



**Somos calidad,
somos USC**

LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL

Autor

**Nicolas Jaramillo Ortiz
José Juan Barreto Restrepo
Juan Esteban Usuriaga Méndez**

Administrador de empresas

Director

Juan Felipe Ruiz Martínez

**Facultad de ciencias económicas y empresariales
Administración de empresas
Universidad Santiago de Cali
Santiago de Cali – Colombia
2025**

"LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL"

Nicolas Jaramillo Ortiz¹

José Juan Barreto Restrepo²

Juan Esteban Usuriaga Méndez³

Resumen

El presente artículo de revisión bibliográfica narrativa exploró el impacto del liderazgo estratégico en la transformación digital de las empresas del sector textil, un pilar histórico de la economía nacional que enfrenta desafíos debido a la poca innovación en sus procesos operativos que siguen de manera tradicional, el enfoque cualitativo y documental permitió sintetizar la literatura para demostrar la necesidad crítica de adaptar las empresas textiles a las exigencias competitivas del mercado. Los hallazgos confirmaron que el liderazgo estratégico es fundamental para no solo para definir una visión digital clara y fomentar la innovación sino también para influir en la cultura organizacional y superar la resistencia al cambio, facilitando así la adopción de herramientas digitales para reforzar la calidad de productos y servicios en el sector textil, aun así las limitaciones en la teoría dan muestra de cómo la falta de recursos y conocimiento obstaculiza cualquier oportunidad de transformación digital por medio de un efectivo liderazgo.

palabras clave

Liderazgo estratégico, transformación digital, innovación, cultura organizacional, sector textil

Abstract

This narrative bibliographic review article explored the impact of strategic leadership on the digital transformation of companies in the textile sector, a historical pillar of the national economy that faces challenges due to the lack of innovation in its traditionally followed operational processes. The qualitative and documentary approach allowed for the synthesis of the literature to demonstrate the critical need to adapt textile companies to market competitive demands. The findings confirmed that strategic leadership is essential not only for defining a clear digital vision and fostering innovation but also for influencing organizational culture and overcoming resistance to change, thus facilitating the adoption of digital tools to reinforce the quality of products and services in the textile sector. Nevertheless, limitations in the theory show how the lack of resources and knowledge hinders any opportunity for digital transformation through effective leadership.

¹ Estudiante del programa de administración de empresas

² Estudiante del programa de administración de empresas

³ Estudiante del programa de administración de empresas

Keywords

Strategic leadership, digital transformation, innovation, organizational culture, textile sector

Introducción

En el contexto empresarial actual, la transformación digital se ha fortalecido como una estrategia esencial para la competitividad y la supervivencia organizacional. En particular, las empresas del sector textil enfrentan desafíos crecientes derivados de la rápida evolución tecnológica, que demanda una adaptación constante en sus procesos productivos, modelos de negocio y estructuras organizacionales.

El liderazgo estratégico juega un papel clave en este proceso, ya que permite no solo definir la visión digital, sino también fomentar una cultura organizacional capaz de integrar tecnologías innovadoras con objetivos claros. Según Miranda Torrez (2023), los altos directivos deben liderar la transformación digital a través del alineamiento de tecnología, recursos y cultura empresarial para lograr cambios profundos y sostenibles. Asimismo, Pérez et al (2018) destacan la importancia del respaldo gerencial como factor crítico para crear un clima que facilite la implementación digital.

La definición de una estrategia sólida es fundamental. Para llevar a cabo una transformación digital exitosa, por ello se recomienda tener una visión y estrategia sólida e involucrar a la alta dirección y aborden las barreras de resistencia al cambio y la falta de habilidades digitales según Campos et al (2024), si se garantiza una estrategia fundamentada el crecimiento será exponencial debido a que La digitalización crea oportunidades para la innovación en productos, servicios y modelos de negocio. Las empresas pueden diferenciarse en el mercado al ofrecer experiencias únicas a los clientes a través de la tecnología, lo que puede llevar a un crecimiento significativo (Gamboa-Salinas et al. 2023).

Sin embargo, la implementación de estas estrategias requiere más que herramientas tecnológicas, como lo dice Alfaro zabaleta (2021) “La transformación digital es el proceso en el cual las tecnologías digitales impulsan estrategias disruptivas en las organizaciones para modificar la creación de valor, cambiando la estructura organizacional y revisando las barreras positivas y negativas que afectan este proceso.”, más allá de una estrategia estable debe de presentar la figura del liderazgo que guíe la manera en la que se ejecuta la estrategia.

Reforzando la idea de la estrategia también Vale la pena resaltar que la significación de la gerencia moderna a través de la construcción de escenarios requiere liderazgos que orienten el personal, investigación de alternativas, adaptación al sistema global armonizado y desarrollo para la conversión de pensamientos, emociones, operatividad y rendimiento laboral, en una fuerza que proporciona al entorno las habilidades necesarias de adaptabilidad,

flexibilidad y recuperación ante el futuro de estados deseados o indeseados, dado que las Las exigentes condiciones de la administración actual buscan en la gerencia una visión proactiva, visionaria, capaz de reconocer los peligros e iniciativas que blinden el entorno endógeno de la

gestión, refiriéndose de esta manera al líder como un actor fundamental (Cárdenas Contreras et al .2023).

Por tanto, es imperativo que los escenarios prospectivos sustenten la administración y planificación estratégica de los sistemas públicos y privados complejos de la gerencia moderna en la construcción de una visión futura de la arquitectura empresarial, desde el punto de vista de los recursos tangibles e intangibles según Cardenas contreras, (2023), la visión es fundamental y por ello tal y como lo dice Rincon Alba (2022) “Un líder visionario es creativo y articula una visión realista, a largo plazo, atractiva, creíble del futuro de la organización, crece, mejora a partir del presente, se adelanta a los acontecimientos, anticipa a los problemas, detectar oportunidades mucho antes que los demás, mientras tanto la industria de la moda se reinventa para evolucionar en empresas con nuevas formas innovadoras.”

Particularmente, el sector textil colombiano, un pilar histórico de la economía nacional y reconocido por su tradición y calidad, enfrenta el desafío de integrar estas nuevas realidades en su cadena de valor. A pesar de su resiliencia y contribución significativa al empleo y las exportaciones, muchas empresas del sector aún operan bajo modelos tradicionales que limitan su agilidad y capacidad de respuesta ante las demandas del mercado actual (ProColombia, 2023).

Por ello las empresas colombianas del sector textil tiene la necesidad de adaptarse a la transformación digital para así satisfacer sus urgencias y poder tener una alta competitividad en el mercado tal y como lo dice Holguín Stefany y Henao Maria (2024) “El avance de la transformación digital dentro de las operaciones empresariales especialmente de la industria textil, está planteando desafíos significativos en términos de eficiencia y visibilidad desde una perspectiva laboral, por lo que es de vital importancia reconocer la urgencia de mantenerse actualizadas sobre dichos temas.”

El liderazgo estratégico y la transformación digital tienen una interacción que se complementa mutuamente y permite un óptimo desarrollo en el área que desee aplicar, a pesar de eso muchas empresas de este sector aún operan con modelos tradicionales que limitan su adaptabilidad y competitividad en el mercado actual. La falta de una guía clara sobre cómo el liderazgo puede impulsar eficazmente estas transformaciones representa un vacío importante en el conocimiento que este estudio busca abordar.

Por lo tanto, la presente revisión bibliográfica evidencia cómo el sector textil en Colombia ha tenido que adaptarse a las diversas exigencias competitivas del mercado haciendo el uso eficaz de la transformación digital. Donde esta problemática identificada lleva a la revisión presente como propósito central, a sintetizar el impacto del liderazgo en la implementación de procesos de transformación digital en las empresas colombianas del sector textil. Para lograr tal fin, se utilizó metodológicamente una perspectiva cualitativa, concretamente con un perfil narrativo y documental con un diseño sustentado en una revisión bibliográfica, brindándole importancia a la información hallada en bases de datos oficiales y verificadas, donde se identificó el papel del liderazgo estratégico en la gestión gerencial que promueve la transformación digital en las organizaciones. Interpretando cómo la cultura organizacional bajo un liderazgo facilita la adopción de herramientas digitales dentro del sector, determinando así la influencia en la capacidad de innovación digital en las empresas textiles colombianas.

Materiales y Métodos

La metodología empleada en la investigación es de enfoque cualitativo, específicamente de naturaleza documental y bibliográfica de carácter narrativo, la Investigación Cualitativa consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Además incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal y como son expresadas por ellos mismos (Barraza arturo 2023).

El enfoque cualitativo que se establece es idóneo para comprender en profundidad el impacto del liderazgo estratégico en la transformación digital dentro del sector textil colombiano, ya que permite una exploración detallada de las dinámicas y percepciones existentes sobre la relación de las dos temáticas ya mencionadas, esto permite ir más allá de la mera cuantificación, buscando interpretar la complejidad del fenómeno estudiado.

Para llevar a cabo la revisión bibliográfica narrativa se utilizó un proceso sistemático de búsqueda y selección de literatura narrativa relevante donde se describan acciones importantes para el tema, esta descripción es fundamental ya que tal y como lo dice Guevara et al. 2020 “tiene por objeto describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, proporcionando información sistemática y comprobable con la de otras fuentes”. Se procedió a buscar información en bases de datos académicas (Scopus, sciencedirect, Google scholar, repositorios) además de revistas y documentos institucionales publicados entre el 2021 y 2025, se vitalizó una búsqueda de revisión amplia y exploratoria sin seguir protocolos y empleando palabras clave como “liderazgo estratégico”, “transformación digital”, “sector textil” y “empresas colombianas”, dichas palabras clave contribuirán a la indagación correcta en función de bases de datos cadencias, oficiales y verídicas.

Se incluyeron estudios y artículos donde se abordan ya sea de manera directa o indirecta la intersección entre las dos categorías de liderazgo estratégico y transformación digital con un énfasis en particular con las empresas en el sector textil con el fin de asegurar la pertinencia y la actualidad de la información recopilada, se excluyeron los documentos irrelevantes o que no tuvieran relación con el sector.

En el análisis del contenido temático se identificaron los conceptos clave, tendencias, enfoques teóricos predominante, vacíos en la literatura y hallazgos relevantes, para posteriormente ser sintetizado y analizado de manera minuciosa con deducción e inducción, seguidamente se interpreta de manera cualitativa y proceder a ordenar la información encontrada extrayendo el material más significativo y construir una narrativa coherente que responda a los objetivos de la revisión.

Para presentar los resultados y dar respuesta a los objetivos específicos planteados en este artículo se organizó la información de manera narrativa, destacando categorías emergentes, aportes fundamentales de los autores consultados, contrastes entre los enfoques y tendencias de investigación, se incluyeron citas textuales y paráfrasis según normas APA (7.^a edición).

Dado que es una revisión narrativa, la investigación puede presentar preconcepción en la selección o interpretación de la información, ya que no se utilizó herramientas de evaluación sistemática para los estudios revisados, además, permite la integración flexible de diversas fuentes y perspectivas teóricas, esto contribuye a desarrollar una comprensión más integral, óptima y crítica del estado del arte actual del tema.

El objetivo principal del artículo es sintetizar a fondo como el liderazgo estratégico influye directamente en la marcha hacia los procesos de transformación digital dentro de las empresas textiles de Colombia.

Para lograrlo la investigación se concentrará en tres aspectos clave; primero, definir la función del liderazgo estratégico en la gerencia el cual es crucial para fomentar e incentivar la digitalización en las empresas. segundo, explicar de qué manera este tipo de liderazgo al influir directamente de la cultura organizacional facilita la adopción de herramientas digitales. tercero, determinar la repercusión de la transformación digital en la capacidad innovadora de estas empresas. y por último una propuesta integrar herramientas de liderazgo estratégico que, al impulsar la digitalización no solo optimicen la competitividad, sino que también refuerzan la adaptabilidad de las empresas del sector textil colombiano en un entorno de constante cambio.

Desarrollo y discusión

1. Antecedentes del liderazgo

Con los años, nos hemos dado cuenta de que liderar ya no es lo mismo que antes. las personas dentro de las organizaciones se comportan de forma cada vez más complejas y dinámicas. Antes se pensaba que mandar era suficiente, pero hoy entendemos que el liderazgo va mucho más allá: tiene que ver con conectar con la gente, entender sus motivaciones y saber trabajar en equipo.

Uno de los primeros que cambió la forma de ver a los trabajadores fue Elton Mayo, quien con sus estudios en una fábrica demostró que no todo se trata de salarios o condiciones físicas. Lo que realmente influye en el rendimiento de las personas es cómo se sienten, si se les escucha y si se sienten valoradas en su entorno laboral (Mayo, 1933). Este descubrimiento fue clave para empezar a hablar de la importancia de las relaciones humanas en el trabajo.

Más adelante, Maslow propuso su famosa pirámide, donde explicó que las personas tienen diferentes tipos de necesidades, desde las más básicas como comer y dormir, hasta otras más profundas como sentirse valorados o lograr sus metas personales (Maslow, 1943). Esta teoría todavía se usa un montón para entender qué motiva a las personas en el trabajo. Lewis clasificó los estilos de liderazgo en tres: el autoritario, el democrático y el laissez-faire. Básicamente, mostró que el estilo que uno usa como líder afecta mucho al ambiente del grupo y cómo se sienten los colaboradores (Lewis, Lippitt y White, 1951). Fue de los primeros en decir que no hay un solo tipo de liderazgo que funcione siempre.

Argyris nos habló de cómo los trabajadores evolucionan con el tiempo. Él decía que pasamos de ser personas dependientes a ser más maduras, independientes y responsables dentro

de las organizaciones (Argyris, 1957). Para él, las empresas deben acompañar ese crecimiento y no frenarlo.

Herzberg hizo una distinción entre lo que simplemente evita que estemos inconformes en el trabajo (como tener buen sueldo o condiciones decentes) y lo que realmente nos motiva (como sentirnos útiles o tener retos interesantes) (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Su teoría todavía se aplica mucho en recursos humanos.

Douglas McGregor propuso dos formas de ver a los trabajadores: en la Teoría X, se cree que la gente no quiere trabajar y necesita ser controlada. En cambio, en la Teoría Y, se confía en que las personas son responsables y pueden disfrutar su trabajo si se les da la oportunidad (McGregor, 1960). Esta forma de pensar sigue siendo base en muchos estilos de liderazgo moderno.

Rensis Likert desarrolló cuatro tipos de sistemas de gestión, y dijo que el más efectivo es el participativo, donde se escucha a los trabajadores, se fomenta el trabajo en equipo y se construyen relaciones de confianza (Likert, 1967). Además, gracias a él tenemos la famosa escala de Likert que usamos en encuestas.

Ellos crearon una herramienta para entender qué tipo de líder eres, dependiendo de cuánto te importan las personas y cuánto te importa la producción (Blake & Mouton, 1971). Su modelo es súper usado aún hoy para evaluar estilos de liderazgo en empresas.

James Burns presentó el liderazgo transformacional, que no se trata solo de dirigir, sino de inspirar, conectar emocionalmente con los equipos y ayudarlos a crecer (Burns, 1978). Esta idea le dio un giro total a cómo entendemos el liderazgo hoy en día.

Edgar Schein fue más allá y dijo que los líderes no solo dirigen: también crean y refuerzan la cultura de la organización, o sea, esos valores y costumbres que hacen única a cada empresa (Schein, 1985). Si el líder no entiende esa cultura, probablemente va a tener problemas para conectar con su gente.

Senge trajo una idea muy actual: las organizaciones tienen que aprender todo el tiempo. Para él, el liderazgo está muy ligado a crear ambientes donde la gente pueda pensar en grande, colaborar y adaptarse al cambio (Senge, 1990). Ideal para empresas que quieren innovar y no quedarse atrás.

Aquí cambió todo. Daniel Goleman dijo que lo emocional también importa en el liderazgo. Ser buen líder no es solo tener conocimientos o experiencia, sino saber manejar tus emociones y entender las de los demás (Goleman, 1995). Gracias a él, ahora la empatía, la autorregulación y la motivación son habilidades clave para cualquier líder.

Finalmente, Fred Luthans habló del comportamiento organizacional positivo, que se basa en conceptos como la resiliencia, el optimismo y la esperanza. En otras palabras, se trata de que los líderes también trabajen por el bienestar emocional de sus equipos (Luthans, 2002), algo que hoy es más importante que nunca.

Partiendo de la base histórica de las teorías del liderazgo, desde las relaciones humanas de Mayo hasta el comportamiento organizacional positivo de Luthans, se evidencia como un liderazgo efectivo es dinámico y evoluciona constantemente para mantener la innovación y afrontar desafíos, por ello ejercer un buen liderazgo es esencial para navegar las complejidades de la transformación digital.

1.2 Liderazgo

Hoy en día en el mundo empresarial el liderazgo y sus ramas se han convertido en un elemento fundamental para lograr el éxito organizacional. Específicamente en un entorno cada vez más caracterizado hacia la transformación digital, donde el liderazgo es un pilar fundamental y no solo implica la capacidad para adaptarse a los cambios, sino también para poder anticiparse a ellos en un entorno competitivo, variante y tecnológico, comprometidos con una visión clara para enfocar a toda la organización hacia los objetivos comunes.

Existen varios tipos o estilos de liderazgo que en teoría evidencian resultados dentro de las organizaciones como:

Liderazgo estratégico:

En la investigación desarrollada sobre el liderazgo estratégico, Hambrick y Mason (1984) deducen que los líderes son los que deben responsabilizarse en las organizaciones, ya que son los responsables de todo lo que sucede dentro de estas. El liderazgo estratégico representa la capacidad y el poder de anticipar y gestionar los cambios que pueden contribuir a construir un futuro más sólido y ventajoso para la organización. (Ireland y Hitt, 2005). Según McCallum y O'Connell (2009), el liderazgo estratégico se entiende como la capacidad que tienen los líderes para estructurar y coordinar distintas habilidades, con el fin de orientar y potenciar el capital humano y social dentro de la organización. Por lo tanto, el liderazgo estratégico necesita el fortalecimiento de las capacidades operativas que no solo favorezcan la toma de decisiones acertadas, sino que también impulsen la adaptación al cambio, la integración de recursos y la innovación constante. Estas competencias resultan fundamentales para que las organizaciones logren sostener su competitividad en el entorno empresarial contemporáneo, tal como lo destacan Eva et al. (2021), Irlanda y Hitt (2005) y Porfirio et al. (2021).

Por otra parte, se entiende que el capital humano y el capital social, no se deberían interpretar como dos capacidades separadas, sino más bien como dos componentes que se relacionan entre sí, ya que ciertas competencias que se evidencian dentro del liderazgo pueden manifestarse en ambos capitales. En tal sentido, el liderazgo estratégico parte desde la capacidad de gestionar de manera integral tanto el capital humano como el capital social, reconociendo que los individuos conforman el punto clave del capital intelectual de la organización (Hitt e Ireland, 2002). Por tal razón, el liderazgo estratégico se basa en la unión del capital humano y social, comprendiendo que las personas representan el punto clave del capital intelectual organizacional.

Liderazgo visionario:

El liderazgo visionario es una herramienta estratégica fundamental para la sostenibilidad y el desarrollo organizacional, ya que esta permite anticipar cambios, también orientar a los

equipos hacia metas comunes e impulsar la innovación necesaria para mantener la competitividad.

De acuerdo con Ismail et al. (2022), el liderazgo visionario se caracteriza por la elaboración de una visión clara que brinda sentido de orientación en la organización y al mismo tiempo impulsa los procesos de transformación, estableciendo planes concretos para alcanzarla. Esta forma de liderazgo no se limita únicamente a definir objetivos, sino que también se lleva a cabo a través de la participación activa de los empleados, evidenciando acciones que resultan fundamentales para poder efectuar los cambios y asegurar la efectividad estratégica planteada. Westley y Mintzberg (1989) identificaron el liderazgo visionario como un proceso fuerte que integra la construcción de una visión, su comunicación efectiva y la puesta en práctica de acciones concretas orientadas para generar cambios dentro de la organización.

Westley y Mintzberg (1989) sugirieron que hay cinco tipos de liderazgo visionario: el creador (originalidad e improvisación de la visión), el proselitista (desarrollo y previsión del potencial futuro del producto), el idealista (sueño perfecto, ignorando el conflicto de lo real), el bricoleur (utiliza la capacidad social para reconocer situaciones y unir las cosas para desarrollar propósitos futuros) y el adivino (las ideas se centran en el proceso). Sin embargo, los líderes visionarios logran motivar a los empleados, hacer que se involucren más en su trabajo y que se comprometan de mejor manera con la visión de la organización (Cheema et al., 2015).

Liderazgo digital:

El liderazgo digital hace referencia a la habilidad que tienen los líderes para construir una visión clara, con coherencia y sentido en el marco de los procesos de transformación digital. De la misma manera, implica tener la competencia necesaria para poder diseñar estrategias que permitan llevar a cabo la visión planteada, orientando a la organización hacia un cambio efectivo y sostenible (Lander, 2020). Este tipo de liderazgo se identifica como un punto necesario en la era actual marcada por los constantes avances tecnológicos, en la que las instituciones se ven con la necesidad de responder con eficacia, rapidez y altos estándares de calidad. Para lograrlo, es esencial que las funciones esenciales del liderazgo como la planificación, organización, dirección, supervisión y control se desarrollen mediante enfoques técnicos que sean tanto precisos como efectivos, generando un impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos institucionales (Nuryadin et al., 2023). Sin duda, el líder digital influye en todos los miembros del personal de la institución, ya que desempeña un papel fundamental (Layco, 2022).

En el estudio de caso de Valencia Espinosa (2017) se enfatiza en cómo el poder ejercido en un ambiente laboral puede repercutir de manera subjetiva en los empleados, por esto un estilo de liderazgo efectivo es fundamental para mantener una armonía dentro del grupo, una ruptura laboral tal y como se destacó en el estudio de caso descrita por la narrativa de varios trabajadores puede ocasionar consecuencias en las prácticas laborales. Así mismo, como se mencionó en lo anteriormente escrito dentro del liderazgo, Valencia Velosa (2022) señala que las organizaciones disponen de características como el sistema jerárquico, diversos recursos, cultura organizacional propia, talento humano organizado, formas de comunicación, modelos de gestión, entre otras cosas, que le otorgan características diferenciadoras, tanto en términos operativos y organizativos, capaces de definir su permanencia y posicionamiento en el mundo empresarial.

2. Origen de la transformación digital

La evolución digital que se ha producido en los últimos años viene rodeada de muchas teorías recientes que refuerzan como la necesidad lleva a la innovación y como su continua gestión permite un desempeño eficaz y moderno en las organizaciones, en el momento que una empresa requiere integrar nuevas tecnologías se hace referencia a la transformación digital en su máxima expresión ya que se busca mejorar todos los procesos internos de la compañía hasta llegar a la satisfacción del consumidor final, entre medio está ese cambio necesario tal y como lo dice Pedrajas (2020) la digitalización de las empresas supone para ellas una serie de ventaja competitivas importantes. Entre ellas encontramos la aportación de un valor añadido a todos sus productos, lo que los convierte en atractivos para su público objetivo (y más atractivos que los de la competencia).

La investigación hecha por Iliana Páez, Mauricio Sanabria, Valérie Gauthier y Rafael Méndez en su libro “La transformación digital de las organizaciones” manifiesta como la tecnología digital influye en el desarrollo comercial, tal y como se dice “ Desde la década de 1990, en particular, las organizaciones han modificado profundamente la manera de hacer negocios y de interactuar en el medio en el que se desenvuelven” Páez, Sanabria, Gauthier, et al. (2021).

Las nuevas formas y métodos vienen consigo desde el desarrollo de la tecnologías, pues si esta no se moderniza o evoluciona no hay manera que lo haga el mercado, Los procesos de transformación digital en las organizaciones iniciaron con el desarrollo y uso de dispositivos electrónicos, más bien incipientes, de uso común propios, justamente, de la “era digital en la que nos encontramos en la actualidad (Páez et al,2021). lo que lleva a una nueva revolución industrial o más conocida como la cuarta revolución industrial “la industria 4.0”.

La revolución de la industria 4.0 cierra la brecha entre los mundos físico y digital a través de avances en robótica, inteligencia artificial (IA), Internet de las cosas (IoT), impresión 3D y muchas otras características notables, la producción tradicional de energía hidráulica y de vapor se ha mecanizado desde la 1.^a y la 2.^a revolución industrial, que condujeron a la 3.^a revolución industrial (Mim et al. 2024), la industria 3.5 es una estrategia híbrida entre estas dos industrias mencionadas, las empresas que no logran dar el salto tecnológico de una industria a la otra se quedan atrasadas en términos de innovación de procesos, desde la cadena de suministros hasta su gestión integral, tal y como lo dice Ku et al. (2020)

Las experiencias de implementación de la industria 3.5, que se integraron con la herramienta de aplicación de la Industria 4.0 como la optimización y la creación de redes y otras tecnologías para adaptarse a la tendencia del mercado que cambió de masas producción a la personalización masiva. además, agrega textualmente “La mayoría de los estudios sobre transformación digital se centran en optimizar el uso de recursos para eliminar los silos de información” esta afirmación aclara cómo la industria 4.0 que viene siendo referenciada desde el año 2017 marca el claro camino hacia una mejora tecnológica en todos los ambientes empresariales de una compañía.

Como base teórica para analizar de dónde viene la transformación digital se parte desde inicios del siglo XX cuando posterior a la revolución industrial y conflictos bélicos o políticos en muchos países comenzó la era de la información dando en esencia el inicio de un sistema digital que transmite información codificada tal y como lo dice la Teoría Matemática de la Comunicación" de Claude Shannon (1948) definiendo como un fenómeno de escala global que permite el desarrollo “pero este interés por el fenómeno de la información no solo se circunscribe al ámbito teórico, sino que también se ve reflejado en otras parcela de la actividad humana. cientos de empresas se dedican a la compra, a la venta, al almacenamiento y gestión de información” (Pérez, 1999). Con la creación de las primeras computadoras vino consigo el microchip, un gran avance tecnológico que permitió la proliferación de dispositivos digitales todo en la década de los años 1950.

Ya para los años de 1970 el foco teoría va hacia el auge de los sistemas de información que en su momento era revolucionarios y su aplicación en el ámbito empresarial trascendió al término automatización de procesos, pero en la década de 1990 surgió la Reingeniería de Procesos de Negocio (BPR) promovida por Michael Hammer y James Champy en su libro "Reingeniería: Un manifiesto para la revolución empresarial" publicado en 1993, en esta obra habla de cómo se rediseñó por completo los procesos del negocio eliminando ineficiencias y mejorando el flujo de trabajo que con la creciente “transformación digital” que aunque no se menciona literalmente si hace énfasis a dicha renovación.

En el siglo XXI con la llegada de mejores redes de conexión y el internet se dio un enorme cambio en los sistemas de base de datos la computación en la nube, el big data y la movilidad, consolidó el concepto de "transformación digital" como un imperativo estratégico aunque la transformación digital siempre estará más relacionada con términos más actuales como “industria 4.0”, “IoT (Internet de las Cosas)” y “TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación)”.

La información hallada y recopilada fue amplia puesto que la transformación digital es un fenómeno que ha despertado el interés de los investigadores en diversas áreas, lo que se traduce en el aumento del número de publicaciones en la base de datos Scopus, tanto en revistas como en conferencias internacionales a nivel global Bohorquez (2022).

2.1 La influencia de la transformación digital en la innovación de las empresas textiles

El impulso a la transformación digital en las empresas del sector textil genera un gran desafío puesto que muchas organizaciones aún operan con modelos tradicionales que limitan su agilidad y capacidad de respuesta a las demandas del mercado, por tal motivo es importante incentivar el cambio por medio de las herramientas digitales que, ya sean para su uso cotidiano, cumplan una función que desarrollen el mercado y mantener una alta competitividad.

La implementación de las herramientas digitales no es fácil para muchas organizaciones ya que siempre habrá una resistencia al cambio por parte de sus empleados o falta de tecnología en la región donde operan lo que limita esta posibilidad de avance, en la investigación hecha por Min (2024) tuvo hallazgos que confirma que la promoción de la industria 4.0 que está relacionada al cambio digital produce efectos positivos en la productividad, la eficiencia, la

competitividad global, la satisfacción del cliente y la capacidad de lanzar y desarrollar nuevos productos y servicios.

Aun así la falta de mano de obra especializada, de recursos económicos y sobre todo conocimiento de nuevas tecnologías, representan un gran atraso y por esto solo países desarrollados y que apliquen investigación y desarrollo (I+D) en sus organizaciones tendrán una gran ventaja, como lo resalta la fábrica inaugurada en Alemania en 2017, para Küsters et al. (2017) la fábrica de aprendizaje textil 4.0 demuestra un enorme avance tecnológico y como países fuertes en materia de desarrollo pueden darse el lujo de montar este tipo de estructuras diseñadas exclusivamente para la innovación e investigación.

El apartado logístico cumple un rol fundamental para garantizar el éxito operacional para cualquier compañía, y en este caso para la industrial textil no es la excepción como lo menciona Holguín Stefany y Henao Maria (2024) la evolución de la cadena de suministro se ha marcado por transformaciones significativas a lo largo del tiempo, desde sus orígenes más tradicionales centrados en la eficiencia operativa y la reducción de costos hasta la actualidad donde la tecnología es el mejor aliado, dicha reducción de costos y aumento de ingresos hace énfasis a lo mencionado históricamente como la automatización que no es más que la eficiencia del proceso como tal, actualmente la cadena de suministros de la industrial textil está adoptando nuevas tecnologías innovadoras para mejorar su logística, como robots autónomos, la nube, Big Data y Business Intelligence todo con el fin de optimizar de mejor manera sus procesos internos, según Caicedo (2021) estas herramientas permiten la interconexión de todos los niveles de la cadena de suministro, logrando una mayor eficiencia en las operaciones.

La tecnología aplicada en el proceso de digitalización de las empresas va más allá del proceso logístico, el medio ambiente que se ha visto afectado por la industria puede verse favorecido por las nuevas tecnologías, como menciona Calleja (2024) la implementación de nuevas herramientas informáticas permite optimizar significativamente el uso de materiales y fomentar la reducción de residuos, la moda digital puede disminuir la huella de carbono, ahorrar recursos (agua, tierra, productos químicos, energía, emisiones de tóxicos) y mejorar la eficiencia en la producción, contribuyendo así a la mitigación de los impactos ambientales negativos asociados con la contaminación y el consumo de recursos naturales.

La implementación de la tecnología abarca todos los campos tal y como menciona Bravo García et al. (2017) el conocimiento tecnológico en las mipymes puede incorporarse en los talentos humanos, y esto se da de manera empírica, sistemática y especializada pues las bases de más microempresas tradicionales está en su talento humano garantizado así su supervivencia en la creciente competencia.

Según Dikhanbayeva et al. (2022) la falta de funciones digitales afecta directamente el crecimiento de las mipymes ya que la industrial ligera tiene una buena presencia en el mercado y su innovación es necesaria y la falta de avance en la industria textil representa una importante debilidad y la falta de recursos limita todos los procesos, de ahí la importante que las mipymes tenga un buen acceso a recursos financieros para poder estar a la vanguardia y competir.

La experiencia del cliente el cual es el consumidor final y principal objetivo es satisfacer la necesidades de ese cliente, la digitalización y modernización cumple un rol fundamental en

esta experiencia ya que el comercio electrónico en el sector textil donde la moda es predominante es importante estar a la vanguardia para cumplir las expectativas del cliente, llevando todo un proceso detrás que debe mejorarse año a año conforme a las tecnologías emergentes, como lo dicho textualmente por Sanchez y Revelo (2025) “En conjunto, la personalización, la eficiencia logística, la atención postventa y una experiencia digital optimizada se constituyen como pilares estratégicos que definirán la competitividad y sostenibilidad futura del comercio electrónico textil. Estos factores no solo impactan directamente en la percepción del cliente y en su decisión de compra, sino que también influyen en la capacidad de la empresa para adaptarse a un entorno cada vez más dinámico, digitalizado y centrado en el usuario.”

Según Pedrajas (2020) las redes sociales es una de las bases de la innovación digital de las compañías textiles, dicho textualmente “Los usuarios de las redes sociales han crecido de manera masiva en los últimos años y esto ha sido detectado por las empresas que venden retail de moda, quienes han querido aprovecharse de su alcance para acercarse y comunicarse aún más con sus potenciales clientes”, esto presenta una gran ventaja en la omnicanalidad que buscan las empresas en estos tiempos para así tener más comunicación a nivel global y dar a conocer su marca, más conocido como marketing digital.

La industria de la moda es muy cambiante, al igual que la tecnología por lo que debe mantenerse al tanto de progresar con las nuevas herramientas informáticas disponibles para optimizar de mejor manera todos sus procesos, tal y como menciona Manrique (2021) el sector textil es un pilar del crecimiento y un motor esencial en el aumento de la productividad y del desarrollo de empleos. La industria ha logrado consolidarse en ciertas regiones del país, centrando sus actividades en las principales ciudades, creando así clusters en los que florecen actividades innovadoras y disruptivas.

3. Relación del Liderazgo Estratégico y la Transformación Digital en la Competitividad del Sector Textil

En el mundo del sector textil, hay varios estudios que ponen el dedo en la llaga sobre la necesidad de ideas frescas para recuperar el terreno perdido en competitividad, especialmente en áreas como San Juan del Río, en Querétaro. Un ejemplo que vale la pena mencionar es el análisis cualitativo de Delgado Herrera et al. (2018), donde se meten de lleno en cómo las alianzas estratégicas y un buen manejo del conocimiento pueden ser el motor para impulsar la cuota de mercado, el posicionamiento y las ganancias sostenibles en las empresas textiles.

El estudio se basa en entrevistas semiestructuradas con gerentes de pymes y compañías más grandes, y de ahí sale un modelo de gestión que conecta todo esto con el liderazgo en el sector, algo que definen como el "estado ideal de comportamiento estratégico". Claro, no hablan directamente de la transformación digital, pero su enfoque en la innovación y en compartir saberes abre la puerta para aplicarlo en escenarios digitales; por ejemplo, con herramientas como ERP o plataformas en la nube, se podría potenciar esa conversión de conocimiento implícito a algo más concreto y usable, siguiendo ideas como el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi que ellos citan.

Delgado Herrera et al. (2018) señalan problemas de fondo en el sector, como organizaciones que se han vuelto rígidas y con poca conexión al mundo exterior, lo que ha

terminado en una mentalidad de solo sobrevivir en vez de planear a largo plazo. Según los autores, formar alianzas con universidades, gobiernos y otras firmas genera conocimiento fresco que refuerza la competitividad, y esto va de la mano con un liderazgo estratégico transformacional que impulsa cambios culturales hacia lo innovador. En resumen, el liderazgo no se queda en manejar lo de adentro, sino que arma alianzas para contrarrestar debilidades como el enfoque en productos básicos ("commodities") o cadenas de suministro que no están bien integradas, todo agravado por cosas externas como el contrabando y costos operativos más altos que en las plataformas asiáticas.

Según Álvaro Zapata (2009) en su análisis de dirigentes, habla de un "modo de ser cínico", algo que va más allá de los estilos que solemos ver: el comunitario que junta a todos como familia, el racional que organiza hasta el último detalle o el pragmático que va directo a lo que funciona. Este enfoque, que Zapata sacó de observar tensiones reales, mezcla resistencia, un toque de desprecio y un humor que corta como navaja.

En el ámbito textil, donde las tradiciones heredadas chocan con la competencia que llega de fuera, esto a veces actúa como un obstáculo. Se nota, por ejemplo, cuando algunos en la industria rechazan el e-commerce diciendo "eso no encaja con nuestra manera de trabajar, seguimos bien como siempre", lo que deja fuera la posibilidad de vender por internet o buscar nuevos clientes. Sin embargo, no todo es un callejón sin salida. Esa misma cautela puede transformarse en algo positivo si se lleva con tiento. Piensa en un líder que, en vez de lanzarse de cabeza a un programa de gestión, lo prueba despacio en una parte de la fábrica, chequeando si de verdad simplifica las cosas o solo genera más enredos. Con el tiempo, ajustándolo, podría acabar siendo un acierto para el negocio. Lo clave está en darle un giro a esa actitud escéptica para que se vuelva un diálogo con el equipo, una forma de avanzar paso a paso que aproveche las dudas en lugar de ignorarlas.

Conclusiones

En conclusión, los hallazgos de la revisión bibliográfica confirman que el liderazgo estratégico y sus estilos son un pilar fundamental e indispensable que impulsa la transformación digital en las empresas del sector textil, los tipos de liderazgo van más allá de la simple dirección, se definen por su capacidad de anticipar y gestionar el cambio, así como de estructurar y potenciar el capital humano y social.

La visión digital que deben tener todos los líderes de las organizaciones debe ser impulsada como una clave en la cultura organizacional para integrar tecnologías innovadoras con objetivos empresariales, puesto que así se fomenta un clima apto para la innovación y fácil adaptación a nuevas tecnologías emergentes que han llegado para cambiar el mundo por completo y el sector textil no puede quedarse atrasado en este aspecto así mismo la adaptación digital en el sector textil no puede entenderse únicamente como la incorporación de nuevas tecnologías sino como un proceso estratégico liderado desde la alta dirección.

La implementación efectiva del liderazgo sea cual sea su enfoque se debe traducir en mejoras tangibles en la competitividad y la capacidad innovadora del sector, la industria 4.0 que debe aplicarse optimiza la cadena de suministro, la gestión integral y la eficiencia de los procesos logísticos específicamente se comprueba que la digitalización permite a las empresas textiles diferenciarse en el mercado al ofrecer experiencias únicas a los clientes a través del comercio electrónico y el marketing digital, lo que resulta en un crecimiento significativo y la posibilidad de lanzar nuevos productos y servicios, además estas herramientas contribuyen a una operación más sostenible, optimizando el uso de materiales y reduciendo la huella de carbono.

Aun así la realidad es que solo los países con industrias fuerte y desarrolladas puede darse el lujo de implementar muchas mejoras en sus procesos con nuevas tecnologías, cosa que las mipymes de otras naciones menos desarrolladas no puede, debido a la poca inversión y recursos económicos a la pueden acceder, además la escasez de mano de obra especializada y la carencia de conocimiento sobre las nuevas tecnologías representan un atraso significativo frente a otros mercados internacionales que se está fortaleciendo día a día, por ello las mipymes deben fomentar la investigación y desarrollo (I+D) y establecer alianzas estratégicas con entidades que permitan adaptarse al constante cambio.

Referencias

- Alfaro S. F., Marquina L. F., Mayorca J. V., Navarrete D. A. (2021). La influencia del liderazgo sobre el nivel de desarrollo de transformación digital en las organizaciones [Tesis de Maestría, Universidad ESAN. Escuela de Administración de Negocios para Graduados]. Repositorio Institucional Universidad ESAN
<https://repositorio.esan.edu.pe/items/1c5b8a02-ec7a-4ccc-9e78-9f86aa2f11c0>
- Anampa Pacora, C. A., Balbin Avalos, A. M., & Egúsqiza Hernando, E. Estudio de las diferencias entre hombres y mujeres en los estilos de liderazgo y su efecto en el acceso a puestos de dirección en la empresa Nexsys del Perú SAC.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622227/AnampaP_C_Tesis.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Angarita, J. R. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenido de Teoría de las necesidades de Maslow:
https://www.academia.edu/29807545/TEOR%C3%8DA_DE_LAS_NECESIDADES_DE_MASLOW
- Arcaya Chávez, F. R. (2019). La motivación laboral y su influencia con el clima organizacional desde el sistema participativo de Rensis Likert en la IEE “El Triunfo”-Tumbes. 2014.
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/6526>
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization: The conflict between system and the individual*. Harper & Row.
<https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.139251/page/n10/mode/1up>
- Barraza Macías, A. (2023). Metodología de la investigación cualitativa: Una perspectiva interpretativa (1.ª ed.). Universidad Pedagógica de Durango. 1(1) Pag 11- 12
<http://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/MetodologiaInvestigacion.pdf>
- Baumgartel, H. (1960). [Review of *The Human Side of Enterprise.*, by D. McGregor]. *Administrative Science Quarterly*, 5(3), 464–467. <https://doi.org/10.2307/2390668>
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 170-176.
<https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916003.pdf>
- Bohorquez-Lopez, V. W. (2022). Transformación digital en situaciones de crisis. Revisión de literatura usando modelado de temas y teoría fundamentada. *Cuadernos de administración*, 35, 1-19.
https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/34682
- Bravo García, S., Donado, A., Prieto Pulido, R., Durán, S. E., & Salazar Araujo, E. (2017). MiPyMEs asociadas y no asociadas: una aproximación a su gestión en innovación y

- desarrollo tecnológico. *Revista ESPACIOS*, 38(58), 17.
<https://repositorio.usc.edu.co/handle/20.500.12421/2771>
- Caicedo Manrique , C. E. (2021). La realidad del sector textil colombiano. Bogotá: Universidad del Rosario. https://doi.org/10.48713/10336_31807
- Calleja, T. R. R. (2024). Análisis sobre la influencia de la moda digital en la sostenibilidad de la producción textil. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (217), 217-228. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9567042>
- Campos-Davila, J. Choque-Yarasca, C. Olmos Saldivar, D. Uribe Hernandez, Y. (2024). Estrategias de transformación digital en empresas tradicionales. *Revista venezolana de gerencia*. 29 (105). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9283019>
- Cárdenas Contreras , L. P. , Palacios Alvarado , W., & Carreño Flórez , Édgar F. (2023). Importancia de la construcción de escenarios para el liderazgo transformacional en la gerencia moderna en Colombia. *Dictamen Libre*, (32), 53–63.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9047009>
- Cohen, N. (1997). Liderazgo transformador. *Revista de Educación de Puerto Rico (REduca)*, (11), 1-12. <https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/download/16450/13994>
- Delgado Herrera, J. L., Reséndiz Salvador, K. J., & Cabello Cervantes, L. M. (2018). Alianzas estratégicas y gestión del conocimiento como factores de la competitividad de la empresa textil. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 7(1). Recuperado a partir de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/376>
- Dikhanbayeva, D., Aitzhanova, M., Shehab, E., & Turkyilmaz, A. (2022) Analysis of Textile Manufacturing SMEs in Kazakhstan for Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 107,888–893
<https://doi.proxyusc.elogim.com/10.1016/j.procir.2022.05.080>
- Farhan, B. Y. (2024). Visionary leadership and innovative mindset for sustainable business development: Case studies and practical applications. *Research in Globalization*, 8,100219 <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2024.100219>
- Fernandes, C. I., Veiga, P. M., Ferreira, J. J., Rammal, H. G., & Pereira, V. (2022). Assessing strategic leadership in organizations: Using bibliometric data to develop a holistic model. *Journal of Business Research*, 141, 646–655.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.067>
- Foladori, H. (2011). La concepción de liderazgo de Kurt Lewin. Colombia. Artículo.
https://aula.cesuver.edu.mx/chLicenciaturas/app/upload/users/2/273/my_files/Foladori_La-concepcion-del-liderazgo-en-Kurt-Lewin.pdf
- Gamboa-Salinas, J., Mancheno-Saá, M., y Hurtado-Yugcha, J. (2023). Competencias Gerenciales y Transición digital para Mipymes Zona 3-Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 297-315. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.19>

- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163–173.
<https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Hammer, M. y Champy, J. (1993). *Reingeniería de la corporación: Un manifiesto para la revolución empresarial*. Harper Collins, Nueva York.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/79799334/03_32120lsj140517_12_16-libre.pdf?1643446092=&response-content-disposition
- Holguin Betancur, S y Henao Ortiz, M. (2024). Transformación digital en la cadena de suministro textil: implicaciones en la gestión del abastecimiento. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria. <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/5615>
- Ku, C. C., Chien, C.-F., & Ma, K.-T. (2020) Digital transformation to empower smart production for Industry 3.5 and an empirical study for textile dyeing. *Computers & Industrial Engineering*, 142 <https://doi.proxyusc.elogim.com/10.1016/j.cie.2020.106297>
- Küsters, D., Praß, N., & Gloy, Y.-S. (2017) Textile Learning Factory 4.0 – Preparing Germany's Textile Industry for the Digital Future. *Procedia Manufacturing*, 9, 214–221
<https://doi.proxyusc.elogim.com/10.1016/j.promfg.2017.04.035>
- Leal, A., & TUTORIAL, O. Y. A. (2011). La inteligencia emocional. Digital Innovación y experiencias educativas, 39, 1-12. <https://psiqueunah.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/10/inteligencia-alfonso-leal.pdf>
- Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
<https://www.acuedi.org/ddata/410.pdf>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
<https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. The Macmillan Company.
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203487273/human-problems-industrial-civilization-elton-mayo>
- McGregor, D. (1960). Teoría X y teoría Y. *Revista Pensamiento Imaginativo. Investigación*, 4, 06-13.
https://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/08_Teoria_de_la_organizacion.pdf

- Mim, I. Z., Rayhan, G. S., & Syduzzaman. (2024) Prospects and current scenario of industry 4.0 in Bangladeshi textile and apparel industry. *Heliyon*, 10 (11)
<https://doi.proxyusc.elogim.com/10.1016/j.heliyon.2024.e32044>
- Miranda-Torrez, J. (2023). La transformación digital: estrategia generadora de cambios en las organizaciones. *Revista Estrategia Organizacional*. 12 (2). Pág 117-118.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/61056>
- Mollah, M. A., Ibrahim, I., Masud, A. A., & Chowdhury, M. S. (2024). How does digital leadership boost competitive performance? The role of digital culture, affective commitment, and strategic agility. *Heliyon*, 10, e40839.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40839>
- Páez, I. (Ed.). Sanabria, M. (Ed.). Gauthier-Umaña, V. (Ed.). Méndez-Romero, R. (Ed.). Rivera, L. (Ed.). Amorocho, H., et al. (2021). Transformación digital en las organizaciones (1.^a ed.). Editorial Universidad del Rosario.
<https://editorial.urosario.edu.co/catalog/product/view/id/6982/s/gpd-transformacion-digital-en-las-organizaciones-9789587848342-6276a6efa4125/>
- Pedrajas Trucharte, M. (2020). ¿Cómo afecta la digitalización en el proceso de comercialización de las grandes empresas textiles. Universidad Pontificia Comillas. recuperado de
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/41190>
- Pérez Gutiérrez, M. (1999). Teoría matemática de la comunicación y teoría semántica de la información. *Teorema*, 18(2), 77-100.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4254150.pdf>
- Pérez, D., Solana, P., & Trigueros, S. (2018). Economía del dato y transformación digital en pymes industriales: Retos y oportunidades. *Economía Industrial*, (409), 37–45.
<https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/409/P%C3%89REZ%2C%20SOLANA%20Y%20TRIGUEROS.pdf>
- ProColombia. (2023). Informe Sector Textil y Confección <https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/procolombia-en-eje-moda-la-industria-textil-desde-las-regiones>
- Ramos, E. G. (2008). La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial. Eumed.
https://www.academia.edu/23841440/LA_GESTI%C3%93N_DE_LAS_RELACIONES_Y_LA_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL
- Rincón, Alba (2022) Liderazgo visionario como parte fundamental en el cambio organizacional en el sector textil de la moda. *CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 19(2), Venezuela. (Pp.24-41)
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9253641>

- Sánchez, B. I. N., & Revelo, M. A. M. (2025). La experiencia del cliente en el comercio electrónico textil: Más allá de la compra. *Espíritu Emprendedor TES*, 9(3), 78-95. <https://www.espirituemprendedores.com/index.php/revista/article/view/446>
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Editorial Granica-Vergara, Buenos Aires. https://www.academia.edu/41327545/Senge_P_La_quinta_disciplina_Cap_9_y
- Valencia Espinosa, A. (2017). Subjetividad y poder en la organización empresarial: un estudio de caso. *Innovar*, 27(65), 107–121 <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n65.65065>
- Valencia Velosa, J. M. (2022). La planeación estratégica como fuente de ventaja competitiva organizacional. *Revista Perspectivas*, 14(2), 96–110. <https://doi.org/10.57173/rp.v14n2a7>
- Zapata Domínguez, Á. (2009). El modo de ser cínico de los dirigentes. *Cuadernos de Administración*, (41), 81-92. (Docente USC)