **Condiciones recientes de la empresa textil**

La evolución de la industria textil en el orden mundial ha sido muy compleja y las naciones que dependían de este crecimiento han tenido que modificar sus estrategias de competitividad. El sector textil en México ha sido considerado como estratégico por su importante contribución al PIB, las exportaciones, las inversiones y la generación de empleo.

Los gobiernos han establecido políticas de apoyo a este sector y las empresas han llevado a cabo mejoras en sus operaciones. A pesar de este esfuerzo los resultados son negativos al abarcar las pérdidas financieras hasta la desaparición y disminución de esta actividad productiva en regiones tradicionalmente

productoras como Querétaro. La dinámica productiva del sector textil no ha resuelto condiciones directas de su competitividad reflejada en sus costos, servicio, innovación, gestión del conocimiento, entre otros.

México tiene gran experiencia exportadora en este sector y por sus condiciones de calidad era considerado como proveedor de ciertas marcas y comerciantes detallistas. Su proximidad a los Estados Unidos es clave para fomentar sus exportaciones y participar activamente en este mercado tan importante. De acuerdo con este programa la empresa textil requiere de iniciativas integrales y coordinadas para mejorar su posición competitiva y corregir las desventajas que presenta actualmente: (Economía, 2006).

- a) El 58% del mercado nacional de prendas de vestir es abastecido por canales ilegales (contrabando, robos y productos confeccionados en México sin el pago de impuestos).
- b) El mercado formal de prendas de vestir se encuentra altamente concentrado: sólo nueve empresas realizan más del 40% de las ventas de prendas.
- c) Los precios puestos en Estados Unidos están perdiendo competitividad a medida que los impuestos y aranceles para otros países se reducen.
- d) Un alto porcentaje de las exportaciones involucra operaciones de ensamble (maquila) en lugar de “paquete completo”, mientras que en Asia es lo contrario.
- e) Alta concentración en productos básicos (“*commodities*”), en tanto que los casos de éxito a nivel mundial se basan en productos de moda.
- f) Débil integración de procesos productivos en la cadena de suministro, cuando las tendencias mundiales van hacia “paquete completo”.
- g) Técnicas de diseño y mercadotecnia subdesarrolladas.
- h) Costos de mano de obra y de operación más altos que las plataformas asiáticas.
- i) Condiciones desfavorables de financiamiento que inhiben la inversión.
- j) Falta de programas de apoyo gubernamental e incentivos a la inversión en esta cadena

Si bien la empresa textil requiere la implementación de acciones urgentes, también requiere tiempo para fortalecer su posición competitiva y reducir las disrupciones externas para evolucionar hacia productos básicos de moda, con una cadena productiva integrada, rápida, flexible y eficiente, para abastecer al comercio intermedio.

### **Proceso de investigación**

El proceso de investigación hace referencia al enfoque cualitativo, lo que implica un proceso reflexivo, controlado y formal para definir nuevos hechos. Comprende la formulación y definición de problemas; el diseño de hipótesis; la recopilación y sistematización de los datos; la formulación de deducciones y proposiciones generales; y el análisis de los resultados y elaboración de conclusiones. Se incorpora una

investigación básica en el sentido de ampliar el conocimiento frontera sobre las variables planteadas con un objetivo de proponer conceptos y modelos teóricos.

La investigación es de forma cualitativa en diversas empresas del sector textil clasificadas dentro de las Pymes y la empresa grande líder de San Juan del Río, Querétaro. El trabajo de campo se fundamenta en entrevistas semiestructuradas al personal gerencial de dichas organizaciones con un enfoque exploratorio para identificar las condiciones relacionadas con la gestión del conocimiento, alianzas estratégicas, innovación y se complementó con los temas de comportamiento organizacional, competencias laborales, liderazgo y calidad en un marco de competitividad. Los resultados se procesaron con el programa Atlas.ti para su mejor análisis e interpretación.

## **Marco teórico**

### **Alianzas estratégicas**

Las alianzas estratégicas son una faceta del nuevo entorno de negocios, los mercados actuales son altamente demandantes por lo que se requiere una alta cantidad de recursos que difícilmente una organización por, si sola puede sufragar debido a esto es necesario realizar integraciones que producen fortalezas con las cuales pueden proyectarse con un nivel de competitividad adecuado para satisfacer los complejos requerimientos de los clientes.

La alianza es una estrategia de cooperación que consiste en que dos o más empresas combinan parte de sus recursos o capacidades para crear lo que comúnmente conocemos como ventaja competitiva, las alianzas son en definitiva vínculos que unen a las empresas para realizar intercambios de capacidades o recursos a fin de fortalecer la capacidad de desarrollar o distribuir los bienes o servicios en cooperación.

### **Gestión del conocimiento**

Las organizaciones en su mayoría no han logrado tener un convencimiento total sobre las ventajas que existen al contar con sistemas contemporáneos que ayuden a gestionar la capacidad de aprender que tienen los seres humanos, sin duda la información estructurada y con objetivos específicos son herramientas vitales para que se alcancen propósitos superiores, como son el incremento del capital intelectual que al final proyecta competencias centrales para el beneficio integral de organización.

El contenido se produce bajo influencias externas y donde se pueden distinguir dos actividades de la mente: percibir y concebir.

Percibir es la actividad mental mediante la cual llegan al cerebro los estímulos del exterior y se realiza el proceso de cognición. De otro lado, concebir es la actividad mental mediante la cual resultan conceptos e ideas a partir de los estímulos percibidos, los cuales determinan a su vez los conceptos de entender y comprender que hacen que el proceso cognoscitivo culmine en aprendizaje. Se debe diferenciar el entender de comprender, se entiende un hecho, una relación, una palabra, un método, un cambio, se

comprende una serie, un sistema, un plan. La comprensión es una aptitud elevada del pensamiento humano.

Autores reconocidos internacionalmente tales como: Nonaka, Arthur Andersen, Takeuchi, P. Senge, E. Schein, entre otros han investigado la GC, el Aprendizaje Organizacional, cada uno de ellos desde su perspectiva y de acuerdo a su percepción al respecto. Por mucho tiempo se ha polemizado hacia la idea de considerar al hombre erróneamente como un recurso y sólo administrarlo como tal mientras que lo crítico y escaso es el recurso que este posee, “el conocimiento”.

Partiendo de esta aseveración es posible crear nuevos modelos para que el aprendizaje individual se pueda compartir y las organizaciones apuntalen su crecimiento basadas en el conocimiento colectivo el cual puede ser disponible y aplicable en las diversas actividades que se desempeñan cotidianamente y no por ello menos importantes, dicho de esta manera porque comúnmente es necesario realizar planes sofisticados, estrategias y se toman decisiones críticas; un mayor nivel de conocimiento permite que las personas realicen procesos cognitivos más completos y que los conduzcan a decisiones asertivas, de ahí la gran importancia de gestionar el conocimiento con argumentos sólidos de índole científica.

La gestión del conocimiento involucra dos aspectos relevantes. Por una parte la idea de gestión indica de algún modo, la organización, la planificación, la dirección y el control de procesos para conformar o disponer de ciertos objetivos. De otro lado, al hablar de conocimiento se pone de manifiesto que una organización, como cualquier ser humano, está sometida a una dinámica en la que del exterior y del interior mismo, capta o percibe información, la reconoce, la organiza, la almacena, la analiza, la evalúa y emite una respuesta al exterior, basada en dicha información y englobada en el total de información almacenada procurando un resultado.

### **Modelos de gestión del conocimiento**

En la búsqueda de gestionar el conocimiento se han creado diversos modelos para este propósito, todos abordan diversas formas de crear y desarrollar conocimiento pero al final coinciden en que lo importante es que se comparta entre todos los miembros a fin de poder impulsar el crecimiento de todo el núcleo organizacional.

Es casi imposible poder hablar de Competitividad en las organizaciones si dejamos a lado el concepto de la GC, por muchas décadas los gurús de la administración propusieron diversos métodos para incrementar la eficiencia en los centros de trabajo como la administración científica, la funcional, Relacionismo, Teoría Z, Desarrollo organizacional y Calidad Total; ahora tenemos una alternativa para hacer más efectivo el propósito de las organizaciones y no es una técnica que desplace a las ya mencionadas, la propuesta de la Gestión del conocimiento complementa y fortalece a cualquiera de las ya mencionadas, pero sin duda tiene una mayor afinidad con las creadas en los últimos 50 años.

### **Modelo de KPMG Consulting**

El modelo parte de la siguiente pregunta: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje? Para responder a esta pregunta KPMG realiza un esfuerzo que produce un modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje.

Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. Su forma de funcionar es muy alineada a los principios holísticos bajo los cuales se debe administrar todo sistema de operación que es exitoso y está diseñado para lograr la sinergia de todos sus elementos.

Los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados en los tres bloques siguientes, atendiendo a su naturaleza:

- 1) Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles.
- 2) Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.
- 3) Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

Una vez analizados los factores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en:

1. La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad).
2. Una mejora en la calidad de sus resultados.
3. La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.
4. Capacidad para desarrollar competencias diferentes a sus competidores (Ventajas competitivas).
5. Una mayor cantidad de alternativas para tener ideas creativas que ayuden a posicionar a la organización.
6. Capacidad de entendimiento de aquellas tecnologías que exigen amplia innovación en los subsistemas de la organización.

### **Modelo SECI (Nonaka, Takeuchi, 1995)**

Este modelo se caracteriza por la generación del conocimiento mediante dos espirales de contenido Epistemológico y Ontológico; Proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito, y de

naturaleza dinámica y continua. Nonaka y Takeuchi se centran en el origen del conocimiento en sí mismo y le da poca importancia a su pertinencia con el entorno o la contingencia que lo rodea y el conocimiento fluye de la siguiente manera: de tácito a tácito mediante la adquisición, de tácito a explícito por conversión, de explícito a explícito por creación y de explícito a tácito por incorporación.

La propuesta de Nonaka y Takeuchi se basa en Karl Polanyi que fue un científico social que analizo varias perspectivas económicas y que dejo un legado importante para que autores contemporáneos pudieran realizar planteamiento de relieve en entornos sociales diferentes que demandan la aplicación de otras variables más complejas, de ahí el argumento de que la distinción entre el conocimiento tácito y explícito proporciona una comprensión de la creación y de la gestión del conocimiento, este pensamiento fue organizado e introducido por Nonaka y Takeuchi desde una perspectiva Japonesa aplicada en los negocios.

## **Resultados**

### **Situación actual del sector textil**

Las condiciones actuales del sector textil en el estado de Querétaro y en el municipio de San Juan del Río, es crítica. Se observa poco interés en recuperar esta vocación productiva y la visión de los empresarios textiles no se define de largo plazo, solamente mantienen la estrategia de recuperar de forma rápida su inversión.

El concepto tradicional de empresario textil se ha perdido casi totalmente y su operación se enfoca principalmente a la maquila y agregan poco valor a las prendas. Se limitan a maquilas de ensamble incorporando ciertas piezas a los productos textiles, sin ocuparse del diseño e innovación que permita la diferenciación requerida para mejorar su competitividad en los mercados.

La cantidad de empresarios que sobreviven es principalmente por el conocimiento en el ramo y las relaciones comerciales con otras empresas relacionadas para seguir operando. El personal de mayor experiencia ha envejecido y las nuevas generaciones no se interesan en demasía por pertenecer al gremio; la migración generada por los bajos salarios es un factor determinante en esta dinámica; se carece desde el nivel directivo por desconocimiento y sensibilización de una cultura de innovación, gestión del conocimiento, alianzas estratégicas con un enfoque marcado hacia la competitividad.

Es un hecho innegable que existen pequeños talleres que operan en la clandestinidad con los riesgos inherentes a estas condiciones. Se violan las leyes y reglamentos desde el pago de impuestos; incorporación a los sistemas de seguridad social; hasta la operación sin las medidas de seguridad con las condiciones latentes de accidentes de trabajo.

Otro aspecto importante es el poco interés y voluntad por los distintos niveles de gobierno por involucrarse activamente con este sector. Esto se identifica por la existencia de una desvinculación entre el Estado con estas organizaciones productivas. Se demuestra por la falta de apoyos para mantener las



fuentes de empleo con su impacto en el desarrollo regional. Hace al menos dos décadas esta región económica mantenía una vocación productiva textilera que le permitió el reconocimiento al establecerse inversiones directas de forma permanente.

Con el paso del tiempo se llegan a las condiciones actuales de sobrevivencia y muy alejados de los requerimientos actuales y futuros de los mercados que exigen diseño para estar a la moda con al menos servicio y precios competitivos.

### **Alianzas del sector textil**

La investigación aporta datos de que esta actividad es casi inexistente, lo más cercano es la realización de trámites ante las cámaras de asociados para complementar los trámites para regularse en lo concerniente a su actividad productiva. En lo referente al acercamiento con universidades, lo que se lleva a cabo es lo relacionado con prácticas profesionales y bolsa de trabajo en el área de recursos humanos. Las empresas mantienen paradigmas relacionados con las tendencias de gestión organizacional y se percibe un estilo directivo anacrónico lo que dificulta un tanto las alianzas con las instituciones educativas.

Con los centros de investigación, el mayor acercamiento se relación con calibraciones de herramientas y equipos para mediciones de patrones en los productos terminados; no se establece una mayor vinculación al no establecer proyectos de investigación sobre nuevos materiales o sistemas de producción. Es importante resaltar que estos aspectos son resueltos al importar dichas investigaciones de centros de investigación o laboratorios de otros países. Esto marca sin duda el atraso en investigación, desarrollo e innovación dentro de la empresa textil.

En lo referente a las alianzas con las dependencias gubernamentales no se reflejan en la recuperación de la vocación textilera de esta zona del estado de Querétaro. Esta vinculación debe ser de acuerdo con los empresarios, desde la implementación de programas de financiamiento principalmente a las Pymes del sector para rescatar sus fortalezas y verdaderamente se coloquen como proveedores de las empresas grandes. Esto permite crear fuentes de empleo con mejores salarios y en el mediano plazo sentar las bases productivas que impacten en la competitividad de la zona económica.

Las importaciones desleales aunadas con la piratería mantienen en condiciones negativas al sector y al menos en el corto plazo no se vislumbran mejoras económicas para la mayoría de estas empresas. En últimos años ha sido imparable el ingreso de productos que no cumplen con los estándares de calidad pero que en apariencia lucen similares y tienen como factor relevante que su precio es infinitamente inferior a lo que costaría una prenda de calidad verdadera, compuesta por materiales genuinos y fabricada en procesos debidamente controlados. Ante este hecho se requiere desarrollar la innovación para que puedan crear propuestas de nuevos productos para los mercados donde mantienen presencia, también es requerido que puedan desarrollar procesos y competencias humanas que pudieran reconocer los requerimientos de

productos que se encuentren de moda y que por ende son altamente demandables, pero sobre todo mejor pagados para aquellos que participan en su manufactura.

En el estudio se detecto que la línea de productos en los cuales participan son aquellos que son de uso generalizado y que por su tipo no pueden ser bien cobrados al manufacturarse, ya que pueden ser elaborados por muchas empresas que se encuentran en el sector. Los representantes de las empresas que fueron entrevistados manifestaron que existe demanda para la fabricación de productos que requieren mayor elaboración y por lo tanto se necesita mejorar la capacidad de sus maquinas, así como las competencias que tiene el personal, en este campo es donde se debe aplicar una estrategia de mediano plazo para ayudar a que las empresas textiles puedan generar ventajas competitivas que los posicionen en un lugar relevante dentro del giro.

Para lograr el apoyo demandado es requerido que las alianzas propicien un flujo adecuado y eficaz de recursos monetarios para aplicar en planes y estrategias que deberían de ser ampliamente revisados para asegurar la idoneidad de los resultados esperados, por otro lado el encontrar marcos jurídicos que permitan la practica justa de la operación de los negocios es importante, para dar certidumbre a las inversiones y que permita sobre todo garantizar a los inversionistas el éxito de los negocios emprendidos; la comunicación entre los grupos de interés y las Pymes se encuentra altamente desarticulada o al menos no bien planeada porque no se puede explicar la existencia de bases de información que permitan la eficacia de las transferencias de datos a fin de poder articular estrategias conjuntas, que tengan el enfoque de fortalecer las bases estructurales que catalicen el éxito de estas empresas.

Las alianzas estratégicas permitirían al sector en mediano plazo el establecer el concepto de “paquete completo”, donde se integra la cadena productiva con la empresa grande y las Pymes relacionadas con el sector. Este nivel de integración además de las empresas es indiscutible el papel de las organizaciones privadas y públicas establecidas en la región económica.

En el sector se ha mantenido la idea de que la mano de obra que aplica los sistemas productivos es accesible y barata, incluso se le considera como una ventaja competitiva. Un aspecto importantes es abrir una perspectiva distinta es ocuparse en desarrollar recursos humanos que incorpore competencias laborales como la innovación, gestión del conocimiento, calidad, entre otros elementos. Este perfil humano tendería a generar productos textiles diferenciados que tienen una mayor aceptación en el mercado y con el beneficio de lograr precios más altos por dichos productos finales.

### **Gestión del Conocimiento**

La gerencia involucrada en el sector textil cuenta con el conocimiento operativo dentro de sus empresas, pero estos datos no han sido suficientes para analizar y decidir sobre el complejo competitivo que se enfrentan. Casi en la totalidad su conocimiento se orienta en la sobrevivencia económica y no siempre se enfoca en definir nuevas formas de competencia a través de la creación de ventajas competitivas. El

personal que labora se ha formado a través de procesos informales que estimulan pocas veces un deseo genuino de crecimiento personal, por lo regular el único motivo de aprender es lograr un mayor ingreso económico.

La pérdida en la visión para la creación y gestión del conocimiento que permita desde la actualización del comportamiento de la competencia, hasta nuevos sistemas productivos y tecnologías mantiene aislado al sector para incorporarse a la globalización. Una referencia que se identifica en la gestión del conocimiento para el sector textil es la estrategia de vincularse con grupos de interés externos privados o públicos que permitan acercar información relacionada con avances tecnológicos; desarrollo de proyectos de “paquete completo”; tendencias de nuevos productos; intercambio de experiencias en la integración productiva; misiones comerciales a otras regiones económicas, entre otros.

Se tiene la urgencia de promover el aprendizaje al contar con un conocimiento disperso y no aplicado de manera estratégica que permita el crecimiento organizacional. Es necesario el diseño de todo un proceso formal de gestión del conocimiento tácito al conocimiento explícito, para transmitirlo al personal que se incorpora y evitar la salida de la experiencia que se dejan en los puestos que van quedando vacantes.

### **Hacia nuevas formas de gestión en la empresa textil**

El desarrollo de de las regiones económicas a través del diseño de alianzas estratégicas permiten la gestión del conocimiento entre el sector productivo y las organizaciones públicas y privadas caracterizadas por su vocación productiva. El fortalecimiento en la concentración de estos factores económicos deriva un impacto para todos los integrantes de la zona en crecimiento.

El nuevo administrador identifica que las regiones avanzadas actualizan su competitividad cada vez más en la ubicación y utilización eficaz del conocimiento donde las alianzas estratégicas con la incorporación de la investigación científica son esenciales para su desarrollo. De forma paralela la capacidad de la sociedad para sumar los avances tecnológicos dependen de las condiciones económicas, políticas, sociales y educativas; por ello para crear ventajas competitivas perdurables con otras regiones o países se sustenta en la estrategia del conocimiento donde se visualiza la incorporación de la innovación como elemento fundamental de dicha estrategia. Ante este enfoque, las políticas de los gobiernos de la zona tienen que crear el desarrollo de capacidades o competencias científico-tecnológicas y al mismo tiempo el diseño educativo para la capacitación y transferencia del conocimiento como dinámica del fortalecimiento productivo.

Las nuevas formas de gestión implican todo un proceso de creación de conocimientos localizados en la investigación básica y principalmente aplicada donde las universidades como centros localizados de generación de dicho conocimiento deben dar respuesta a los nuevos esquemas de desarrollo que se consolidan integrando los factores endógenos a las organizaciones públicas o privadas. Paulatinamente se agotan los esquemas donde las organizaciones y las regiones competían de forma separada del entorno,

esto significa que nuevos esquemas de gestión incluyen otros actores directos o indirectos identificados en la zona.

El desarrollo tecnológico y la ciencia requieren del apoyo a través de la actualización de nuevas formas de gestión empresarial y organizacional para la construcción de vínculos estrechos entre los centros generadores de conocimientos y los sectores productivos para incrementar la productividad y competitividad de los países y regiones. Asimismo, el reconocimiento de los actuales roles del conocimiento en la sociedad y en sus empresas exige el replanteamiento de las funciones de las organizaciones públicas y privadas para vincularse a través de la investigación y solucionar problemáticas conjuntamente en las alianzas estratégicas. El conocimiento es factor de cambio y fuente de diseño estratégico para todos los actores productivos y sociales de las regiones económicas del mundo. La alianza para competir y al mismo tiempo cooperar reviste su importancia para actualizar al administrador de cualquier disciplina.

El ente (universidad o centro de investigación) creador de ideas traducido en innovaciones vinculadas con otros entes (empresas) de la zona productiva permiten la traducción del conocimiento en tecnologías pertinentes que resuelven la productividad y reducen la dependencia de otras naciones. La transferencia del conocimiento traducido en tecnologías define nuevos esquemas de gestión hacia dentro del sector empresarial al promover el desarrollo de nuevas competencias laborales del personal.

La definición de nuevos esquemas de vinculación entre las organizaciones de la región económica con una visión compartida hacia la competitividad posibilita la estructuración de los procesos administrativos conjuntos. Las alianzas tienen que enfocarse para tender y consolidar puentes de vinculación pertinente a los escenarios globales. El fortalecimiento de la región permite la competencia y al mismo tiempo la contribución al crecimiento de los factores productivos como los recursos naturales, los recursos humanos, capital y las organizaciones.

Lo anterior se traduce en gestionar modelos de conocimiento específicos permitiendo la aproximación entre los entes como la academia y la producción, sin perder de vista el contexto en que se desenvuelven las organizaciones. En la parte externa de los negocios identificamos elementos que afectan de forma directa e incluso indirecta las formas de gestión y se hace necesaria la contextualización de los modelos. La definición de esta interrelación estrecha los vínculos que permiten las innovaciones y transferencias tecnológicas, prestación de servicios, creación de valor, entre otros, con el objetivo de desarrollar ventajas competitivas específicas.

Estas transformaciones enfocadas a los resultados han colocado fuertemente en tensión a las estructuras con cambios en sus culturas organizacionales vigentes. El cambio ha llegado para estar constante en las decisiones y el capital humano hace sus mejores esfuerzos para mantenerse vigente dentro de la empresa o institución. La rotación del personal es una consecuencia de estos hechos administrativos y a través del asentamiento y asimilación de la cultura se llegará a la estabilidad laboral.

Se han identificado en esta exploración del sector textil que las estructuras de las instituciones educativas son poco flexibles y ágiles para la vinculación con el sector externo representando una nueva conceptualización en su gestión. De forma histórica dichas estructuras han estado alejadas de los sectores sociales y productivos; al contender con la arena competitiva para responder a las demandas dichos sectores y se han puesto al límite para responder prontamente al estar ahora vinculados sus presupuestos con los indicadores de satisfacción del ambiente externo.

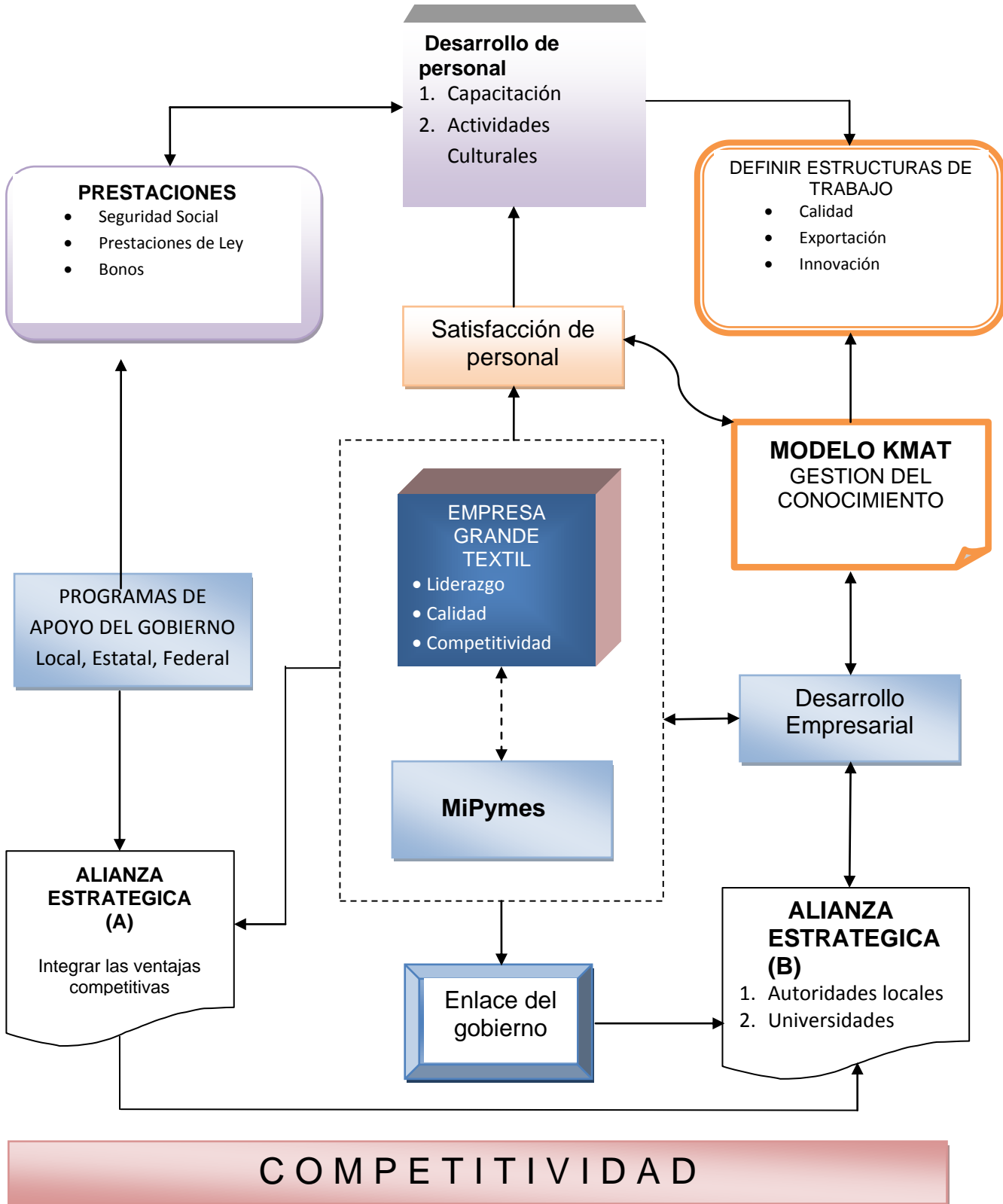
Entre los elementos de gestión por resolver es el diseño de mecanismos administrativos enfocados a dejar fluir internamente el conocimiento y la información para la toma de decisiones oportunas. De forma paralela gestionar estos elementos de forma externa para apoyar y contribuir a los integrantes de la región económica. Una estrategia adecuada es crear los procesos que permitan diluir las barreras que limitan la competitividad por medio de acuerdos sobre la protección y manejo de la propiedad intelectual. El factor que permite dichos acuerdos es considerar la voluntad de los dirigentes de las organizaciones para comprometerse a aportar a la competitividad regional para fortalecerse ante la entrada de nuevos competidores.

En la actualidad y en los siguientes años se estará experimentando para los negocios una presión por resultados y al mismo tiempo una escasez de recursos para invertir en ciencia y tecnología. Además de esto último, agregamos que no se tiene una cultura de aproximación a los beneficios de conocimiento plasmado en tecnologías como máquinas, herramientas, sistemas de producción, tecnologías de información, procesos de servicios, entre otros.

Las organizaciones adelantadas en estos factores tecnológicos ejercen presión a las distintas empresas para que actualicen sus formas de hacer negocios. En algunos casos la integración de la tecnología requiere que sus clientes o proveedores tengan instalados estos sistemas tecnológicos para reducir costos, disminuir tiempos de entrega e incluso mejorar los costos conjuntamente.

El mercado de consumidores hace también esta labor al exigir mejores productos o servicios y ha logrado un aprendizaje significativo en la relación beneficio-costo lo que impacta la generación de mayor competitividad empresarial. Esto significa que las empresas tienen la responsabilidad de responder a través de soluciones en su oferta productiva y la gestión organizacional deben tener nuevos enfoques para cumplir con las nuevas condiciones de los mercados. (Figura 1)

Figura 1. Modelo de Competitividad del Sector Textil con enfoque de Alianzas Estratégicas y Gestión del Conocimiento.



Fuente: Elaboración propia a partir de Ester (2008), Hitt (2008), Hax (2004), Juárez (2004), Nonaka (1995)

## **Conclusiones**

La empresa del sector textil ha sido forzada para responder a la nueva realidad macroeconómica mundial y sus respuestas para el caso que nos ocupa son lentas y con enfoques alejados de la competitividad. Los ajustes requeridos deben ser gestados por los accionistas y personal directivo para transformar la cultura organizacional hacia condiciones dinámicas de aprendizaje que permitan innovar, hacer alianzas estratégicas y gestionar su conocimiento.

La realidad identificada en este trabajo de investigación nos ha permitido explorar sus condiciones competitivas actuales y las perspectivas en un entorno participativo de competidores nacionales e internacionales. Una labor incluyente que desarrolle la lealtad y compromiso de todo el personal es requisito para ser excluyente y competir hacia el exterior. Sin la resolución de las competencias laborales por la gente no será posible que la empresa grande de este sector cumpla totalmente con sus propósitos.

Un requerimiento no encontrado es el enfoque de las competencias laborales son las relacionadas con la innovación y gestión del conocimiento como alternativas que vinculadas promoverían la competitividad. Ante este hecho, el personal directivo además de no tener claramente definidos estos conceptos tiene limitantes relacionados con la visión empresarial de la empresa. Se percibe una visión de corto y mediano plazo para la conformación de acciones que permitan la competitividad. La gestión organizacional se lleva a cabo de forma tradicional con enfoque familiar donde no se abren los espacios para el soporte y asesoría especializada externa para delegar funciones que diseñen y enfoquen estrategias hacia la competitividad.

El mantener en primer lugar la calidad de los productos sin desarrollar iniciativas propias para el diseño de modelos textiles adaptados a las condiciones de los segmentos de mercado; carencias de investigación de nuevas telas y en sistemas de producción, entre otras, son el medio más propicio para la dependencia tecnológica y de conocimientos de empresas externas y de otros países. La contraparte de estas condiciones es que la corporación cambie hacia una cultura de la competitividad a través de la innovación y gestión del conocimiento en un marco de alianzas estratégicas con el medio ambiente.

Es importante mencionar que los gerentes se enfrentan a condiciones adversas en su entorno y tienen la necesidad de habilitarse para entender y dirigir al personal a su cargo, para gestionar sus conocimientos y experiencias para su aplicación en beneficio de la organización. Por la rotación del personal es indispensable que el conocimiento tácito se convierta en conocimiento implícito, trasladarlo y documentarlo para su aplicación en procesos de capacitación y manuales operativos.

Si revisamos lo expuesto donde se establece como factor clave la innovación y su creación y desarrollo solo la pueden llevar a cabo el personal de la empresa, éste último tiene que cambiar su rol operativo o administrativo. La realización de realizar actividades específicas y exactas sin otra contribución en su

trabajo se ha modificado. El personal requiere incorporar competencias con enfoques de innovación, gestión de su conocimiento y competitividad que aporten valor a la organización.

La competitividad de vanguardia nos establece que el recurso humano está marcando la diferencia para llevar a buen puerto las actividades empresariales y al sumar nuevos enfoques de gestión como es el conocimiento e innovación estaremos en vías de dicha competitividad.

La empresa grande del sector textil requiere de transformaciones profundas y dejar de gestionarse como empresa familiar. Al incorporar especialistas experimentados que resuelvan su gestión es un camino propicio para su competitividad.

## **Referencias**

Achua, C. (2006). Liderazgo. México: International Thompson Editores.

Andersen, A. (1999). El management en el siglo XXI. Argentina: Granica.

Barriga, O. y Henríquez, G. (2004). Repensando el conocimiento y la ciencia para la investigación social del siglo XXI: Algunas reflexiones preliminares. Chile: Universidad de San Sebastián.

Belly, P. (2008). El shock del management: la revolución del conocimiento. España: Editorial McGraw Hill Interamericana.

Blake, R. y Mouton, J. (1982). How to choose a leadership style. Training and Development Journal.

Bustelo, C. (2008). El profesional de la información. España: Editorial Nuñez de Balboa.

Cabello, L. y Martínez, E. (2004). Creación y gestión de incubadoras de negocios en instituciones de educación superior. Querétaro, México: Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación.

Davelaar, E.J. (1991). Regional economic analysis of innovation and incubation. EUA: Avebury Publisher.

Ester, P. y Carcamo, L. (2008). Estrategias de Mercado para la Competitividad del sector textil y de la confección. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Campus Toluca.

Giner, J. (2004). Implantación de los sistemas ERP en las Pymes textiles españolas. España: Aitex.

Hax, A. y Majluf, N. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo. Argentina: Editorial Granica.

Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. México. Cengage Learning Editores.

Juárez, S. y Sánchez A. (2004). Liderazgo para la innovación. España: Ediciones Díaz de Santos.

Nonaka & Takehuchi (1995). The Knowledge-Creating Company. EUA: Oxford University Press.



Peluso y Catalán (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Chile: Publicación de las Naciones Unidas.

Porter, M. (1990). *On Competition*. España: Ediciones Deusto.

Taboada, E. (2004). El reto competitivo de las empresas nacionales del sector textil. *Análisis Económico*. México. UAM-Azcapotzalco.

Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.