



GESTION PARA EL ÉXITO DE LAS PYMES TEXTILERAS EN COLOMBIA,  
EN EL CONTEXTO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON EEUU

**WILSON ALBERTO ANGARITA SALAMANCA**

**CODIGO 6501628**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECILIZACION ALTA GERENCIA  
ASIGNATURA SEMINARIO DE GRADO  
DOCENTE INVESTIGADOR; SALVADOR MONCADA  
BOGOTA, D.C., COLOMBIA.**

**2014**

## **I. Gestión para el éxito de las pymes textiles en Colombia en el contexto del tratado de libre comercio con EEUU**

### **Abstrac**

Un largo, extenuante y muy complejo camino fueron las negociaciones que recorrió Colombia para conseguir la firma del tratado de libre comercio con uno de sus principales socios comerciales de la nación, los Estados Unidos de Norte América, Contrato que se celebró y aprobó por parte del congreso del País anfitrión el pasado mes de Octubre del año 2011 el cual entro en vigencia en el mes de Mayo de 2012.

En el ensayo se analiza el impacto que tiene para Colombia la firma del tratado de libre comercio con EEUU, en especial en el sector textil, se observan los posibles escenarios y los aspectos que vislumbran los factores de éxito, en su afán de los Estados Unidos por conquistar el mundo y de obtener un mayor impulso económico; ante dicha situación las PYMES colombianas enfrentan una fuerte situación de competitividad comercial, sumada a la competencia con mano de obra barata, salarios más bajos y cambios en las garantías laborales para los Colombianos.

Palabras clave: Creatividad, Innovación, Capacitación, Conocimiento

A long, strenuous and very complex way the negotiations were toured Colombia for signing the free trade agreement with the main trading partner of the nation today, the United States of America, Contract held and approved by Congress Country host last October 2011 which entered into force in May of 2012. In the test for the impact of signing the Colombia free trade agreement with the U.S., especially in the textile sector, the possible scenarios and the issues looming success factors, in an effort to observe the United States is analyzed to conquer the world and achieve greater economic boost; to this situation Colombian SMEs face strong market competitiveness situation, coupled with competition for cheap labor, lower wages and changes in employment guarantees for Colombians

Key words; Creativity, Innovation, Training, Knowledge

## II. Introduction

Como reza en el preámbulo de documento firmado entre las dos naciones donde se comprometen cada uno a fortalecer los lazos especiales de amistad y cooperación entre ellos y promover la integración económica regional, sembrar un desarrollo económico integral con el objetivo de reducir la pobreza y generar oportunidades alternativas a la producción de cultivos de droga, que sean económicamente sostenibles, crear nuevas oportunidades de empleo y mejorar las condiciones laborales y los niveles de vida de sus respectivos territorios; establecer reglas claras y de beneficio mutuo que rijan el intercambio comercial; asegurar un marco jurídico y comercial previsible para los negocios y las inversiones; estimular la creatividad e innovación y promover el comercio de los sectores innovadores de nuestras economías; proteger fortalecer y hacer efectivos los derechos fundamentales de sus trabajadores, fortalecer su cooperación en materia laboral y desarrollar su respectivos compromisos internacionales en materia laboral <sup>1</sup> Fueron estos los principales objetivos para establecer una relación comercial internacional y de común acuerdo, que logran beneficios para las dos naciones, eliminando las barreras arancelarias para el comercio entre las dos partes de un gran número de productos bienes y servicios e inscribir a Colombia al mercado más grande del mundo, buscando que los empresarios Colombianos y Estadounidenses tengan acceso a materias primas y/ o producto terminado de los cuales no son propios de cada nación. Con base en este escenario Colombia y el sector textil, en especial las Pymes que; “Son precisamente como lo expresa (Zorro, 2009) el segmento de las organizaciones productivas que ofrecen mayor potencial para contribuir positivamente al proceso de reconfiguración del espacio contemporáneo, en el que el papel de lo local se fortalece considerablemente por su carácter de modo articulador de impulsos de diversa índole dentro de la red global”<sup>2</sup> Y que en Colombia la Ley 590 de 2000, expedida para promover su desarrollo, las define como: Toda unidad de

---

<sup>1</sup>Ministerio de Comercio, industria y turismo, Republica de Colombia( documento final acuerdo comercial) Preámbulo

explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, las cuales es bueno resaltar se han convertido en la economía Colombiana en el trampolín de desarrollo económico y grandes generadoras de empleo.

Como una gran y única oportunidad las Pymes están tomando medidas para afrontar un reto impuesto por los procesos de desarrollo económico y social que impone adquirir una porción del mercado internacional, adicional de un fenómeno expansionista que nos coloca en un escenario de competitividad ante el mundo, y que mediante este escrito pretendemos identificar los elementos fundamentales de éxito con los cuales las Pymes Colombianas del sector Textil puedan realizar su desempeño y/o reflejar las problemáticas de las organizaciones para enfrentar este enorme compromiso.

Ante lo expuesto el problema investigativo se plantea la situación, luego de más de 5 años de negociaciones, en los cuales Colombia logra obtener la firma de un tratado de libre comercio con EEUU, esto para el sector textil puede ser un factor determinante de éxito en su proyección de tomar el mundo y de obtener un impulso económico, sin embargo para las Pymes textiles Colombianas se avecina un fuerte y obligado cambio en la forma de competir localmente a una disputa por la distribución internacional, sumada a la contención con mano de obra barata como lo son los países asiáticos, jornales más bajos y cambios en las garantías laborales para los Colombianos.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se ha realizado la siguiente pregunta científica de investigación: ¿Que elementos de gestión determina la supervivencia de las Pymes textiles, ante la firma del tratado de libre comercio de Colombia con EEUU?

Para ello nos planteamos como objetivo general de la investigación. Analizar los elementos de gestión con los cuales las Pymes Colombianas del sector textil se enfrentan a las relaciones comerciales con los Estados Unidos de Norteamérica,

en el contexto de la firma del tratado de libre comercio y como objetivos específicos: Determinar elementos de éxito necesarios para la gestión proactiva de las Pymes textiles Colombianas, en el avance económico de la nación, asegurando un entorno macroeconómico atractivo para la inversión extranjera e identificar las características que deben acompañar a las organizaciones frente a sus colaboradores y que definen a las Pymes para el entorno colombiano y extranjero mediante la descentralización del mercado nacional e integración al mercado internacional. Finalmente destacar los aspectos fundamentales y de consideración en el liderazgo gerencial los cuales toman valor a la hora de influenciar las metas y objetivos de las Pymes.

El análisis de investigación lo desarrollaremos en tres apartados, el primero trata sobre el rol que juega la creatividad e innovación de las Pymes del sector textil y la gestión para el alcance de la competitividad en el contexto del tratado de libre comercio; en un segundo momento abordamos la importancia de la capacitación a la fuerza laboral como base fundamental e importante en el desarrollo del sector Pyme y finalmente se hace una síntesis sobre la necesidad de un liderazgo gerencial al interior de las organizaciones textiles alineados directamente con los planes estratégicos de la organización.

### **III. La creatividad como fuerza de impulso de las Pymes ante el TLC**

Dentro del análisis de los elementos de gestión y como lo mencionamos en la introducción de este escrito, las Pymes Colombianas se ven enfrentadas hoy a un importante y único cambio económico que se llama la internacionalización, cambios en la sociedad que cada vez son más profundos afectando en gran medida nuestro entorno, el trabajo, las comunicaciones, la internet, y muchas otras variables por tal motivo el sector económico objeto de este ensayo se encuentran actualmente en uno de los momentos de mayor dinamismo y cambio de la economía mundial. La unificación de los mercados, la estandarización de los productos, la homogeneización de los gustos y las necesidades de los

consumidores en el mundo desarrollado, los nuevos canales de comunicación, distribución y venta, y la cantidad y calidad de productos y servicios existentes, marcan una tendencia que llevan a esta internacionalización de las empresas, En el año 1991, Porter, publica un extenso estudio sobre el comportamiento competitivo de 100 segmentos industriales perteneciente a 10 naciones distintas. Mediante un modelo construido sobre cuatro variables genéricas (dotación de factores, condiciones de la demanda, sectores relacionados y de apoyo, y estrategia/estructura/rivalidad de empresas) y dos variables adicionales (causalidad y papel del gobierno), el autor afirma que el éxito internacional de un sector en una nación depende de la combinación interactiva de las cuatro variables genéricas anteriormente mencionadas, y sin entrar en controversia con el autor, sin embargo en el mercado actual parecería racional que tener en primer lugar la creatividad como principal elemento comparativo y competitivo en la gestión de las organizaciones en un sentido amplio, me refiero a todas las áreas de las organizaciones sin importar el sector en el cual se desarrolla, en las cuales la creatividad debe ser el origen primero de todas las acciones de innovación y que todas aquellas acciones innovadoras que no estén precedidas de un proceso creativo son, sin duda alguna, acciones en algún sentido devaluadas con las cuales la organización puede sufrir un desplazamiento local del mercado e incluso la desaparición en el mismo.

Albert Einstein decía: “No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a una persona y países por que la crisis trae progresos” de esta misma manera las organizaciones empresariales han vinculado no solo por la crisis en algún momento sino por la necesidad de apalancar la existencia en el mundo del comercio y ha representado un proceso de generar ideas y convertirlas en algo aplicable y provechosos para el mundo.

La creatividad como lo hemos definido

El modelo empresarial de la creatividad el cual podemos reunir en el conjunto de verbos como: crear, descubrir, inventar, redefinir o desarrollar es fundamental en las organizaciones y en las personas, Según (Romero, 2005) Toda empresa

debe aumentar la aceptación de la innovación, para ello hay que eliminar la resistencia de la organización al cambio, en las empresas siempre habrá una organización formal y otra informal, entre las que existen tensiones y para reducir la resistencia al cambio sugiere Carlos Monreal hay que incorporar a su planificación a los rebeldes, tener un tinte de inclusión pero también es necesario que la organización premie a los creativos e incluso si fracasan, y verse además como un valor social ahora más en el contexto del tratado de libre comercio con EEUU donde las Pymes representan un alto porcentaje del PIB nacional y son el motor de la economía mundial, requieren un mayor esfuerzo creativo, el simple hecho de cómo hacer las cosas requiere creatividad y lograr el mejor funcionamiento o aprovechamiento de los recursos lo que la hace indispensable en las pymes para lograr un posicionamiento favorable y deseable en el mercado, adicional a todo lo anterior nos enfrentamos al mercado más grande del mundo, que para el 2012 representó el 22% del total del sector de las exportaciones textiles y que de ese gran total el 93% corresponde a prendas de vestir y similares y que aunque las exportaciones decrecen un -0,6% una vez que se ha perdido el mercado venezolano a raíz de situaciones políticas lo que afectó las relaciones comerciales de los últimos años, considero como apreciación personal que Colombia no ganó un tratado, por el contrario el mundo ganó a Colombia

De otro lado es necesario identificar hacia quien dirigimos nuestros productos y desarrollar la capacidad creativa con la cual jugaremos un partido de final mundialista. Los EEUU es uno de los mercados más grandes del mundo por lo tanto es importante y necesario desde la creatividad entender las dinámicas regionales del mercado y como ejemplo; entender que las regiones de California, y la Florida son puntos estratégicos y los estados que más demandan prendas de vestir Colombianas lo cual se hace por preferencias del consumidor es decir existe un nivel de confianza del consumidor ya sea por reputación o popularidad de limpieza y pureza en nuestras prendas, por la tendencia y similitud a una vestimenta casual con prendas de vestir más cómodas y livianas tanto en el hogar como en los lugares de trabajo obviamente sin desmerecer lo confeccionado en el

medio Oriente ( el target no tiene en cuenta los bajos costos de oriente Vs los beneficios y calidad de las prendas Colombianas), lo que en términos generales es buscar mediante la innovación avanzar con productos estratégicos a regiones potenciales.

Para tal hecho las Pymes convendrán desarrollar al interior de sus procesos una mayor flexibilidad y capacidad de reacción ante los cambios intensos y de gran velocidad en el mercado, generaran colaboradores con nuevas ideas mediante canales abiertos de comunicación vertical y transversalmente y acompañado de una práctica de métodos especiales, las ideas se deben valorar por sus méritos y no por el cargo que se ocupa dentro de la jerarquía y al cual se le da un acompañamiento o asesoría de fuentes externas en las cuales se puede apoyar de sus experiencias y/ o estudios en el mercado sin embargo se puede tolerar un rango prudente de excentricidad en la inversión en investigación con el único fin de mejorar sus procesos.

La creatividad para las Pymes textiles es el simple hecho de crear o hacer surgir algo que no existía, obviamente no será fácil el camino ni exclusivo de las pequeñas y medianas empresas textiles, sin embargo será algo que añade valor a los productos y procesos y que sorprenderá el mercado internacional sin caer obviamente en el más grave de los peligros, la imitación o la tendencia a no pre crear a repetir o ser reiterativos en un proceso, lo cual se constituye en una contradicción en el objetivo de las Pymes Colombianas de subsistir y ser persistentes sobresaliendo de la precaria habilidad de ejecución con creatividad.

Dentro de este mismo proceso, el papel creativo e innovador de los gobiernos de países emergentes como es el caso de Colombia el cual a partir de 1984 comenzó a estructurar una reglamentación coherente y más acertada con la realidad económica del sector con el programa PNDM ( Plan nacional para el desarrollo de la microempresa) proyecto con el cual trato en mínima manera una políticas y estrategias que propiciaran el desarrollo de la Pyme, luego en el año 1998 creo la

ley 78 en la cual intento crear un marco jurídico y regulador con el objetivo de darle mayor importancia, en lo que subrayo que a partir de este momento el estado en una forma innovadora y creativa paso a ser la mayor iniciativa a favor del sector Pyme en Colombia. Un poco más adelante hacia el año 1994 al 98 es importante mencionar el documento COMPES 2762<sup>3</sup> El cual determina el otro pilar fundamental en el fortalecimiento de las actividades manufactureras de Colombia y el puente entre el sector y la internacionalización de la economía y por ende un crecimiento en la exportaciones de la nación. Por ultimo en su papel creativo el Estado Colombiano determina la ley 590 del 2000 llamada también Ley PYMES, actualizada en el 2004- 2006 y 2007.

Sin embargo cabe anotar que en este proceso de internacionalización también conlleva a riesgos debido a las políticas establecidas entre las dos naciones en las cuales entran a jugar competidores internacionales de los que casi nunca evaluamos las competencias. Históricamente Estados Unidos no ha sido nuestro mayor socio comercial, abasteciéndonos únicamente del 38% de los bienes importados durante los últimos 20 años y comprándonos el 33% de nuestras exportaciones según las estadísticas del DANE, fue el mercado de destino del 35% de las exportaciones del país con algunos altibajos durante el proceso. Es decir, a los EEUU con este nuevo reto se le ha observado un espíritu de cooperación con Colombia y aún más en los últimos años, luego de un esfuerzo del gobierno colombiano en la lucha contra el narcotráfico y querer fortalecer la relación comercial, y es en este momento donde el rol de Gobierno estatal mediante políticas claras y orientadas a catapultar el sector y enfrentar no solo el presente sino perdurar en el futuro, con garantías de acceso a tecnologías de información, Información para la gestión y toma de decisiones así como mayores y mejores opciones de ingreso al sector de financiación, créditos y a los mercados internacionales.

---

<sup>3</sup> Política de Modernización y reconversión industrial 1994- 1998. Documento COMPES 2762, Ministerio de desarrollo

#### **IV. Formación y capacitación a la fuerza de colaboradores**

En el segundo apartado analizaremos como uno de los mayores atractivos para la inversión extranjera es el capital humano y su conocimiento profundo de lo que hace y si lo sabe hacer, se considera que el conocimiento es un elemento clave dentro de este nuevo proceso ya que en buen medida, será el responsable que nuestros productos y servicios en cuanto a textiles se refiere contenga un valor competitivo incalculable, lo que hace que un sector o una organización sea competitivo ante el mundo. (El producir más en menos tiempo y con la mejor calidad). En el sector textil podemos decir que Colombia no posee un bajo Capital Humano sin embargo falta bastante camino por recorrer, sin desconocer de hecho que tenemos más de 100 años de experiencia en el sector textilero. De cara a un proceso de internacionalización, la competitividad de la fuerza laboral Colombiana se torna frágil, si tenemos en cuenta que en el salto económico frente al TLC con los EEUU la economía deberá sustentarse en factores dinámicos como los cambios tecnológicos, el capital humano y el conocimiento es decir en la creación de ventajas competitivas las cuales se sustentan en los pilares indispensables para lograr un buen desempeño en la gestión tecnológica, técnica y en la disposición de los trabajadores.

Según (Ibarra Blanco,2000) El mundo evoluciona hacia una economía mayoritariamente basada en el conocimiento, con un entorno de cambio permanente y acelerado. El centro de gravedad económico se desplaza hacia el dominio del conocimiento, donde la imaginación es el recurso más importante.

El conocimiento puede ser tácito (inherente a cada persona) y explícito (a disposición de toda la empresa). Existe una estrecha relación entre ambos:

El conocimiento tácito es aquél que reside en la mente de los empleados; se caracteriza por ser difícil de codificar, formalizar y transmitir. En cambio, el conocimiento explícito es transmisible mediante lenguaje formal y sistemático. La razón principal de la gestión del conocimiento es convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito, de tal forma que pueda ser compartido por otros. Así

ocurre con la conversión de aprendizaje individual en aprendizaje de la organización. Por lo tanto la empresa debe proporcionar un entorno adecuado para que sus colaboradores generen conocimiento y éste sea integrado y transferido a los distintos sectores de la entidad hasta convertirse en conocimiento organizativo, la conversión del conocimiento se origina mediante la interacción entre conocimiento tácito y explícito. De acuerdo con Ordóñez (1999) la gestión de los flujos de conocimiento es la clave; para ello hay que realizar un análisis interno a fin de identificar, desarrollar, proteger y desplegar los recursos y capacidades hasta la consecución de una ventaja competitiva sostenible.

Actualmente el éxito competitivo de cualquier organización para mantener e incrementar su participación en un mercado debe ser analizado, comparado y evaluado de forma constante lo que requiere de un sistema el cual y según (Reporte global de competitividad, 2013) realizado en el Foro Económico Mundial (FEM) que es una organización sin fines de lucro con sede en Ginebra, (Suiza), conocida por la asamblea anual que organiza en la también localidad suiza de Davos. Allí se reúnen los principales líderes políticos y empresariales internacionales junto a un nutrido grupo de intelectuales y comunicadores para analizar los problemas más destacados de la actualidad global como la economía, la salud y el medio ambiente.

Desde 1979, el FEM (Foro Económico Mundial) publica de forma anual el Reporte Global de Competitividad (RGC) y su principal indicador, el Índice Global de Competitividad<sup>1</sup> (IGC). Este índice otorga una calificación a los países objeto del estudio en términos de su competitividad y se calcula bajo una metodología que en términos generales se ha mantenido desde el año 2006. Los resultados consignados en el RGC son un punto de referencia para líderes económicos y políticos de todo el mundo para tomar decisiones de inversión, plantear estrategias dirigidas al mejoramiento de la productividad y avanzar en el diálogo acerca de los factores que hacen viable el crecimiento sostenido de las economías. Colombia se ubica en el puesto 69 entre 148 naciones y el puesto 7 en América Latina por debajo de Chile y Ecuador, cuando hacemos referencia a que falta camino por

recorrer, tiene que ver con los resultados obtenidos en los últimos años y especialmente en el 2013 donde se perdieron puestos importantes en el escalafón mundial en educación primaria y la disminución en un factor de mejora de la eficiencia como lo es la preparación tecnológica.

Tabla 1 . Posición obtenida por Colombia – Escalafón General (IGC), Subíndices y pilares de competitividad, 2011-2013

Posición en: Escalafón gen. / Subíndice / Pilar	Posición absoluta			Cambio en posición absoluta		Posición relativa <sup>1</sup> (%)			Cambio en posición relativa (%)	
	2013	2012	2011	2012-2013	2011-2012	2013	2012 <sup>a</sup>	2011	2012-2013	2011-2012
	<b>Número de países</b>	148	144	142						
<b>Posición general</b>	69	69	68	0	-1	53,4	52,1	52,1	1,3	-0,0
<b>Requerimientos básicos</b>	80	77	73	-3	-4	45,9	46,5	48,6	-0,6	-2,1
Institucionales	110	109	100	-1	-9	25,7	24,3	29,6	1,4	-5,3
Infraestructura	92	93	85	1	-8	37,8	35,4	40,1	2,4	-4,7
Entorno macroeconómico	33	34	42	1	8	77,7	76,4	70,4	1,3	6,8
Salud y educación primaria	98	85	78	-13	-7	33,8	41,0	45,1	-7,2	-4,1
<b>Factores que mejoran la eficiencia</b>	64	63	60	-1	-3	56,8	56,3	57,7	0,5	-1,5
Educación superior y capacitación	60	67	60	7	-7	59,5	53,5	57,7	6,0	-4,3
Eficiencia del mercado de bienes	102	99	99	-3	0	31,1	31,3	30,3	-0,2	1,0
Eficiencia del mercado laboral	87	88	88	1	0	41,2	38,9	38,8	2,3	0,9
Desarrollo del mercado financiero	63	67	68	4	1	57,4	53,5	52,1	4,0	1,4
Preparación tecnológica	87	80	75	-7	-5	41,2	44,4	47,2	-3,2	-2,7
Tamaño del mercado	31	31	32	0	1	79,1	78,5	77,5	0,6	1,0
<b>Factores de innovación y sofisticación</b>	69	66	56	-3	-10	53,4	54,2	60,6	-0,8	-6,4
Sofisticación de los negocios	63	63	61	0	-2	57,4	56,3	57,0	1,2	-0,8
Innovación	74	70	57	-4	-13	50,0	51,4	59,9	-1,4	-8,5

<sup>1</sup> Porcentaje de países superados por Colombia en el escalafón

Los caracteres en rojo significan que se presentó un descenso en el escalafón

Fuente: Reporte Global de Competitividad ediciones 2011–2013, Elaboración DNP-DDE

Lo anterior significa para las Pymes Colombianas en el mediano y largo plazo una barrera en la incrustación de los mercados internacionales lo que retrasará en gran medida el desarrollo de la productividad y competitividad debido a la carencia de una verdadera profesionalización de la administración en donde la única y sana solución es la capacitación constante en gestión empresarial y alta gerencia.

Frente a la revisión de autores en lo relacionado con la medición de la gestión del conocimiento, se ha podido establecer un enfoque marcado desde el concepto de capital intelectual CI, el cual según (Marr, 2004) se define como el grupo de los activos de conocimiento que se atribuyen a una organización y contribuyen a una mejor posición competitiva de una organización, agregando valor a los actores clave definidos, es por esta razón que catalogamos que el conocimiento de los colaboradores junto con sus líderes al interior de la organización y desde una visión del empresario visionario es decir no solo ver desde los costos, que en

muchas ocasiones es más costoso No capacitar, sino desde los resultados como: cambio e innovación y efectividad, factores de éxitos ya mencionados anteriormente indispensables para convertir en amigo el talento humano e incrementar la productividad de la organización y ver como una inversión que traerá beneficios ayudando a las Pymes a reducir riesgos de trabajo, aumentar la rentabilidad de la organización y obtener actitudes positivas de la gente frente a su trabajo no solo mejorando el conocimiento sino el desempeño.

#### **V. Líderes extraordinarios basados en valores.**

Desde comienzos de la humanidad el hombre ha revelado su necesidad de crecer y desarrollar sus habilidades en un marco colectivo, un marco grupal de trabajo que da orden a las sociedades actuales hoy en día. Está evolución del hombre, ha dado como consecuencia una evolución hacia la modernidad, contribuyendo en gran parte, al desarrollo tanto social y económico entre otros, que gracias al trabajo grupal se han hecho posible generar grandes resultados y desde esta definición podemos decir que el liderazgo empresarial es reservado por aquel directivo o gerente de la empresa que logra captar la voluntad de sus empleados para que estos se vean identificados con el rumbo de la empresa y acepten sus directivas, consejos, sugerencias, de buen grado, reconociendo en él la capacidad de mando y la competencia organizativa y directriz.

Quien es líder empresarial logra que las voluntades particulares se subordinen al interés de la empresa, sin descuidar la sensibilidad de las personas, para que lo hagan con placer y con la seguridad de que el éxito de la fuente de trabajo, es también el de ellos. Es quien desde la cima del organigrama, con su ejemplo y dedicación, se convierte en el guía y el alma de la empresa. Como lo expresa (Kotter, 1990) El liderazgo es diferente de la gestión, pero no por los motivos que piensa la mayoría de la gente. El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma” u otro exótico rasgo de la personalidad. No es el dominio de los elegidos, el liderazgo tampoco es necesariamente mejor que la gestión, ni sirve para sustituirla. Por el contrario el liderazgo y la gestión son dos métodos de actuar diferentes y complementarios.

Cada uno tiene su propia función y sus actividades características, ambos son necesarios para el éxito en el entorno empresarial actual.

Para hablar del poder del liderazgo debemos ser conscientes que no todo el mundo puede ser un buen líder o no todos servimos para mover masas, y por el contrario muchas personas de la organización pueden ser muy buenos gestores y al momento de debutar como líderes la eficiencia se desorienta y puede provocar un desequilibrio en la economía y las finanzas, por esta razón las pymes colombianas en su cometido en el proceso del tratado de libre comercio con los Estados Unidos le corresponderá crear líderes a partir del compromiso en valores, los cuales sean la base de su rentabilidad y compromiso social, construir una cultura organizacional sana y congruente en sus conductas actitudes y creencias.

Como dice, (Drucker, 1997 “gestionar es hacer correctamente las cosas, mientras que liderar es hacer las cosas correctas” por tanto, si aceptamos esta premisa, liderar impone el decidir qué hacer en un contexto de principios y valores. En muchas ocasiones el líder ha de plantearse una revolución y promover el cambio en situaciones muy estables pero con tendencia al agotamiento final o al caos. El líder ha de decidir qué es lo que hay que hacer, en algunas ocasiones de forma solitaria, bajo presión y con una visión diferente a los demás.

En la actualidad la gran mayoría de las Pymes por no decir que en su totalidad tiene como dice Kotter un exceso de gestión pero carencia de liderazgo y es donde en el contexto del tratado de libre comercio los líderes de las organizaciones deberían tener una visión del futuro e inspirar a los miembros de la organización, determinando nuevos líderes y trazar el curso de la misma con una nueva forma de pensar y hacer las cosas, una nueva cultura, la cual descentralice que la información sea exclusiva de unos pocos en la cúspide de la pirámide organizacional e implementando estrategias colectivas que permita a las pymes textiles Colombianas un potencial método de supervivencia y desarrollo frente a su nuevo socio comercial. Que la emocionalidad de llevar a cabo los

planes estratégicos de la organización, no sea únicamente de las personas que los elaboraron pensando en un sostenimiento a corto plazo o como un simple ejercicio académico. Por el contrario la información y objetivos del líder deben permear todas las áreas de la organización con el fin de motivar y pedir a los miembros que se sientan como si fueran realmente propietarios, desarrollar su creatividad y romper el paradigma de los líderes actuales, donde los empleados son más una amenaza que una fuente inagotable de virtudes, cualidades y generación de ventajas competitivas, es por esto que nuestro tercer apartado lo ocupa el líder y las organizaciones líderes ya que en ellos y a partir de ellos nace la disciplina, la obediencia y el carisma, herramientas fundamentales para saber dirigir el barco con inteligencia a buen puerto, muy diferente del liderazgo autoritario e inmaduro el cual dirige primero y escucha después y caer en el fatal error de no conocer el palpitar de su gente, no saber lo que sus seguidores necesitan y dejar las organizaciones sin visión, dejar que otros tomen las decisiones por usted y dificultar que el éxito llegue a la organización.

Este tipo de liderazgo sin duda alguna y como lo expresa (Yarce, 2006) en su libro El poder de los valores en las organizaciones: En medio del progreso y del bienestar de la sociedad actual, hay siempre una fuente de malestar que hace que ese progreso no sea tan completo y satisfactorio; la crisis de los valores y los dilemas éticos son frecuentes en el seno de las juntas directivas. Es posible que en algunos casos la balanza se incline por el No, pero cada vez se inclina por el Sí. Esta es una de las formas como se presenta la crisis de valores. Se trata de tomar una decisión que involucra una conducta ética, pero el Sí implica que los valores que antes llevaba a rechazar esa propuesta han cambiado tanto que se ha pasado a lado opuesto. ¿No será, por el contrario, que esos valores se han desconectado de principios éticos elementales de rectitud y honradez o de la conciencia moral básica que nos dice que debemos evitar hacer el mal y procurar hacer el bien.

Crisis de valores también significa hoy para las empresas vivir un clima de permisividad moral, en el que conductas que antes eran reprobables desde un

punto de vista ético ahora parecen ser apropiadas, en cierto modo nos acostumbramos a pensar cómo vivimos y a no a vivir como pensamos.

Frente al tratado de libre comercio los gerentes ante todo deben ser vistos como agentes de cambio, carismático y cooperativo, liderazgo y valores dos palabras que en la gerencia actual no debe ir la una sin la otra, dado que sería hablar de una parte de mí y ocultar mi segunda mitad, los valores deben ser señas de identidad de un líder, aquello que lo diferencia y lo defina como persona o una empresa y es la imagen que proyectan frente a otras personas, a sus clientes y de nuestros códigos morales. El líder de la empresa actual debe desligar el antivale de la corrupción frente a vivir un liderazgo lleno de virtudes, transformador de mal por bien, altamente responsable

El liderazgo para las Pymes textileras no se deben revelar como a quienes debo seguir sino a quien quiero seguir, por convicción. En este nuevo reto los gerentes de las Pymes Textileras deben ampliar e inspirar a otros durante el proceso y para esto es necesario desarrollar la habilidad de ver más allá escuchar más y hablar cuando sea oportuno, de esta forma el liderazgo será ganado y no tomado. Por el contrario si los colaboradores de la organización encuentran que en sus líderes no hay demostración de lo anteriormente mencionado (falta de valores), aunque los valores pueden provenir de cualquier área y cualquier nivel de la organización lo que si podemos asegurar es que en los niveles más altos si los colaboradores no encuentran valores, se perderá el respeto, y para la gran mayoría el trabajo no tendrá sentido más que monetario.

## **VI. Conclusiones**

El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos aparece hoy como la opción más importante y viable que tiene Colombia en el contexto de la integración internacional. La posibilidad de mantenerse como una nación aislada no tiene ningún sentido. No va a ser un cambio fácil sin embargo las Pymes textiles en su alistamiento para enfrentar el tratado de libre comercio debe desde la innovación o creatividad, generar sus productos con valor altamente calificado, utilizando materias primas de la más alta calidad como son las fibras inteligentes (componentes de hidratantes, antibacteriales, anti UV, fibras orgánicas, entre otros) e innovando cada día sobre estos, y con el fin de potencializar sus equipos humanos en una forma competitiva, aprovechando este nuevo reto con el apoyo de entidades gubernamentales los cuales serán el soporte fundamental en el desarrollo de innovación para las Pymes Colombianas.

Otra de las oportunidades que tienen las Pymes y una de las más preponderantes es la asociatividad, por medio del programa de desarrollo sectorial PRODES en donde se incorpora a las mismas en el mercado Internacional, en la cual cada empresario participante es independiente jurídicamente y tiene intervención autónoma y voluntaria, en donde prima la búsqueda de un objetivo común en el corto, mediano y largo plazo que es la sostenibilidad y desarrollo en el mercado extranjero

En el concepto del conocimiento en el entorno actual de internacionalización se concluye que es inaplazable desarrollar habilidades en las Pymes para adquirir información formativa y transformarla simultáneamente en conocimiento e incorporarla a la organización con el objetivo de llevarla a la practicidad como es el caso de aprovechar e implementar las Tics invirtiendo en tecnologías de información, seguridad en la red, robustecer el servicio al cliente, optimizar las finanzas y optimizar la capacidad de almacenamiento complementado de un excelente desarrollo de conocimiento e implementando programas de capacitación

constante en todas las áreas de la organización. Esta es una gran oportunidad donde se puede alcanzar una ventaja competitiva internacional, reducir costos y ampliar el portafolio de servicios.

Acudir a diferentes fuentes de financiación como el Fondo Nacional de Garantías el cual promueve y respalda operaciones de crédito para las pequeñas y medianas empresas sin importar que tengan o no personería jurídica, adicional el Gobierno Nacional ha puesto en marcha el programa “Progresar”, el cual por medio de crédito apoya la productividad y competitividad en este selecto grupo de empresas. Todo esto se verá reflejado positivamente en el mediano plazo en un proceso de ascenso en liderazgo y productividad.

Desde el punto de vista del empowerment se concluye de manera imperativa y prioritaria la necesidad de tomarse como elemento fundamental los valores en el liderazgo, como una fuente constructora de progreso y crecimiento humano, el nuevo líder deberá reconocer y evaluar la importancia de sus colaboradores en el proceso de mejora continua de las organizaciones.

Muchas de estas herramientas no son utilizadas por desconocimiento, o por el contrario las PYMES conocedoras aprovechan al máximo estas alternativas ya que no hay muchas empresas que se postulan en estas ventajas.

## **VII. Recomendaciones.**

Esta investigación se realizó con el propósito de analizar los elementos de Gestión para el éxito de las pymes textiles en Colombia en el contexto del tratado de libre comercio con EEUU, se sugiere para futuras indagaciones profundizar de acuerdo al contexto de la época, los elementos nuevos que determinen una gestión impecable en el desarrollo de las Pymes Colombianas en el sector textil como el desarrollo de nuevas fibras a base de elementos naturales que aporten en la sostenibilidad ambiental del planeta, contenido implícito en la misión, al cual las empresas del mundo están apostando y con el cual son y serán competitivas en el mercado global. Por otro lado profundizar las técnicas de coaching para los colaboradores de las organizaciones con el objetivo de usarla como herramienta de preparación, desarrollo y crecimiento personal. Finalmente explorar y enfatizar en las herramientas de fortalecimiento de líderes basados en valores.

## VIII. Bibliografía.

Drucker, P. F. (1997). Comportamiento y desarrollo organizacional.

Ibarra Blanco, F. (2000). La gestión del conocimiento y la medida del capital intelectual....

Kotter, J. P. (1990). Archivo original: "What leaders really do".

Reporte global de competitividad. (2013). DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION DIRECCION DE DESARROLLO EMPRESARIAL. GINEBRA ZUIZA.

Romero, A. F. (2005). Creatividad e innovación en empresas y organizaciones. Madrid España: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Yarce, J. (2006). El poder de los valores en las organizaciones. En J. Yarce, El poder de los valores en las organizaciones. Mexico: Ediciones Ruiz.

Zorro, C. (2009). Las pequeñas y medianas empresas (PYME's) Colombianas frente a la globalización.

<http://www.portafolio.co/negocios/tlc-ee-uu-ha-sido-un-viacrucis-cinco-anos>