



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

**EMOCIONES Y PRÁCTICAS GERENCIALES DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA KURUMA S.A.S DE MANIZALES**

Natalia Marín Carvajal
Leidy Johanna González Cardona
Camilo Ruiz Pérez

Proyecto de Grado

PROYECTO DE GRADO

**EMOCIONES Y PRÁCTICAS GERENCIALES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
EN LA EMPRESA KURUMA S.A.S DE MANIZALES**

CAMILO RUIZ PEREZ

LEIDY JOHANNA GONZALEZ CARDONA

NATALIA MARIN CARVAJAL

DIRECTOR DE PROYECTO: LAURA MICHEL SANTA FAJARDO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MANIZALES, CALDAS

2021

I. Contenido

Resumen	4
Introducción.....	5
1. Planteamiento del problema.....	7
2. Formulación del problema	8
3. Justificación	9
4. Variables	10
5. Objetivos.....	11
5.1. Objetivo General	11
5.2. Objetivos específicos	11
6. Marco referencial	12
6.1 Marco teórico	12
6.2 Marco conceptual.....	15
7 Metodología	20
8 Resultados y discusión de resultados	26
9. Conclusiones.....	39
10. Recomendaciones	41
Referencias	42
Anexos.....	45

Resumen

El presente trabajo responde al macro-proyecto ‘Sentido y prácticas del proceso administrativo que promueven o limitan la generación de capacidades competitivas’, enfocado en el estudio de caso de la micro empresa Kuruma S.A.S de la ciudad de Manizales, con el fin de diagnosticar su proceso administrativo para conocer las emociones y practicas gerenciales que promueven o limitan su generación de capacidades competitivas.

En este sentido, la administración es una actividad fundamental para el logro de los objetivos entendiendo los diversos actores internos y externos que influyen en el desarrollo de la organización. Por ende, se aborda el estudio de esta micro empresa, para realizar un análisis desde cómo se desempeña en entornos de alta competitividad y complejidad para lograr su subsistencia, al ser una micro que en su mayoría surgen desde la informalidad y es allí donde se generan efectos no esperados.

La investigación se direcciona bajo un enfoque cualitativo con un alcance hermenéutico-comprendivo que permite entender e interpretar la información que se recolecta mediante una entrevista semiestructurada y un formato de observación; asimismo, la metodología se basó en el estudio de caso con la intención de profundizar en Kurumá S.A.S, más no generalizar los resultados para las micro empresas.

Los hallazgos de la investigación evidencian que la gerencia de la empresa objeto de estudio se fundamenta en bases empíricas, con una ausencia notable de planeación, organización, dirección y control, sin embargo, no existe del todo una negación a la necesidad de la aplicación del conocimiento y otros métodos administrativos.

Palabras clave:

Proceso administrativo, emociones y practicas gerenciales, capacidades dinámicas, estudio de caso

Introducción

La relación entre administración y desarrollo organizacional es imprescindible para el entendimiento de la función de la organización en el entorno complejo y altamente competido como lo es hoy día. Es por esto que el estudio de las organizaciones micro, pequeñas y medianas en Latinoamérica y especialmente en Colombia ha tomado mayor relevancia, pues son estas las que generan la mayor parte del empleo en el sector privado de las naciones, por supuesto que en países en vía de desarrollo como Colombia no es indiferente el aporte fundamental que las denominadas Mipymes otorgan al crecimiento, pero más que eso, al desarrollo económico de estas naciones emergentes.

El trabajo investigativo que se presentará en este informe, resalta las fases que componen el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) son funciones que desarrolladas correctamente impulsan a la empresa al cumplimiento de sus objetivos y a mantenerse en el mercado, garantizando no solo la satisfacción de necesidades de sus clientes potenciales, sino, una ventaja competitiva frente a otras Mipymes (Cubillos y Rozo, 2009).

Kurumá S.A.S, es una empresa familiar fundada en 2010, se dedica a la creación y comercialización de cerámicas artesanales 100% a mano, su nombre es de procedencia indígena y hace referencia a, 'hecho en tierra o barro'. En el transcurso del tiempo se han creado alrededor de 70 productos en busca de la innovación, gran parte de estos ya no se encuentran en lista de producción, debido a que no cumplieron con las expectativas del mercado y de la empresa en términos de ingresos; sus productos fuertes son los diferentes tipos de mugs, o pocillos, los cuales se venden por encargo y al por mayor; la empresa da a conocer principalmente sus productos participando en ferias artesanales y exposiciones, gran parte de sus productos se ofertan en un local comercial ubicado en el Aeropuerto La Nubia de la Ciudad de Manizales.

De esta manera, en el proyecto se propondrá en su primer apartado abordar el problema de investigación con sus diferentes componentes; luego se presentará los objetivos, tanto el general como los específicos, con la intención de hacer un análisis para comprender el sentido de las emociones en el desarrollo del proceso administrativo por parte de la gerencia, y para conocer las prácticas gerenciales en el proceso de planeación, organización, dirección y control de la empresa Kurumá SAS.

En cuanto a la metodología, se dará a conocer el enfoque y alcance, que es de corte cualitativo con un alcance hermenéutico-comprensivo para entender e interpretar la información; también se especifica que es un proyecto que se basa en la técnica de investigación de estudio de caso, y se define población en Kurumá S.A.S a quienes se le aplicará los instrumentos o técnicas de recolección de información como la entrevista semiestructurada y el formato de observación.

Para seguir el desarrollo del proyecto, se hará un detallado análisis de los resultados del trabajo de campo por cada uno de los objetivos específicos en concordancia con la postura de los directivos de la empresa. Finalmente se plantearán las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado, las respectivas referencias y los anexos que contienen información complementaria.

1. Planteamiento del problema

Este trabajo de grado se realizó teniendo en cuenta las emociones y practicas sobre el proceso administrativo en la micro empresa Kurumá SAS de la Ciudad de Manizales, la cual ha logrado un reconocimiento en el mercado artesanal.

Estudio que tuvo su origen por las problemáticas de las micro empresas para mantenerse y evolucionar en los mercados de alta competitividad y complejidad en los que se desenvuelven según su actividad económica., siendo el tamaño empresarial con mayor número de empresas en el mercado colombiano. Existiendo un fuerte interés investigativo con respecto a estas organizaciones, centrando su análisis desde diferentes aspectos o áreas.

Dicho de otra manera, gran parte de las investigaciones van enfocadas a los motivos por los cuales, las micro empresas les cuesta permanecer en el mercado, las variables que las afectan a nivel interno y externo, y factores sociales, políticos y económicos que impiden su crecimiento o evolución.

Uno de los principales factores que afectan el desarrollo empresarial según lo menciona en su investigación (González, 2013) “Es la innovación y la capacidad de adaptación de los empleados a las técnicas empleadas para el crecimiento de la empresa” (p.23). De acuerdo con lo mencionado, una empresa depende en gran medida de su personal para el cumplimiento de las tareas, y esta percepción predomina en las micro y empresas pequeñas, que aun creadas por familias que encuentran oportunidades o ideas de emprendimiento, son entes fundados con el mismo objetivo de las grandes empresas, responder a necesidades del mercado a través de un producto u ofreciendo un servicio.

Siguiendo esta línea surge otra variable que afecta fuertemente a las micro y pequeñas empresas, y es la falta de proyección a largo plazo, gran parte de la mortalidad de estas empresas se debe a ello.

Adicionalmente, la situación económica no solo del país sino de la ciudad de Manizales influye considerablemente en dichas empresas, obligando a los gerentes de las organizaciones a reestructurar o renunciar al desarrollo de lo planeado, quienes deben abordar los cambios empresariales desde un punto de vista emocional, refiriéndose, a que el estilo de liderazgo y el proyecto de vida del empresario afecta el funcionamiento (Zapata, 2004), pues de una u otra manera puede condicionar los procesos con el fin de obtener resultados en menor tiempo, debido a la falta de experiencia, o a la inexistencia de un proceso administrativo reconocido como eje de la empresa.

La empresa cuenta con cinco funcionarios contratados directamente, encargados de tres áreas específicas (producción, comercialización y ventas), cuando existen pedidos de producción muy altos se contacta personal adicional para apoyar las labores. Empresa que ha participado en ferias nacionales artesanales, a través de los años, ha estado en Bogotá, Barranquilla, Popayán, Armenia, Manizales, entre otras, el reconocimiento de la empresa en dichas ferias ha sido promovido y desarrollado por la Gobernación de Caldas por medio del programa ‘Apoyo al Artesano’.

2. Formulación del problema

A partir de lo planteado en los párrafos anteriores, surgió la siguiente pregunta de investigación que direccionó el desarrollo del ejercicio investigativo:

¿De qué manera las emociones y practicas gerenciales promueven o limitan la generación de capacidades competitivas en el desarrollo del proceso administrativo de la empresa Kuruma S.A.S?

3. Justificación

En esta investigación se justifica en la manera en que se han logrado identificar, desde un punto de vista subjetivo, las variables que afectan a nivel interno y externo a Kurumá S.A.S, que impide el crecimiento o evolución de esta, para poder vislumbrar tanto sus ventajas competitivas en el mercado como sus estrategias para permanecer.

Asimismo, la presente investigación quiere servir como guía para aquellos emprendedores que no han dado inicio a actividades comerciales e industriales en la ciudad de Manizales, pero que se encuentran en proyecto de hacerlo, facilitando de una u otra manera la competencia leal y transparente que se le puede hacer a las micro y pequeñas empresas, dejando claro la implementación de diferentes estrategias derivadas del proceso administrativo.

Por otra parte, lo desarrollado en este trabajo investigativo servirá para que los directivos de Kuruma S.A.S en su gestión orienten adecuadamente la implementación del proceso administrativo, lo que les permitirá tener claridad sobre sus procesos de planeación, organización, dirección y control, y les otorgará una identidad administrativa frente a sus grupos de interés.

Además, como estudiantes de administración de empresas comprendemos la importancia de la investigación sobre temas de desarrollo y competitividad, al ser factores claves que aportan al crecimiento económico de la ciudad, al igual que permiten dar aplicabilidad a los conocimientos adquiridos durante la carrera.

4. Variables

A continuación, en la tabla 1 se observa la tabla de variables, dimensiones e indicadores con respecto al tema central.

Tabla 1. Variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR (SUBTEMA)
PROCESO ADMISNITRATIVO	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de toma de decisiones en la empresa • El proceso de planeación estratégica de la empresa a largo plazo. • El proceso de planeación operativa de la empresa a corto plazo • Si las estratégicas de la empresa son enfocadas hacia la diferenciación de la competencia. • La flexibilidad de los planes en la organización • La facultad de los colaboradores para la toma de decisiones
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Las facultades de decisión de los colaboradores • El organigrama • Grupos de trabajo para la realización de las diferentes tareas • Las habilidades de las personas para la asignación de tareas • La resistencia al cambio que pueden manifestar los colaboradores • Promoción de la empresa para gestionar la innovación • La determinación de actividades y tareas que se han planificado en la empresa • La división y delegación de tareas en la empresa
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de feedback sobre las actividades que se llevan a cabo en la empresa • Autonomía de los colaboradores. • ¿Tipo de liderazgo que busca proyectar en la empresa? • Motivación de los empleados para realizar su trabajo • La importancia que le otorgan a la motivación laboral de las personas para la empresa • Estrategias de motivación implementadas en la empresa • Ambiente de trabajo que propicie el respeto • Relación de las personas dentro de la empresa. • Intervención de la empresa en los conflictos entre colaboradores de la empresa • Los espacios que fomentan la participación de los trabajadores • Canales de comunicación de la empresa
	Control	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios para la realización de la medición del desempeño de los trabajadores en la organización • Medidas estandarizadas para medir las funciones básicas y áreas clave de la empresa • Acciones correctivas para la resolución de conflictos. • Momento en el que se ve reflejada la aplicación de una acción correctiva inmediata o una acción correctiva básica. • Medidas a utilizar para evidenciar el desempeño organizacional • Medidas de efectividad organizacional. • Retroalimentación de los resultados obtenidos

Fuente: Elaboración propia

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Diagnosticar el proceso administrativo de la empresa Kuruma S.A.S de la ciudad de Manizales, para conocer las emociones y practicas gerenciales que promueven o limitan la generación de capacidades competitivas.

5.2. Objetivos específicos

- Comprender el sentido de las emociones en el desarrollo del proceso administrativo por parte de la gerencia de la empresa Kurumá S.A.S.
- Conocer las prácticas gerenciales en el proceso de planeación, organización, dirección y control de la empresa Kurumá S.A.S.

6. Marco referencial

6.1 Marco teórico

El presente trabajo basa su perspectiva teórica en el papel de la teoría de los recursos, competencias y capacidades dinámicas-RCC como determinante en la adopción de los impulsores externos e internos de las emociones y prácticas gerenciales que promueven o limitan la generación de capacidades competitivas.

Teoría de recursos, competencias y capacidades dinámicas (RCC)

La teoría de los recursos, las competencias y las capacidades dinámicas-RCC se orienta en la gestión estratégica de las empresas, su rentabilidad y competitividad (Peteraf, 1993) y presta principalmente importancia a su estructura interna, debido a que se enfoca en el manejo, utilización y aprovechamiento de los recursos productivos y capacidades que hacen que las organizaciones sean heterogéneas, y tengan una adecuada administración y dinámica de administración en ellas, contribuye a su crecimiento (Sánchez & Herrera, 2019) y adaptación al entorno competitivo. En consecuencia,

Teoría de las capacidades dinámicas

Esta visión contemporánea nació a finales del decenio de 1990 (Kapoor & Aggarwal, 2020) (Zahra et al., 2006) por ser un planteamiento estático que no dejó muy claro la forma de cómo se transforman los recursos de una empresa en una ventaja competitiva (Priem & Butler, 2001;

Williamson, 1999); por lo que este enfoque si tuvo en cuenta aspectos relevantes de la economía actual (Kapoor & Aggarwal, 2020), como lo es la competencia, la cooperación, la coordinación y la innovación para hacer frente a la dinámica de los mercados mundiales (Teece, 2017), donde interactúa las capacidades de una organización al ser un proceso dinámico de las complejidades actuales que “mejora la capacidad de la empresa para identificar oportunidades y amenazas, tomar decisiones y resolver problemas, mediante modificaciones de los activos existentes” (Barreto, 2010)

Esta teoría sostiene que las capacidades dinámicas pueden “observarse en diferentes niveles de la organización y suponen una situación de esfuerzo permanente para el cambio y la adaptación de los recursos y capacidades de la empresa” (Peng & Lin, 2017, p.307); y permiten “integrar, construir y reconfigurar los recursos y capacidades internas y externas” (Forés, 2019) p. 4, para mantener la verdadera fuente de ventaja competitiva (Prahalad & Hamel, 1990) (Bastanchury et al., 2020)

Teniendo en cuenta lo planteado en los párrafos anteriores, es posible unificar el concepto de capacidades dinámicas como “cambios estratégicos reactivos o proactivos que realizan las organizaciones para lograr un ajuste con el dinamismo del entorno, a fin de alcanzar altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sustentable” (Miranda, 2014, p. 6)

Por otra parte, las diferentes acciones que emprenden las organizaciones pueden ser reactivas o proactivas; las acciones reactivas, son las capacidades de respuesta de la organización a los cambios e impactos del entorno, la manera oportuna de responder al dinamismo del mercado, de la competencia, de la economía y a los cambios tecnológicos. Cuando hablamos de las acciones proactivas, nos referimos al momento que las organizaciones emprenden acciones para modificar las características del entorno, de la industria y del mercado. La aplicación de ambos tipos de

acciones depende de las características de las organizaciones complejidad e incertidumbre del entorno.

En conclusión, la implementación de las capacidades dinámicas requiere de capacidades organizacionales, habilidades, competencias, procesos, tecnologías, y conocimientos del entorno y de la organización. Los directivos y los recursos humanos requieren desarrollar sus competencias para identificar las amenazas y las oportunidades del entorno, así como las fortalezas y debilidades de sus organizaciones que les permita lograr un ajuste con su entorno y lograr nuevas formas de ventaja competitiva para permanecer en el mercado.

Teoría de Recursos y Capacidades en las empresas

Es la interacción entre los recursos de una empresa y las capacidades que esta posea, dándole un valor agregado a la estrategia implementada ya que de una u otra forma creará un distintivo frente a las competencias del sector donde se movilice la empresa, generando una sostenibilidad frente al uso de los recursos y la forma en como esta los emplea para así obtener los mejores beneficios y destacar frente a todo el ámbito empresarial; por lo tanto, “se integran los recursos y capacidades definidos por la empresa en un proceso de planeación financiera, el cual debe asegurar los recursos financieros para la ejecución de la estrategia” (Ramírez y Cardona, 2011, p. 115).

Un buen empleo de los recursos y capacidades en las compañías permiten una ventaja competitiva ya que como se menciona anteriormente le da un valor agregado debido a una sincronía entorno a la empresa, debido a que giran en una dirección estratégica, brindando una adaptación al mercado debido a la clasificación de los recursos y capacidades que hacen destacar frente a otras empresas del sector.

6.2 Marco conceptual

En relación con el tema del presente trabajo investigativo, sentido y prácticas del proceso administrativo que promueven o limitan la generación de capacidades competitivas: el caso de la microempresa Kurumá S.A.S en la ciudad de Manizales, a continuación, se presentarán, una serie de conceptos que le darán una perspectiva conceptual de lo próximo a desarrollar.

Administración y Gerencia

Se entiende por administración según (Chiavenato, 2007) “es la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro... ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización” (p. 2), siendo la administración imprescindible para la existencia, supervivencia y el éxito de las organizaciones.

Se puede inducir entonces que la administración es el desarrollo de una serie de pasos que llevan al cumplimiento óptimo de objetivos.

Lo anterior hace relación a lo que básicamente compone una empresa, pero este concepto ha evolucionado a través del tiempo, teniendo en cuenta que las empresas son cambiantes dependiendo el entorno y las necesidades del mercado, pues son estas, las que llevan a replantear constantemente el cómo se deben hacer las cosas, como se deben ejecutar los procedimientos (Sotomayor, 2009)

Las empresas cambian constantemente al igual que el ser humano, esto se puede comprobar con las diferentes teorías expuestas a través de los años, por los diferentes autores de la administración, su transformación empieza a hacerse visible a partir de la revolución industrial, donde la maquina a vapor y el aumento de la producción, obligó a contratar más mano de obra,

lo que llevó a que apareciera la división del trabajo, al igual que dio paso a la especialización del mismo, (Carrillo, 2018, p. 4)

Es evidente entonces que la administración es una técnica fundamental para el sostenimiento de una empresa a través del tiempo, es una práctica que ha tenido transformaciones a lo largo de los años, la teoría permanece, pero la metodología de ejecución cambia de acuerdo a las necesidades del mercado y de la empresa (Confecámaras, 2018)

Proceso Administrativo

Para dar una definición, es posible citar el siguiente trabajo investigativo, en el cual se define el proceso administrativo como “Un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (Bustos, 2003, pág 1), estas fases hacen referencia al proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, temas que se tratarán con más detalle a lo largo del proyecto, teniendo en cuenta que su ausencia en las Mipymes o inexperiencia en su aplicación es una de las desventajas más enmarcadas.

Dando continuidad a lo que se viene tratando, se da paso a definir a groso modo estas etapas administrativas, que son de suma importancia para la supervivencia empresarial Mipyme.

El proceso administrativo se compone de la, planeación, Organización, Dirección y Control como se observa a continuación:

- **Planeación**

Esta función consiste en determinar “que quiere ser la empresa, donde se va a establecer, cuándo va a iniciar operaciones y cuando lo va a lograr” (Luna, 2014, p. 58) la cual lleva a los sujetos a determinar el que y el cómo se van a desarrollar los objetivos. Expresa que esta fase se puede componer de los siguientes ítems:

- El proceso de toma de decisiones en la empresa
- El proceso de planeación estratégica de la empresa a largo plazo.
- El proceso de planeación operativa de la empresa a corto plazo.
- Si las estrategias de la empresa son enfocadas hacia la diferenciación de la competencia.
- La flexibilidad de los planes en la organización.
- La facultad de los colaboradores para la toma de decisiones.

- **Organización**

En cuanto a la función de organización se entiende como “el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones” (Chiavenato, 2007, p. 72). Lo que conlleva a trabajar en:

- Las facultades de decisión de los colaboradores.
- El organigrama.
- grupos de trabajo para la realización de las diferentes tareas.
- las habilidades de las personas para la asignación de tareas.
- La resistencia al cambio que pueden manifestar los colaboradores.

- Promoción de la empresa para gestionar la innovación.
- La determinación de actividades y tareas que se han planificado en la empresa.
- La división y delegación de tareas en la empresa.

- **Dirección**

En esta fase de dirección se infiere que “es el corazón de la administración, dado que realiza todos los movimientos para que lo demás funcione sinérgicamente” (Luna, 2014, p. 89), la cual comprende:

- Procesos de feedback sobre las actividades que se llevan a cabo en la empresa.
- Autonomía de los colaboradores.
- ¿Tipo de liderazgo que busca proyectar en la empresa?
- Motivación de los empleados para realizar su trabajo.
- La importancia que le otorgan a la motivación laboral de las personas para la empresa.
- Estrategias de motivación implementadas en la empresa.
- Ambiente de trabajo que propicie el respeto.
- Relación de las personas dentro de la empresa.
- Intervención de la empresa en los conflictos entre colaboradores de la empresa.
- Los espacios que fomentan la participación de los trabajadores.
- Canales de comunicación de la empresa.

- **Control**

En esta última fase, no menos importante, encontramos que control es una etapa primordial en la administración “aunque una empresa cuente con planes efectivos, una estructura organizacional correcta y una dirección eficiente, no será posible verificar una situación determinada si no existe un mecanismo de evaluación que informe el estado del cumplimiento de los objetivos” (Luna, 2014, p. 117)

Con base a lo anterior se puede inferir entonces que el proceso administrativo en cualquier organización, es fundamental para un funcionamiento sincrónico y por ende un cumplimiento de objetivos efectivo, que abarca los siguientes temas:

- Criterios para la realización de la medición del desempeño de los trabajadores en la organización.
- Medidas estandarizadas para medir las funciones básicas y áreas clave de la empresa.
- Acciones correctivas para la resolución de conflictos.
- Momento en el que se ve reflejada la aplicación de una acción correctiva inmediata o una acción correctiva básica.
- Medidas a utilizar para evidenciar el desempeño organizacional.
- Medidas de efectividad organizacional.
- Retroalimentación de los resultados obtenidos.

7 Metodología

En este apartado se presenta la metodología utilizada en esta investigación que posibilitó la recolección y análisis de la información de tal modo que se puedan estudiar adecuadamente los planteamientos consagrados en los objetivos de investigación. Por consiguiente, se presenta cómo se realizó metodológicamente esta investigación.

7.1 Enfoque y alcance de la investigación

Para dar alcance al objetivo planteado, la investigación se direcciono bajo un **enfoque cualitativo**, siendo una “investigación que se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández et al., 2010, p. 28)

El enfoque de este trabajo investigativo busca comprender la perspectiva de los individuos que harán parte de esta investigación, profundizaremos en las opiniones, de acuerdo al objetivo de la investigación, teniendo en cuenta la subjetividad de los participantes con respecto al trabajo investigativo.

Para este enfoque cuali, se trabajó desde un alcance de tipo hermenéutico, el cual según (Cristobal, 2017) significa comprender la información, como una ciencia o teoría de comprensión de textos, que pretende entender e interpretar el contenido de los datos para aplicarlo creativamente. Utiliza, por lo tanto, tres palabras esenciales: comprender-interpretar-aplicar.

Así mismo, se refiere a “Comprender es encontrar la pregunta y entender su sentido. Comprender una pregunta es preguntarla, es plantearla, interiorizarla, es conversar con uno mismo, es decir, experienciarla para hacerla mía” (Cristobal, 2017, p. 16)

Este enfoque nos permitirá tener un acercamiento más íntimo, por llamarlo de alguna manera, con los creadores de Kuruma S.A.S, el cual direccionará el objetivo de este trabajo investigativo, ayudándonos a comprender como las emociones de los dueños de la empresa, afecta de cierta manera la evolución de la misma.

Asimismo, la metodología se basó en el método de estudio de caso sobre la micro empresa Kuruma S.A.S de la ciudad de Manizales. Se entiende por este método como “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia” (Piedad, 2006, p. 7).

Este método, por un lado, se centra el detalle de la interacción con sus contextos, la singularidad y la complejidad de un caso particular con el fin de llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes. Por otro lado, el estudio de caso pretende también explorar, explicar, describir, evaluar y/o transformar, por lo que puede producir conocimientos o confirmar teorías que ya se sabían. Es una estrategia o herramienta inductiva, que va de lo particular a lo general.

7.2 Participantes o población

El trabajo será de tipo estudio de caso con la empresa Kuruma S.A.S de la ciudad de Manizales. De esta manera, el equipo directivo quienes son los mismos dueños de la microempresa a quienes se les aplico el instrumento son:

- **Gerente General:** Richard Nelson Roman Marin
- **Gerente Comercial:** Nora Alcalde

7.3 Delimitación

Esta investigación se realizó entre año 2019 y 2020, los instrumentos de recolección de información fueron aplicados en la empresa Kuruma S.A.S ubicada en el barrio El Palmar de la ciudad de Manizales. Se realizó una visita al punto de venta que tienen en el aeropuerto la Nubia, donde se ejecutó la entrevista semiestructurada a los dueños de la empresa, adicionalmente se realizaron 2 visitas al taller donde se fabrican las cerámicas, en una de ellas se desarrolló el formato de observación en compañía de Richard Nelson Román.

7.4 Instrumentos o técnicas de información

Se establece las siguientes fuentes con sus respectivas técnicas o instrumentos para la recolección de la información:

- **Fuentes primarias (instrumentos):** Se aplico una entrevista semiestructura y un formato de observación, y se recolectó la información tanto en digital como a través de la aplicación de grabadora del dispositivo móvil, con el fin de poder transcribir toda la

información recolectada, y de esta manera poder sintetizar a profundidad acerca de los datos obtenidos.

- ✓ **Entrevista semiestructura:** A este instrumento se le considera “guía de asuntos o preguntas donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)” (Hernández et al., 2010, p. 176)

A continuación, en la tabla 2 se presenta las preguntas del instrumento ‘entrevista semiestructurada’ previamente validado por el director del macro-proyecto, asimismo se pidió el consentimiento informado por parte de los directivos para poder publicar los resultados. **Ver (Anexo 1. Consentimiento informado)**

Tabla 2. Preguntas correspondientes a la entrevista semiestructura

INSTRUMENTO 1 CUESTIONARIO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA EMOCIONES Y PRACTICAS GERENCIALES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA KURUMA S.A.S DE MANIZALES
• Cuéntenme ¿cómo surgió la empresa, que lo motivó a crearla?
• ¿Y qué producto tenía?
• ¿El nombre Kuruma S.A.S de dónde salió?
• ¿Cómo es la planeación en Kuruma S.A.S?
• Bueno eso en términos del producto, hablemos acerca de los inventarios, lo que concierne a los empleados, es decir, cuando te llega el pedido de X o Y comprador,
• ¿Les comunicas con anticipación? O ¿la que maneja eso eres tú?,
• ¿Les dices hay un pedido para esto ¿vengan a trabajar o cómo lo haces?
• ¿Ósea que podríamos decir que no hay un impulso de marca fuerte?
• ¿Son personas que te contactan vía telefónica?
• Tú me decías ahora que tú te sientas con las personas que trabajan en el taller, y les dices que hay que hacer. Podemos decir que la planeación operativa a ti te da en términos de tiempo. ¿KURUMA planea semanalmente, quincenalmente o no hay tiempo para planear?
• Y ¿con cuántos empleados cuenta Kuruma S.A.S?
• ¿Cuál es la tarea específica que tiene que hacer cada uno?
• Y ¿Siempre las mismas 3 personas trabajan contigo? ¿O dependiendo la producción?
• ¿Y cuánto tiempo llevan participando de la feria?
• ¿Es más o menos el mismo tiempo que lleva Kuruma S.A.S en el mercado?
• ¿Usted considera que la planeación, ha sido una herramienta clave en el desarrollo de la empresa?
• ¿Cómo describe su empresa, cuáles cree que son los factores que la hacen diferente de las demás, además del producto?

• ¿Hay una comunicación directa con el cliente?
• ¿Podríamos decir que la esencia de Kuruma S.A.S si es el producto, pero no tanto el producto, si no el proceso que conlleva el producto?
• ¿Cómo se percibe dentro de la empresa?
• ¿Qué estilo de liderazgo cree que tiene desde la empresa, como cree en la influencia que tiene con los empleados?
• ¿Qué percepción tiene de las personas que trabajan con ustedes?
• ¿Usted considera que ejercer el control en una empresa es importante?
• ¿hay personas que le tiene que decir todo el tiempo que es lo que tienen que hacer
• ¿Qué percepción tiene del control en Kuruma S.A.S, cree que sin control habría tenido tanta durabilidad en el mercado o ha sido gracias a qué?
• Teniendo en cuenta que las variables del proceso administrativo es Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, ¿creen ustedes que son necesarios para toda empresa, incluso para la suya?
• Eso les iba a decir yo, en la parte artesanal las personas que se dedican a eso que les gusta, de pronto no tienen o no valoran lo suficiente lo que realmente, lo que significa y muchas veces el comprador si lo percibe, pero también percibe que él que se lo vende no le ve la importancia suficiente entonces de una u otra manera me aprovecho de eso.
• Perdón te interrumpo, ¿penut que es?
• Ahí vio la diferencia.
• Campañas de emprendimiento
• Si buscan lucro mediante la artesanía.

✓ **Formato de observación:** Se realizó a los gerentes de la empresa para tener una observación indirecta, entendiéndose por esto, como “una observación en la cual el instrumento es un cuestionario o una guía de entrevista en la que participan entrevistado y entrevistador” (Quivy & Carnpenhoudt, 2005, p. 175). Ahora bien, el formato de observación consiste en “vencer la resistencia natural o la inercia de los individuos no basta con concebir un buen instrumento, es necesario aplicarlo de modo que se obtenga un nivel de respuestas suficiente para que el análisis sea válido” (Quivy & Carnpenhoudt, 2005, p. 177).

En la tabla 3, se observa las preguntas del instrumento ‘formato de observación’ previamente validado también por el director del macro-proyecto:

Tabla 3. Preguntas correspondientes al formato de observación

INSTRUMENTO 2	
FORMATO DE OBSERVACIÓN	
EMOCIONES Y PRACTICAS GERENCIALES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA KURUMA S.A.S DE MANIZALES	
Planeación	
•	¿Como es el proceso de toma de decisiones en la empresa?
•	¿Como es el proceso de planeación estratégica de la empresa (Largo plazo)?
•	Como es el proceso de planeación operativa de la empresa (corto plazo)
•	¿Las definiciones estratégicas de la empresa son enfocadas hacia la diferenciación de la competencia?
•	¿Los planes en la organización son rígidos o pueden llegar a ser flexibles?
•	¿Los colaboradores están facultados para la toma de decisiones?
•	¿Hay un otorgamiento de facultades de decisión de los colaboradores?
•	¿Cuentan con un organigrama plasmado y es claro?
Organización	
•	¿Como se conforman los grupos de trabajo para realizar las diferentes tareas?
•	¿Como se le hace frente a la resistencia al cambio que pueden manifestar los colaboradores?
•	¿Como la empresa promueve y gestiona la innovación?
•	¿Como se determinan las actividades y tareas que se han planificado en la empresa?
•	¿Considera que es importante dividir y delegar las tareas en la empresa?
•	¿De qué manera desde los procesos de coordinación se promueve la optimización de los recursos de la empresa?
Dirección	
•	¿Considera que sus empleados están motivados para realizar su trabajo?
•	¿Cuál es la importancia que le otorgan a la motivación laboral de las personas para la empresa?
•	¿Qué estrategias de motivación implementan en la empresa?
•	¿Se promueve en la empresa un ambiente de trabajo que propicie el respeto?
•	¿Se mantienen buenas relaciones entre las personas de la empresa?
•	¿Como se interviene las situaciones de conflicto entre colaboradores de la empresa?
•	¿Hay dentro de la empresa espacios que fomenten la participación de los trabajadores?
•	¿Con que canales de comunicación cuenta la empresa?
Control	
•	¿Bajo qué criterios realizan la medición del desempeño de los trabajadores en la organización?
•	¿Cuenta con medidas estandarizadas para medir las funciones básicas y áreas clave de la empresa?
•	¿Qué acciones correctivas lleva a cabo cuando se presenta un problema?
•	¿En qué momento se ve reflejada la aplicación de una acción correctiva inmediata o una acción correctiva básica?
•	¿Qué medidas utiliza para evidenciar el desempeño organizacional?
•	¿De qué manera la empresa implementa la medida de efectividad organizacional?
•	¿Realiza retroalimentación de los resultados obtenidos?

- **Fuentes secundarias:** Se realizó una investigación de archivos y documentos, para tener una revisión de la literatura, por lo que se llevará a cabo un proceso de revisión bibliográfica y documental para identificar los antecedentes, teorías, tendencias y

proyectos más relevantes que se han desarrollado hasta la fecha (Quivy & Carnpenhoudt, 2005)

8 Resultados y discusión

8.1 Comprender el sentido de las emociones en el desarrollo del proceso administrativo por parte de la gerencia de la empresa Kurumá S.A.S

La entrevista semiestructurada permitió a los dueños de Kuruma S.A.S hablar de la creación de su empresa, como la ven al interior y exterior y que esperan en futuro de la misma.

En el desarrollo de este instrumento se pudo identificar que los dueños poseen un conocimiento con respecto al proceso administrativo, reconocen que es un pilar importante en toda empresa, pero por otra parte consideran que de hacerlo efectivo dentro de la suya afectaría el ritmo de trabajo de los empleados y de ellos mismos, tanto los líderes como los colaboradores tienen una visión de la empresa netamente operativa, la empresa carece de una proyección a largo plazo.

El temor a salir de la zona de confort en la que se encuentran es este momento es la principal causa por la cual no se ha materializado lo que en algún momento se planeó, para dar un giro a la empresa que los llevaría a ser una de las micro empresa mejor posicionadas en Caldas, con un producto innovador y altamente competitivo.

Para el desarrollo de este primer objetivo, se realizó una entrevista semiestructurada que permitió conocer acerca de Kuruma S.A.S, los desafíos, su estructura a nivel interno, como están organizados frente a la competencia, su liderazgo, lo que los ha ayudado a permanecer en el

mercado; las preguntas se respondieron desde la percepción que tienen los entrevistados de la empresa y del mercado, no desde el conocimiento, si no de su sentimiento hacia la empresa y su progreso.

La entrevista conto con un total de 28 momentos de intervención aproximadamente por parte del entrevistador, se realizó con los dueños, quienes hacen las veces de administradores de Kuruma S.A.S.

Esta entrevista arrojó 4 categorías compuestas por una serie de palabras y frases basadas en las emociones que los entrevistadores percibieron en la transcripción de la entrevista a los dueños; se les asignó un color determinado con el fin de identificar si en el resto de la entrevista se encontraba algo más que se vinculara al código inicial, además de esto, cada categoría cuenta con una explicación, de por qué fue llamada de esa manera, a continuación, se relaciona cada categoría con lo que la compone:

- **Categoría 1. Administración y temor:** Esta primera categoría indica que la administración que hoy se aplica dentro de la empresa, está basada en un temor latente al cambio, al crecimiento, a la expansión, su sueño de crecer se ve frustrado por la falta de toma de decisiones, que lleven la empresa a tener visión en nuevos mercados, incluso de crecimiento estructural, temor que de cierto modo ha sido transmitido a los empleados por los creadores de Kuruma S.A.S, lo que ha llevado a que las personas que hacen parte de la empresa tengan un pensamiento pequeño de lo que es Kuruma S.A.S, y que les impide proyectar la empresa desde otra perspectiva. Para la categoría 1 sus códigos son:

- ✓ EXPERIENCIA DE MERCADO
- ✓ PASIÓN
- DESARTICULACIÓN

- ✓ EXCLUSIVIDAD
- TEMOR DE CRECIMIENTO
- ✓ DESENTENDIMIENTO
- AUSENCIA DE CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL
- ✓ PASIVIDAD
- ✓ ALTO NIVEL DE MOTIVACIÓN E IMAGINACIÓN.

- **Categoría 2. Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio:** A la hora de hacer los análisis correspondientes a los códigos que arroja esta segunda categoría, encontramos que para los líderes de Kuruma S.A.S, la empresa fue una buena opción de negocio, ellos se caracterizan por querer mantener sus empleados antiguos, por ejecutar sus mismos procesos de producción, y conservar sus clientes. Tienen plena seguridad de lo que producen.

- ✓ OPORTUNIDAD
- ✓ ACCESIBILIDAD DEL PRODUCTO
- ✓ AGRADECIMIENTO CON SUS EMPLEADOS
- ✓ PROYECCIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO
- ✓ EFICIENCIA

- **Categoría 3. Deseo de Reorganización Interna:** A la hora de hacer los análisis correspondientes a los códigos que arroja esta tercera categoría, se ha identificado, que Kuruma S.A.S, tiene dos empleados los cuales cumplen con sus funciones de una manera más que por pasión a su trabajo, lo hacen más de manera operativa, sus líderes están conformes y a la vez inconformes con ellos, ya que realizan bien su trabajo, pero no ven más allá de él.

- ✓ OPERATIVIDAD
- ✓ ESTRUCTURA

- **Categoría 4. Materialización de un Sueño:** A la hora de hacer los análisis correspondientes a los códigos que arroja esta última categoría, se ha identificado, que los líderes de la organización reconocen que les falta algunos detalles del proceso administrativo para poder obtener un mejor crecimiento, pero a su vez no dejan a un lado darle prioridad siempre al cliente y no limitarse nunca hacia sus gustos.

- ✓ PERCEPCIÓN
- ✓ INTELIGENCIA EMOCIONAL
- ✓ EXPANSIÓN DE MERCADO

En síntesis, la entrevista arrojó unos códigos que permitieron ubicar las emociones de los dueños de la microempresa en categorías que responden a lo que ellos sienten, es decir, sus emociones con respecto al proceso administrativo, las cuales se nombran y explican a continuación:

1) Administración Y Temor

Esta primera categoría indica que la administración que hoy se aplica dentro de la empresa, está basada en un temor latente al cambio, al crecimiento, a la expansión, su sueño de crecer se ve frustrado por la falta de toma de decisiones, que lleven a la empresa a tener visión en nuevos mercados incluso de crecimiento estructural

2) Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio

Vemos que tienen visiones muy grandes, pero no las han plasmado como tal en su empresa ya que como se habló en el primer código, hay un temor, pero, tienen ideas nuevas de las cuales ellos hablan como un sueño, que si hicieran efectivo dentro de la empresa tendrían un mejor rendimiento del que tienen ahora ya que tienen plena seguridad de lo que producen.

3) Deseo de Reorganización Interna

Se ha identificado, que Kuruma S.A.S, tiene dos empleados los cuales cumplen con sus funciones de una manera más que por pasión a su trabajo, lo hacen más de manera operativa, sus líderes están conformes y a la vez inconformes con ellos, ya que realizan bien su trabajo, pero no ven más allá del mismo. Tienen como meta reorganizar su empresa con el fin de sus empleados sientan que hay mucho por hacer en y por la empresa.

4) Materialización De Un Sueño

Los líderes de la organización reconocen que les falta algunos detalles del proceso administrativo para poder obtener un mejor crecimiento, pero para ellos en este momento es prioridad producir lo que sus clientes están comprando, seguir haciendo lo que saben hacer como lo vienen haciendo, después de todo, su forma de hacer las cosas los tiene donde están ahora.

El sentido de las emociones en el desarrollo del proceso administrativo

Las emociones, entendidas como, en un sentido literal “cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión; cualquier estado mental vehemente o excitado” (Cano Murcia, 2012) sin embargo el autor (Goleman, 1995) refiere que las emociones “son un sentimiento y sus pensamientos característicos a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias e impulsos a actuar”.

Basados en lo mencionado por los autores anteriores, deducimos que desde una perspectiva más cotidiana las emociones son alteraciones súbitas y rápidas que experimentamos desde nuestro estado de ánimo, la mayoría de veces por ideas, recuerdos o circunstancias. Algunas de las más comunes son: la ira, la tristeza, el temor, el placer, la sorpresa. Todas ellas son muestras de sensaciones fugaces, que vienen y van, como ya dijimos, de acuerdo al estado de ánimo en el que nos encontremos.

Por otra parte, las emociones, en la toma de decisiones de una empresa tienen un rol específico dentro de las organizaciones y particularmente en el desarrollo al cambio organizacional, esto debido al desempeño que realizan los trabajadores, ya que salir de su zona de confort en cualquier situación genera ansiedad, estrés, y miedo ante la pérdida del equilibrio, pero estas mismas emociones son las que llevan a reestablecer nuevamente el equilibrio.

Las empresas se acostumbran a realizar su labor de acuerdo a una rutina diaria, la cual les genera seguridad en el desempeño de sus trabajadores y por esta razón en los procesos de cambio se generan una serie de emociones diferentes para todo el personal, es por esta razón que hay que prestarle atención en su momento para no generar un cambio negativo dentro de la organización.

En lo que concierne a Kuruma S.A.S, y teniendo en cuenta los resultados que arrojó el instrumento, se puede inferir que las emociones de sus administradores nublan la proyección de otras actividades, la creación de nuevos productos; bloquean la posibilidad de tener una posición más fuerte en el mercado de las artesanías, presentan un fuerte deseo en seguir concentrando todo su esfuerzo en la planeación operativa de la empresa.

8.2 Conocimiento de las prácticas gerenciales en el proceso de planeación, organización, dirección y control de la empresa Kurumá S.A.S

Para dar respuesta al segundo objetivo específico de esta investigación se aplicó un formato de observación en la microempresa Kuruma S.A.S, este instrumento permitió visualizar de una manera más técnica su funcionamiento con respecto al proceso administrativo.

Este formato consta de: la definición por parte de los dueños con respecto a cada fase del proceso administrativo, una pregunta que direcciono la observación a aspectos directos de la empresa y la respuesta que se le da a cada una. Este formato de observación fue diligenciado por los investigadores y los dueños de Kuruma S.A.S (**ver anexo 2. Proceso Administrativo - Formato de Observación diligenciado**).

Se elaboró un formato de observación con preguntas estructuradas que parten del proceso administrativo, y sus funciones de Planeación, Organización, Dirección y Control; a continuación, se presenta los resultados que arrojó este instrumento. La observación se enfocó a lo que la empresa realiza realmente con respecto al proceso administrativo:

1) Planeación

Para ellos es netamente operativa, no ven la necesidad de planear estratégicamente para que la empresa fluya desde diferentes aspectos.

- **Toma de decisiones en la empresa:** Las decisiones están en cabeza de una persona, cuando se necesita algo con respecto a los pedidos, se hace mediante solicitudes que coordina la señora Nora Alcalde. Los empleados no toman decisiones con respecto a los productos, se siguen unos lineamientos ya estipulados.
- **Proceso de planeación estratégica de la empresa (Largo plazo):** No se tiene una planeación estratégica, la planeación que se tiene es una planeación operativa, hay clientes, hay pedidos, se hace la planeación operativa, se ejecuta y se despacha el pedido.
- **Proceso de planeación operativa de la empresa (corto plazo):** Todo depende de los clientes, los clientes hacen la solicitud de los pedidos, y lo que la empresa hace es que trata de sacar los pedidos en el orden que se solicitaron, cuando hay varios pedidos, se priorizan.
- **Las definiciones estratégicas de la empresa son enfocadas hacia la diferenciación de la competencia:** En cuanto al enfoque estratégico, la empresa no piensa en competencia, ni en definir estrategias para permanecer en el mercado, Kurumá S.A.S se encarga de producir, se encargan de que las personas conozcan el producto, y así conseguir nuevos compradores.
- **Los planes en la organización son rígidos o pueden llegar a ser flexibles:** Kuruma S.A.S no tiene ningún plan estipulado, son una empresa empírica que ha buscado como mantenerse en el mercado.
- **Facultad de los trabajadores para la toma de decisiones:** Los empleados toman decisiones, pero con respecto a su puesto de trabajo, porque lo conocen, saben cómo se hace.

2) Organización

Es básica, cada una de las personas que pertenece a la empresa tiene claro que debe hacer. Tienen en cuenta las habilidades y responsabilidades de cada quien con el fin de optimizar recursos y mejorar cada día en la calidad del producto.

- **Otorgamiento de facultades de decisión de los colaboradores:** El proceso de la realización de los productos, es un proceso establecido, los empleados son autónomos de decidir en qué momento y como decorar la cerámica.
- **Organigrama:** No. Si existiera sería muy básico.
- **Conformación de los grupos de trabajo para realizar las diferentes tareas:** Kuruma S.A.S no cuenta con grupos de trabajo. Hay dos personas en el momento, ellos hacen el vaciado, tienen claro el proceso.
- **Habilidades de las personas en la distribución de tareas:** Cada empleado tiene su habilidad, y la empresa las tiene claras.
- **Resistencia al cambio, que manifiestan los colaboradores:** La esposa es quien lidera el equipo de trabajo, pero cuando se trata de motivar o reforzar procesos lo hace Richard Nelson.
- **Promoción y gestión de innovación:** Funciona, no como la empresa pretende, pero lo intentan hacer. Kuruma S.A.S está inscrita en Cámara y Comercio, participan de los programas de la gobernación, ellos arman programas para los artesanos, capacitan al artesano.

- **Determinación de actividades y tareas que ha planificado la empresa:** La primera forma en que se determina es de acuerdo al pedido del cliente de acuerdo a la urgencia del cliente y la segunda es con comunicación del equipo de trabajo.
- **Importancia de la división y delegación de tareas en la empresa:** Las tareas ya están delegadas completamente, para sus administradores es muy importante que cada uno sepa que debe hacer dentro de la empresa.
- **Promoción de la optimización de los recursos de la empresa, desde la coordinación:** La optimización de los recursos siempre es lo mismo, es motivar a los compañeros, se motiva dejando claro que siempre que se gane o se pierda es resultado de todos no solo de una parte de la empresa, así se motivan a eliminar al máximo los desperdicios que hay en la micro empresa

3) Dirección

El liderazgo no es autoritario, combinan la autoridad, cuando tienen la posibilidad, les gusta planear el trabajo, les gusta escucharlos, les gusta direccionarlos, dirigirlos, no les gusta los comentarios de lo que pasó, les gustan los comentarios de lo que va a pasar.

- **Procesos de feedback sobre las actividades que se llevan a cabo en la empresa:** Se retroalimenta con respecto al producto, al proceso, es una retroalimentación entre ellos mismos y de los jefes hacia ellos.
- **Autonomía de los colaboradores:** Cada empleado tiene autonomía sobre su puesto de trabajo. Cuando se trata de un pedido o una solicitud adicional de un cliente, son los dueños quienes intervienen y dan nuevas orientaciones.

- **Tipo de liderazgo que proyecta la empresa:** El mejor liderazgo es el participativo, donde todos tienen la tranquilidad de opinar, de generar ideas para beneficio de todos
- **Motivación de sus empleados para realizar su trabajo:** Se les ha generado expectativas con respecto a lo que ellos puedan dar.
- **Importancia que le otorgan a la motivación laboral de las personas para la empresa:** Para Los administradores de Kuruma S.A.S, tener motivada a la gente es fundamental para que la gente funcione.
- **Estrategias de motivación que implementan en la empresa:** Procuran celebrar los cumpleaños, se les compra un detalle, a fin de año se invitan a uno de los lugares donde están los productos, o se llevan a visitar pueblos turísticos de Colombia.
- **Promoción en la empresa para un ambiente de trabajo que propicie el respeto:** Los administradores manifiestan que es fundamental, evitan al máximo los inconvenientes a nivel interno, promueven la comunicación, para evitar faltas de respeto.
- **Relaciones entre las personas de la empresa:** Tienen una constante comunicación, cuando los líderes deben intervenir, lo hacen basados en lo que han observado y en lo que sus empleados han manifestado.
- **Intervención en las situaciones de conflicto entre colaboradores de la empresa:** Los dueños intervienen, se colocan reglas claras, definiendo los roles previamente establecidos.
- **Espacios dentro de la empresa que fomenten la participación de los trabajadores:** Los líderes de Kuruma S.A.S, constantemente comunican a sus empleados que están

pensando, como lo quieren ejecutar, se les manifiesta la mayor parte del tiempo que la opinión de sus empleados es muy importante para ellos.

- **Canales de comunicación de la empresa:** Implementan la comunicación directa y el uso de celulares.

4) Control

El éxito de la empresa no se lo otorgan al control que ejercen. “A sido gracias al producto, cuando yo cogí el taller se habían perdido muchos clientes por la impuntualidad y por qué le daban prioridad era a clientes grandes y empezaron a dejar los clientes pequeños entonces yo empecé a recuperar muchos clientes”

- **Criterios para realizar la medición del desempeño de los trabajadores en la organización:** Es relativamente fácil, porque el control lo da las solicitudes de pedido y las fechas de entrega, entonces si se cumple con las fechas de entrega todo está controlado, ellos no manejan horario de trabajo, entregan lo que deben entregar y ya.
- **Medidas estandarizadas para medir las funciones básicas y áreas clave de la empresa:** Una estandarización implica un documento documentado y Kuruma S.A.S no lo tiene, por lo tanto, no existen estas medidas en la empresa.
- **Acciones correctivas que se llevan a cabo cuando se presenta un problema:** Depende el problema, si se trata de los pedidos, o la infraestructura la solución debe ser inmediata. Si es por insumos, los empleados tienen claro que lo deben reportar a tiempo. En producto terminado ya no hay solución, se socializa con ellos, y se plantea la solución entre todos.

- **Momentos en que se ve reflejada la aplicación de una acción correctiva inmediata o una acción correctiva básica:** Para los administradores casi todo es inmediato, como se ha mencionado anteriormente la comunicación entre líderes y empleados es constante, por lo tanto, la intervención es totalmente inmediata.
- **Medidas utilizadas para evidenciar el desempeño organización:** El desempeño organizacional es lo que se ha hablado, se tienen los pedidos a tiempo.
- **Implementación de la medida de efectividad organizacional:** Cuando se habla de efectividad se habla de dos cosas, eficacia y eficiencia, cuando se habla de eficacia, es que los empleados cumplan el objetivo que como empresa se trazó, tener los pedidos en el momento que se requieran, la eficacia para Kuruma S.A.S es que el pedido salga a tiempo, ya la eficiencia es que no halla tanto recurso desperdiciado.
- **Retroalimentación de los resultados obtenidos:** Los líderes retroalimentan cada determinado periodo de tiempo como está la empresa, y hacia donde se está proyectando, de acuerdo al trabajo realizado por ellos.

9. Conclusiones

El proceso administrativo es la principal fuente para llevar a cabo la toma de decisiones de la organización ya que toda gestión realizada en la misma debe girar en torno a este; de este modo se cumplirá de manera eficiente con los objetivos.

Es preciso decir que desde el ámbito gerencial se ha tenido un recorrido cultural, el cual los ha ayudado a ser reconocidos en varias partes del país logrando una permanencia en el mercado; sin embargo, no han proyectado un cambio más significativo en la organización debido a que aún se encuentran en una zona de confort de la cual les da miedo salir, y de cierto modo han transmitido esto a los empleados. Lo que ha llevado a que las personas que hacen parte de la empresa tengan un pensamiento limitado de lo que es Kurumá S.A.S y que les impide visionar la empresa desde otra perspectiva.

Además, para tener una buena administración siempre se debe llevar a la organización a nuevas expansiones de mercado, no solo para obtener el desarrollo de productos tradicionales, si no para obtener nuevos productos que lleven a la organización a aumentar sus ingresos y así incursionar en el campo de la diversificación.

Kurumá S.A.S, gracias a su estrategia, ha comercializado un producto 100% artesanal, frente a la variedad de productos que son producidos en serie por grandes y medianas empresas encargadas del sector artesanal en la industria, permitiendo tener una claridad frente a los beneficios que trae implementar nuevas estrategias en las micro empresas haciéndolas de una u otra forma competitiva frente al sector productor y comercial de la ciudad.

La empresa ha recurrido a emplear la estrategia de las redes sociales y el gran avance tecnológico que ha facilitado el marketing y siendo esta la principal herramienta, al momento de

vender y promover sus servicios o productos; este proyecto investigativo es de suma importancia para aquellas micro y pequeñas empresas que están iniciando su actividad comercial y se enfrentan a este tipo de problemáticas que son muy comunes, como lo es sobrevivir a la competencia impuesta, brindando una guía útil y clara, de lo que se puede evitar y las diferentes maneras de buscar una estabilidad en torno al sector comercial al que se vinculan, buscando de este modo una fidelización con los actuales consumidores de sus productos y servicios.

Considerando un gran reto la permanencia de esta empresa en la ciudad, que si bien están inmersa al lado de grandes competencias, ha tenido éxito en el sector comercial de la ciudad, destacando de este modo la forma en la cual han sido puestas en práctica las diferentes estrategias y demostrando por qué el marketing digital en este caso es una ventaja competitiva que sirve como herramienta al momento de comercializar sus productos y servicios, destacándose como una herramienta ideal para las Mipymes.

Esta experiencia fue adquirida gracias al tiempo que llevan inmersos en la actividad comercial de la ciudad, permitiendo emplear diferentes prácticas administrativas, las cuales les han ayudado a sostenerse en un mercado en el cual es mayor el número de grandes empresas, empresas con una experiencia comercial más sólida desde el punto de vista estratégico y técnico.

10. Recomendaciones

Una vez terminado el análisis de la información mediante los instrumentos aplicados se recomienda:

- Adoptar el proceso administrativo, como la principal herramienta para el funcionamiento de la empresa a nivel interno y externo, disminuyendo al máximo la pérdida de recursos, mejorando los canales de comunicación, dando forma a los procesos existentes dentro de la empresa.
- Concentrar atención y esfuerzos no solo en la planeación operativa de la empresa, sino también en la planeación estratégica, identificar que estrategias se pueden diseñar para reinventar lo que ya se conoce de Kurumá S.A.S.
- Estudiar la posibilidad de expansión en el mercado artesanal, enfocando la comercialización del producto, en todo el territorio turístico del eje cafetero.
- En este mismo orden y dirección, este trabajo investigativo invita a todo aquel emprendedor para que ya sea por iniciativa propia o familiar a iniciar su actividad en el sector empresarial con una guía que le permitirá emplear diferentes prácticas administrativas que promuevan la generación de capacidades competitivas en los diferentes sectores empresariales, comprendiendo el sentido de las funciones del proceso administrativo que le otorgan en la gerencia de la empresa Kurumá S.A.S de la ciudad de Manizales.
- Se puede inferir que el mundo, el país, atraviesa una era tecnológica fuerte, hecho que puede verse como una ventaja o una desventaja, todo depende de las necesidades que cada empresa posea, a nivel interno y externo.

Referencias

- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *J. Manag.*, *36*, 256–280.
- Bastanchury, M., De-Pablos, C., Montes, J., Romo, S., & García, A. (2020). Impact of dynamic capabilities on performance in dairy sheep farms in Spain. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(8), 2015–2020. <https://doi.org/10.3390/SU12083368>
- Bustos, E. (2003). *Unidad 2. proceso administrativo y planeación 2.1*. 1–96.
- Cano Murcia, S. R. (2012). *Manejar las emociones, factor importante en el mejoramiento de la calidad de vida*. *4*, 58–67. <https://www.redalyc.org/pdf/5177/517751763003.pdf>
- Carrillo, M. (2018). Evolución de la administración y la teoría administrativa. *S.e.p. INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA*.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a La Teoría General De La Administración*.
- Confecámaras. (2018). Nuevos Hallazgos De La De Las Empresas En Colombia. *Reportes Económicos*, *1*, 32.
- Cristobal, A. R. (2017). *Hermenéutica, pedagogía y praxeología*. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17663/HERMENEUTICA%286%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cubillos, M. C., & Rozo, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista Universidad de La Salle*, *48*(January), 80–99.
- Forés, B. (2019). Beyond Gathering the 'Low-Hanging Fruit' of Green Technology for Improved Environmental Performance: an Empirical Examination of the Moderating Effects of Proactive Environmental Management and Business Strategies. *Sustainability*, *11*(22), 5–9.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. <http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Inteligencia Emocional Daniel Goleman.pdf>

- González, F. L. (2013). La subjetividad en una perspectiva cultural-histórica: avanzando sobre un legado inconcluso. *Revista CS, 11*, 19–42. <https://doi.org/10.18046/recs.i11.1565>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación. Quinta edición*. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Kapoor, M., & Aggarwal, V. (2020). Tracing the economics behind dynamic capabilities theory. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION SCIENCE, 12*(2), 187–201. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2019-0050>
- Luna, A. (2014). *Administración Estratégica*.
- Miranda, J. (2014). *El Modelo de las Capacidades Dinamicas en las Organizaciones. 44*. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4560/456044959005/html/index.html>
- Peng, Y., & Lin, K. (2017). The effect of global dynamic capabilities on internationalizing SMEs performance. *Baltic Journal of Management, 12*(3), 307–328.
- Peteraf, M. (1993). The conerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management, 14*(3), 179–191.
- Piedad, M. (2006). *El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica*. [file:///C:/Users/Leidy Jhoana/Desktop/El_metodo_de_estudio_de_caso_Estrategia_metodologi.pdf](file:///C:/Users/Leidy%20Jhoana/Desktop/El_metodo_de_estudio_de_caso_Estrategia_metodologi.pdf)
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harv. Bus. Rev.*, 68, 79–91.
- Priem, R., & Butler, J. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value. *The Academy of Management Review, 26*(1), 57–66.
- Quivy & Carnpenhoudt. (2005). *Manual de investigacion en ciencias sociales*. <http://www.fapyd.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2015/09/manual-de-investigacion-en-ciencias-sociales-quivy-campenhoudt.pdf>
- Ramírez, C., & Cardona, M. (2011). Fundamentos de administración. *Ecoediciones.Ciencias empresariales*.
- Sánchez, S., & Herrera, M. (2019). Los recursos humanos bajo el enfoque de la Teoría de los

recursos y capacidades. *Revista de la Facultad de Ciencias Carmen Lucas Mantuano, Gladys Salazar Olives y Claudia Loor Caicedo*, 21(3), 661–680.

Sotomayor, E. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Redalyc*, 1, 5–62.

Teece, D. (2017). A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1–43.

Williamson, O. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal* *Management Journal*, 20(12), 1087–1108.

Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.

Zapata, E. E. (2004). LAS PyMES Y SU PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL. ANÁLISIS DE CASOS. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 52, 119–135.

Anexos

Anexo 1. Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

'MOCIONES Y PRACTICAS GERENCIALES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA KURUMA S.A.S DE MANIZALES'

La participación en los cuestionarios como parte del proceso de recolección de datos en la investigación que tiene como **objetivo general**:

Diagnosticar el proceso administrativo de la empresa Kuruma S.A.S de la ciudad de Manizales, para conocer las emociones y practicas gerenciales que promueven o limitan la generación de capacidades competitivas.

Objetivos específicos:

- Comprender el sentido de las emociones en el desarrollo del proceso administrativo por parte de la gerencia de la empresa Kurumá S.A.S.
- Conocer las prácticas gerenciales en el proceso de planeación, organización, dirección y control de la empresa Kurumá S.A.S.

DECLARO

Que los estudiantes inscritos en el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Manizales, solicitaron mi autorización para participar en la investigación adelantada. Y soy conocedor/a de que la participación se hará a través de un cuestionario; además al indicar SI en el consentimiento informado acepto que los resultados de la investigación sean utilizados de manera que el equipo de investigadores estimen conveniente para los propósitos académicos del proyecto y que se mantendrá la absoluta confidencialidad de mis respuestas.

En constancia de lo anterior:

Acepto:

SI	X	NO	
----	---	----	--

Nota: El equipo directivo (Gerente General- Richard Nelson Roman Marin y Gerente Comercial- Nora Alcalde) dieron el consentimiento informado.

Anexo 2. Proceso Administrativo - Formato de Observación diligenciado

Función	Pregunta	Respuesta
<p style="text-align: center;">PLANEACIÓN</p> <p>Para ellos es netamente operativa, no ven la necesidad de planear estratégicamente para que la empresa fluya desde diferentes aspectos.</p>	<p>¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la empresa?</p>	<p>Las decisiones están en cabeza de una persona, cuando se necesita algo con respecto a los pedidos, se hace mediante solicitudes que coordina la señora Nora alcalde.</p> <p>Los empleados no toman decisiones con respecto a los productos, se siguen unos lineamientos ya estipulados.</p>
	<p>¿Cómo es el proceso de planeación estratégica de la empresa? (Largo plazo)</p>	<p>No se tiene una planeación estratégica, la planeación que se tiene es una planeación operativa, hay clientes, hay pedidos, se hace la planeación operativa, se ejecuta y se despacha el pedido.</p>
	<p>¿Cómo es el proceso de planeación operativa de la empresa (corto plazo)</p>	<p>Es muy sencillo, todo depende de los clientes, los clientes hacen la solicitud de los pedidos, y lo que la empresa hace es que trata de sacar los pedidos en el orden que se solicitaron, cuando hay varios pedidos, se priorizan.</p>
	<p>¿Las definiciones estratégicas de la empresa son enfocadas hacia la diferenciación de la competencia?</p>	<p>La empresa no piensa en competencia, ni en definir estrategias para permanecer en el mercado, Kurumá se encarga de producir, se encargan de que las personas conozcan el producto, y así conseguir nuevos compradores.</p>
	<p>¿Los planes en la organización son rígidos o pueden llegar a ser flexibles?</p>	<p>Kurumá no tiene ningún plan estipulado, son una empresa empírica que ha buscado como mantenerse en el mercado.</p>
	<p>¿Los colaboradores están facultados para la toma de decisiones?</p>	<p>Los empleados toman decisiones, pero con respecto a su puesto de trabajo, porque lo conocen, saben cómo se hace,</p>

Función	Pregunta	Respuesta
<p style="text-align: center;">ORGANIZACIÓN</p> <p>Es básica, cada una de las personas que pertenece a la empresa tiene claro que debe hacer.</p> <p>Tienen en cuenta las habilidades y responsabilidades de cada quien con el fin de optimizar recursos y mejorar cada día en la calidad del producto.</p>	<p>¿Hay un otorgamiento de facultades de decisión de los colaboradores?</p>	<p>El proceso de la realización de los productos, es un proceso establecido, los empleados son autónomos de decidir en qué momento y como decorar la cerámica</p>
	<p>¿Cuentan con un organigrama plasmado y es claro?</p>	<p>No. Si existiera sería muy básico.</p>
	<p>¿Cómo se conforman los grupos de trabajo para realizar las diferentes tareas?</p>	<p>Kurumá no cuenta con grupos de trabajo. Hay dos personas en el momento, ellos hacen el vaciado, tienen claro el proceso.</p>
	<p>¿Se tienen en cuenta las habilidades de las personas al asignarles alguna tarea?</p>	<p>Si, cada empleado tiene su habilidad, y la empresa las tiene claras</p>
	<p>¿Cómo se le hace frente a la resistencia al cambio que pueden manifestar los colaboradores?</p>	<p>La esposa es quien lidera el equipo de trabajo, pero cuando se trata de motivar o reforzar procesos lo Richard Nelson, el otro dueño de la empresa</p>
	<p>¿Cómo la empresa promueve y gestiona la innovación?</p>	<p>Funciona, no como se pretende, pero se intenta hacer. Kurumá está inscrita en cámara y Comercio, participan de los programas de la gobernación como la Alcaldía de Manizales, ellos arman programas para el artesano, capacitan al artesano.</p>
	<p>¿Cómo se determinan las actividades y tareas que se han planificado en la empresa?</p>	<p>La primera forma en que se determina es de acuerdo al pedido del cliente de acuerdo a la urgencia del cliente y la segunda es con comunicación del equipo de trabajo.</p>
	<p>¿Considera que es importante dividir y delegar las tareas en la empresa?</p>	<p>Sí, claro de hecho ya están delegadas completamente. Es fácil porque cada uno tiene su rol en la empresa.</p>

Función	Pregunta	Respuesta
<p style="text-align: center;">DIRECCIÓN</p> <p>El liderazgo no es autoritario, digamos que combinamos la autoridad, al interior cuando tengo la posibilidad, a mí me gusta planear el trabajo, me gusta escucharlos, pero me gusta direccionarlos, dirigirlos a mí no me gusta los comentarios de lo que pasó, a mí me gustan los comentarios de lo que va a pasar</p>	<p>¿Existen procesos de feedback sobre las actividades que se llevan a cabo en la empresa?</p>	<p>Si, se retroalimenta con respecto al producto, al proceso, es una retroalimentación entre ellos mismos y de los jefes hacia ellos</p>
	<p>¿Qué tanta autonomía tiene cada colaborador?</p>	<p>En su puesto de trabajo toda. Cuando se trata de un pedido o una solicitud adicional de un cliente, son los dueños quienes intervienen y dan nuevas orientaciones.</p>
	<p>¿Qué tipo de liderazgo se busca proyectar en la empresa?</p>	<p>El mejor liderazgo es el participativo, donde todos tengan la tranquilidad de opinar, de generar ideas para beneficio de todos</p>
	<p>¿Considera que sus empleados están motivados para realizar su trabajo?</p>	<p>Si, se les ha generado expectativas con respecto a lo que ellos puedan dar.</p>
	<p>¿Cuál es la importancia que le otorgan a la motivación laboral de las personas para la empresa?</p>	<p>tener motivada a la gente es fundamental para que la gente funcione</p>
	<p>¿Qué estrategias de motivación implementan en la empresa?</p>	<p>La empresa celebra los cumpleaños, se les compra un detalle, a fin de año se invitan a uno de los lugares donde están los otros</p>
	<p>¿Se promueve en la empresa un ambiente de trabajo que propicie el respeto?</p>	<p>Completamente, es fundamental</p>
	<p>¿Se mantienen buenas relaciones entre las personas de la empresa?</p>	<p>Si, por que cuando las cosas empiezan a fallar, los encargados intervienen</p>
	<p>¿Cómo se interviene las situaciones de conflicto entre colaboradores de la empresa?</p>	<p>Los Dueños intervienen, se colocan reglas claras, definiendo los roles previamente establecidos.</p>
	<p>¿Hay dentro de la empresa espacios que fomenten la participación de los trabajadores?</p>	<p>Si, por el lado de participación es poderles decir que estamos pensando, como lo queremos y que opinan ellos</p>
<p>¿Con que canales de comunicación cuenta la empresa?</p>	<p>Los celulares y comunicación directa</p>	

Función	Pregunta	Respuesta
<p style="text-align: center;">CONTROL</p> <p>El éxito de la empresa no se lo otorgan al control como tal que ejercen. “A sido gracias al producto, cuando yo cogí el taller se habían perdido muchos clientes por la impuntualidad y por qué le daban prioridad era a clientes grandes y empezaron a dejar los clientes pequeños entonces yo empecé a recuperar muchos clientes”</p>	<p>¿Bajo qué criterios realizan la medición del desempeño de los trabajadores en la organización?</p>	<p>Es relativamente fácil, porque el control lo da la solicitud de pedido y las fechas de entrega, entonces si se cumple con las fechas de entrega todo está controlado, ellos no manejan horario de trabajo, entregan lo que deben entregar y ya.</p>
	<p>¿Cuenta con medidas estandarizadas para medir las funciones básicas y áreas clave de la empresa?</p>	<p>No, una estandarización implica un documento documentado y Kurumá no lo tiene</p>
	<p>¿Qué acciones correctivas lleva a cabo cuando se presenta un problema?</p>	<p>Depende el problema, si se trata de los pedidos, o la infraestructura la solución debe ser inmediata. Si es por insumos, los empleados tienen claro que lo deben reportar a tiempo. En producto terminado ya no hay solución</p>
	<p>¿En qué momento se ve reflejada la aplicación de una acción correctiva inmediata o una acción correctiva básica?</p>	<p>Casi todo ese inmediato. La intervención es totalmente inmediata, gracias a la comunicación constante</p>
	<p>¿Qué medidas utiliza para evidenciar el desempeño organizacional?</p>	<p>El desempeño organizacional es lo mismo que se ha hablado, se tienen los pedidos a tiempo.</p>
	<p>¿De qué manera la empresa implementa la medida de efectividad organizacional?</p>	<p>Cuando se habla de efectividad se habla de dos cosas, eficacia y eficiencia, cuando se habla de eficacia, es que los empleados cumplan el objetivo que como empresa se trazó, tener los pedidos en el momento que Dios lo requiera, la eficacia para Kurumá es que el pedido salga a tiempo, ya la eficiencia es que no halla tanto recurso desperdiciado.</p>
	<p>¿Realiza retroalimentación de los resultados obtenidos?</p>	<p>Si claro, se retroalimenta de cómo está la empresa, y hacia donde se está proyectando, de acuerdo al trabajo realizado por ellos.</p>