

VINCULACIÓN DEL CICLO DE ADMINISTRACIÓN A LA EMPRESA DE PERFORACIÓN Y EXTRACCIÓN DEL CENTRO.

Ing. Héctor Pérez Rodríguez¹, Ing. Frank Pedroso Moré²

1. *Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro. Finca La Cachurra, Cárdenas, Matanzas, Cuba*
2. *Empresa SEPSA Matanzas, Calle Refugio entre San Diego y Calzada de Tirry, Pueblo Nuevo, Matanzas, Cuba.*

Resumen.

El presente trabajo contiene una pequeña reseña teórica sobre los elementos que componen el Ciclo de Administración y su aplicación en la Empresa de Perforación y Explotación del Petróleo de Centro EPEP CENTRO, donde desarrollamos la Planeación Estratégica como elemento primario del ciclo administrativo, se emplean otras herramientas para profundizar en el diagnóstico o análisis de la empresa vista desde la percepción de sus recursos humanos, determinando a través de una encuesta para medir el clima organizacional y los estilos de comunicación imperantes, se emplean también los Perfiles Ocupacionales con enfoque de competencias como punto de conexión con la planeación de carreras y como proceso integrador para el diseño de los puestos de trabajo contribuyendo a una mejor organización de la entidad y al logro de mayores resultados de su capital humano.

Palabras claves: Organización, Planeación estratégica, Eficacia.

Introducción.

La Unión CUBAPETROLEO (CUPET) creada mediante la Resolución 023, de fecha 25 de marzo de 1992 por el Ministro de la Industria Básica. Se encuentra formada por diferentes empresas entre las cuales se encuentra la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro EPEP CENTRO ubicada en Finca "La Cachurra" Guásimas, municipio Cárdenas, En ella se realizan actividades de perforación, servicios de mantenimiento, izaje, operaciones especiales, transporte, siendo la fundamental la extracción del crudo es decir: extraer el petróleo de la zona productiva hasta la superficie con ayuda de los equipos de bombeo.

La actividad de extracción incluye la recolección, transportación, tratamiento y venta. La EPEP CENTRO participa como representante del estado cubano, en la perforación de nuevos yacimientos con compañías petroleras en la operación de los contratos de perforación a riesgo, y cuenta con el mayor yacimiento de Petróleo del país, el yacimiento Varadero, con reservas del orden de los 2 mil millones de barriles de petróleo pesado y viscoso con densidades entre 9 y 10 grados API. Sus producciones se destinan a la generación eléctrica y a la fabricación de cemento.

Actualmente cuenta con más de 300 pozos perforados.

La EPEP-CENTRO cuenta con un gran potencial para alcanzar su desarrollo, los recursos humanos, regidos por el principio de idoneidad demostrada, comprobándose el cumplimiento de indicadores como la realización del trabajo con eficiencia calidad y productividad requerida, experiencia demostrada en el resultado del trabajo, cumplimiento de las normas de conducta, las características personales que se exigen en

el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos, así como de la disciplina laboral establecida en el Reglamento Interno y la calificación en correspondencia con los requisitos exigidos para la ocupación o cargo que se aspira a desempeñar. Los trabajadores tienen derecho a ser evaluados y posteriormente estimulados a través de un sistema de pago vinculado a los resultados del trabajo con independencia de la naturaleza del vínculo laboral, ya sea a tiempo indeterminado, determinado, en período a prueba o adiestramiento.

En su periodo de vida ha mostrado un desarrollo sostenido en todas las esferas de su proceso productivo, basados en el cumplimiento del ciclo de administración para el logro de resultados superiores en la producción.

Desarrollo.

PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo de toda empresa implica diversas fases: Planificación, Organización, Dirección y Control (todos coordinados).

Este proceso se desarrolla mediante cuatro fases:

- 1) La Planificación o planeación: Proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad para conseguir determinados objetivos del modo más eficiente.
- 2) La Organización: Comprende el establecimiento de una estructura global, formalizada, permanentemente con roles para las personas que integran la empresa.
- 3) La Dirección: Función administrativa que trata de influir en las personas de la organización, para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de su unidad funcional y los objetivos de la empresa.
- 4) El Control: Actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse con respecto de los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones respecto a los objetivos.

1) PLANIFICACIÓN.

LA MISIÓN

“La misión es la perspectiva que los actores tienen acerca de lo que ellos, aislados o a través de una organización, buscan ser en la realidad, una imagen vital del accionar individual u organizacional, la imagen de lo no devenido, sino de lo que está por elaborarse, de lo posible de construirse”

“La misión es la finalidad que debe alcanzar un sistema organizacional, la cual implica cambios cuantitativos y cualitativos y la utilización de métodos, procedimientos y vías para lograrla en un tiempo dado”

Características de la Misión

- ↳ Expresar el servicio que se presta y no el producto que se vende
- ↳ estar orientada hacia el futuro
- ↳ debe ser creíble
- ↳ debe ser simple, clara y motivadora
- ↳ contener alto grado de originalidad
- ↳ debe ser única
- ↳ tener cierto contenido intangible, utópico, ambicioso e idealista sin dejar de ser objetiva
- ↳ poder ser revisada

GRUPOS IMPLICADOS

- ↳ Son todos aquellos que sin pertenecer al mismo grupo estratégico intervienen en el accionar de la empresa implicada e inciden en sus resultados
- ↳ Pueden citarse dentro de estos:

FACTORES CLAVES

Están constituidos por hechos, acontecimientos, sucesos de marcado carácter objetivo, generalmente de procedimiento natural, no obstante pueden existir otros de carácter social, político, militar diplomático o económico.

- ↳ Sobre los mismos no tenemos jurisdicción pero inciden en el cumplimiento de la misión
- ↳ Pueden coincidir en las empresas, sobre todo en aquellas que trabajan en el mismo sector
- ↳ Debemos centrar la atención de ellos en el presente y a mediano plazo, considerando cual es su evolución

↳ Ejemplo: crisis económica internacional

UNIDADES DE ACCIÓN ESTRATÉGICA

Es la agrupación del conjunto de actividades similares o estrechamente relacionadas que debe realizar la organización en función de la misión

↳ Deben tener:

- Permanencia en el tiempo
- Impacto o trascendencia en la organización
- Concentración de esfuerzos para su materialización

↳ No tienen que corresponderse con la estructura organizativa aunque pueden coincidir

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La matriz DAFO.

Es muy empleada en la programación por objetivos. Los pasos que se emplean para su uso son los siguientes.

Resumen del procedimiento:

1. Preparación del perfil de la empresa, trata con algunos aspectos básicos que se refieren a los ambientes internos y externos de la organización.
2. Hacer un análisis de la situación actual y futura en relación con el ambiente externo.
3. Auditoria de las ventajas y desventajas, analizando los recursos internos de la entidad.
4. Realizar las actividades necesarias para desarrollar las estrategias, tácticas y acciones más específicas para alcanzar el propósito y los objetivos generales de la empresa. Durante este proceso debe cuidarse la consistencia de estas decisiones con los otros pasos en el proceso de formulación de estrategias.

5. Elaborar planes de contingencia, por ser una organización que opera en un ambiente dinámico.

El análisis que se hace sobre las posibles estrategias sigue aproximadamente el siguiente formato.

- La estrategia DA (mini-mini): Consiste en reducir al mínimo las desventajas y las amenazas. Las empresas que la emplean generalmente están en una situación precaria. Para enfrentar las amenazas podrían por ejemplo: liquidar inversiones con negocios antiguos, invertir las utilidades en industrias con mejores perspectivas, hacer una fusión con otras empresas, o tal vez reducir las operaciones en un intento por superar sus desventajas o esperando que la amenaza disminuya con el tiempo.
- La estrategia DO (mini-maxi): intenta reducir al mínimo las desventajas y aumentar al máximo las oportunidades. Una estrategia factible en estos casos podría ser adquirir nuevas tecnologías mediante la cooperación con una empresa que sea competente, una táctica operativa podría ser contratar y entrenar personas con las capacidades técnicas requeridas.
- La estrategia FA (maxi-mini): se basa en las ventajas de la organización que pueden tratar con las amenazas en el medio ambiente, el objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. Una compañía fuerte no siempre puede enfrentar directamente las amenazas. Las ventajas deben usarse algunas veces con mucho cuidado y discreción.
- La estrategia FO (maxi-maxi): las empresas con esta posición pueden acrecentar al máximo las ventajas y oportunidades, ser líderes por sus ventas y utilizar recursos para aprovechar el mercado para sus productos y servicios. Si tienen desventajas la superarán y enfrentarán las amenazas para poder concentrarse en las oportunidades.

Problema Estratégico General

Si las amenazas siguen actuando sobre la entidad y no se resuelven las debilidades entonces ni siquiera con las fortalezas se podrá aprovechar plenamente las oportunidades que nos brinda el entorno. Causando el siguiente efecto $D+A > F+O$.

Solución estratégica General

Potenciar plenamente las Fortalezas y erradicar las debilidades de la entidad para aprovechar óptimamente las oportunidades que brinda el entorno y a su vez atenuar significativamente los efectos de la amenazas. Causando el siguiente efecto $F+O > D+A$

LA VISIÓN

La visión no es simplemente lo que se quiere hacer o tener, sino lo que se quiere ser describiendo no solo los resultados, sino también los procesos y conductas organizacionales para lograrlos

La visión debe responder a:

¿Qué es lo singular, lo que distingue a nuestra organización de las demás?

¿Qué valores son verdaderamente prioridades en la próxima era?

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos se hacen por áreas de resultados claves. Son las metas cuantitativas y cualitativas o medidas de operaciones que se desea que ocurran y deben responder a las siguientes preguntas:

¿Qué quiero? ¿Dónde lo quiero? ¿Cuándo lo quiero?

Principios y elementos para formular los objetivos estratégicos:

- Tienen que ser convincentes.
- Medibles. Aceptables. Flexibles. Comprometedor. Motivador.

ESTRATEGIAS MAESTRAS

Características de las estrategias

- Dar visión de futuro
- aportar un marco para la dirección unificada
- orientar los recursos
- capacidad de adaptación sistémica
- enfatizar en posiciones mas favorables
- enmarcar las acciones futuras
- impacto final importante

PLANES DE ACCIÓN

Es la guía de acciones a seguir que nos orienta cuando hacer las actividades y con qué recursos contamos para ello.

TIPOS DE PLANES

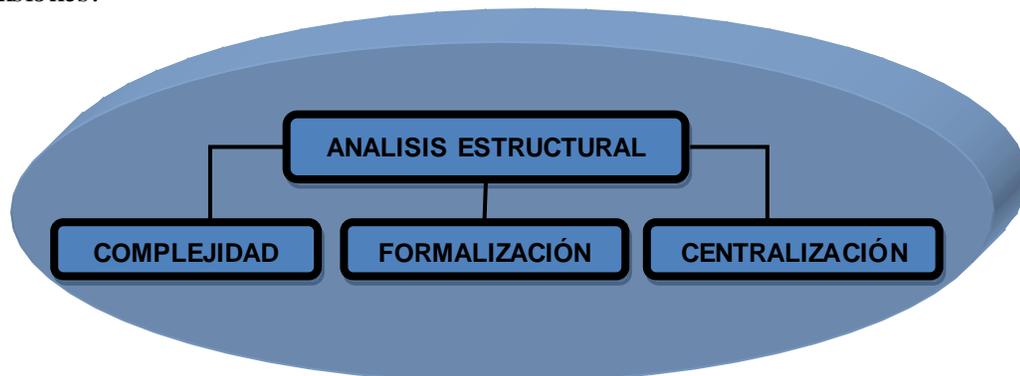
Planes estratégicos en comparación con los planes operacionales

Los planes que se aplican a toda la empresa, que se refieren al establecimiento global de los objetivos de la organización, y que buscan situar en una posición a la organización en términos de su ambiente, se llaman planes estratégicos. Los planes que especifican los detalles de cómo se deben lograr los objetivos globales, se llaman planes operacionales. Los planes estratégicos y operacionales difieren en su marco de tiempo, su alcance, y se deben incluir o no una serie conocida de objetivos organizacionales.

Los administradores han adoptado la misma terminología para describir los planes. A fin de tener claridad, enfatizaremos planes a corto plazo en contraste con planes a largo plazo en la presentación posterior del material.

2) ORGANIZACIÓN

La estructura de la organización describe el marco de la organización. Así como los seres humanos tienen esqueletos que definen su forma, las organizaciones tienen estructuras que definen la suya. La estructura de una organización puede analizarse en tres dimensiones:



La complejidad considera el grado de diferenciación en una organización. Mientras mayor sea la división del trabajo dentro de una organización, mayor número de niveles habrá en la jerarquía; y mientras más estén geográficamente dispersas las unidades de la organización, más difícil es coordinar a la gente y sus actividades.

El grado en que una organización se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados es la formalización. Algunas organizaciones operan con un grupo de lineamientos estandarizados, en tanto que otras, algunas de ellos bastantes pequeñas, tienen toda clase de reglamentos para instruir a los empleados sobre lo que pueden o no hacer. Mientras más normas y reglamentos existan en una organización, será más formal su estructura.

La centralización tiene que ver con el sitio en donde radica la autoridad. En algunas organizaciones la toma de decisiones está muy centralizada. Los problemas fluyen hacia arriba, a los altos ejecutivos, que seleccionan la acción apropiada. En otras organizaciones la toma de decisiones pasa hacia abajo, a niveles inferiores. Esto se conoce como descentralización.

Cuando los administradores construyen o cambian la estructura de una organización, se involucran en el diseño organizacional. Cuando estudiamos a los administradores que toman decisiones sobre la estructura – por ejemplo, al determinar el nivel en que las decisiones deberían tomarse, o el número de reglas estandarizadas para que los empleados las sigan – nos referimos al diseño de la organización.

División del Trabajo:

La división del trabajo significa que, en lugar de que un individuo desarrolle toda una actividad, ésta se desglosa en cierto número de pasos, por lo que cada paso lo realizará un individuo diferente. En esencia, los individuos se especializan en realizar parte de una actividad, en lugar de realizarla toda. Un ejemplo de la división del trabajo es la producción por medio de la línea de ensamble, en la que cada obrero realiza la misma actividad estandarizada una y otra vez.

Departamentación:

La división del trabajo crea especialistas que necesitan coordinación. Esta coordinación se facilita al reunir a los especialistas en departamentos bajo la dirección de un administrador. La creación de estos departamentos por lo regular se basa en las funciones que se desarrollan, el producto o servicio que se ofrece, el cliente al que se enfoca, el territorio o área geográfica que se cubre, o el proceso que se efectúa para convertir los insumos en el producto o servicio.

Una de las formas más populares para agrupar las actividades es por las funciones que se desarrollan, o departamentación funcional. Un administrador responsable de una planta de fabricación podría organizar su planta al separar a los especialistas de ingeniería, contabilidad, fabricación personal, y compras, en departamentos comunes. Se puede utilizar la departamentación funcional en todo tipo de organizaciones. Un hospital podría tener departamentos dedicados a la investigación, cuidado de pacientes, contabilidad y demás.

3) DIRECCIÓN

“La dirección posee dos significados por lo menos. La primera se refiere a la amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter de su organización (...) El segundo significado de dirección denota el proceso de influjo interpersonal en virtud del cual los gerentes se comunican con sus subordinados respecto a la ejecución del trabajo.” “El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales.”

Un gerente por si mismo no puede llevar a cabo el trabajo de una organización. Se necesitan los esfuerzos y colaboración de los subordinados. Lo que el gerente a de hacer es inducirlos para que cooperen en la ejecución de la tarea en cuestión. Y este es el reto de la motivación.

La personalidad de un individuo es la combinación de características psicológicas que caracterizan a una persona. Existen muchas características que describen a un individuo, sin embargo existen seis que vinculan la característica de la personalidad con el comportamiento en las organizaciones:

1. Foco de control: grado en el cual las personas creen que son dueñas de su propio destino.
2. Autoritarismo: medida de la creencia de las personas en el sentido de que debe haber diferencias de posición y poder entre las personas de la organización.
3. Maquiavelismo: medida del grado al cual las personas son pragmáticas, mantienen una distancia emocional y creen que los fines justifican los medios.
4. Autoestima: nivel de agrado o desagrado de sí mismo de un individuo.
5. Autocontrol: característica de la personalidad que mide la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores situaciones externos.
6. Asumir riesgos: la disposición de correr riesgos.

Roles: Serie de patrones de comportamientos esperados y atribuibles a alguien que ocupa cierta posición en una unidad social. Los individuos desempeñan roles múltiples, ajustándose al grupo de relación o al que se pertenezca en ese momento.

Motivación: La motivación es la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo a fin de lograr las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad de esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales.

Los tres elementos claves en la definición son: esfuerzo, metas organizacionales y necesidades.

Esfuerzo y metas organizacionales: medida de la intensidad, cuando alguien esta motivado se esfuerza más. Debemos considerar la calidad del esfuerzo, así como su intensidad, siendo consistente con las metas de la organización. Necesidades: estado interno que hace que determinados efectos sean atractivos. Una necesidad no satisfecha estimula los impulsos dentro de un individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar objetivos particulares que, si se logran, satisfacen la necesidad y reducirán la tensión.

Nuevos enfoques para el liderazgo.

Teoría del liderazgo carismático.

Los seguidores formulan atribuciones de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Las características claves de estos líderes son:

1. Auto confianza
2. Visión
3. Capacidad para comunicar la idea
4. Fuertes convicciones en relación con sus ideas comportamiento fuera de lo común
5. Destacan como agentes de cambios
6. Comportamiento fuera de lo común
7. Sensibilidad en las condiciones del medio

4) CONTROL

El control puede ser definido como el proceso para verificar las actividades a fin de asegurarse de que se están llevando a cabo como se planeo y corregir cualquier desviación significativa.

Para facilitar de manera eficiente el logro de los objetivos es posible planear, crear una estructura organizacional, dirigir y motivar a los empleados. Pero no hay garantía de que las actividades se realicen según lo planeado y, por tanto, de que las metas buscadas se están logrando. El control es importante debido a su vínculo final en la cadena funcional de la administración, pero esta importancia radica en su relación con la correcta planeación.

Proceso de control.

Proceso para medir el desempeño real, comparándolo con un estándar y tomar acciones administrativas para corregir las desviaciones o los estándares inadecuados. Para determinar cual es desempeño real, un administrador debe obtener información sobre esto.

Los administradores determinan la variación entre el desempeño real y los estándares mediante la comparación. En toda actividad se puede esperar una variación aceptable en el desempeño, esto es lo que denominamos rango de variación. Las desviaciones que superan este rango reciben la atención de los administradores y son las que intentan corregir.

Tipos de control.

Cualidades de un sistema de control eficiente:

Precisión: es confiable, genera información válida.

Oportunidad: ofrece información oportuna.

Economía: debe justificar los beneficios que ofrece en relación con los gastos en que incurre.

Flexibilidad: ajustarse a los cambios y aprovechar las oportunidades.

Compresión: un sistema de control difícil de comprender puede provocar errores innecesarios, empleados frustrados y por ultimo sea ignorado.

Criterio razonable: los criterios de control deben ser razonables y alcanzables.

Ubicación estratégica: no se puede controlar todo, se debe establecer la fuerza del control sobre aquellos elementos que son estratégicos para el desempeño de la organización.

Haga énfasis en la *excepción:* establecer instrumentos de control estratégicos de manera que estos llamen la atención sobre las excepciones.

CICLO DE ADMINISTRACIÓN EN LA EPEP CENTRO

En la EPEP CENTRO se desarrolla el proceso de Planeación Estratégica siguiendo este modelo.



1.) PLANIFICACIÓN

MISIÓN.

Satisfacer una parte de las necesidades energéticas del país como resultado de la exploración, el desarrollo de la explotación de yacimientos gasopetrolíferos y de los servicios especializados, directamente o como contrapartida de firmas extranjeras, representando a CUPET.

VISIÓN.

Organización empeñada en el desarrollo integral de la actividad petrolera nacional, de manera que alcance el liderazgo productivo y tecnológico en un ambiente innovador y participativo.

GRUPOS IMPLICADOS

Los principales proveedores son:

1. ABAPET
2. CIMEX
3. COPEXTEL

4. Materiales del a Construcción
5. Empresa de Gases Industriales
6. Grupo Empresarial Cemento Vidrio
7. ETECSA
8. MOVITEL
9. Aguas Varadero
10. SEPSA

En la actualidad tiene la empresa un solo cliente que es la Unión CUPET.

FACTORES CLAVES

Los factores del Entorno que influyen sobre el cumplimiento de la misión son:

- Climatología.
- Bloqueo Económico que mantiene el Gobierno de los EE.UU. sobre nuestro país.
- Turismo.
- Asentamiento Poblacional.

Estos cuatro factores son muy importantes, pues influyen directamente con la planeación estratégica del a Empresa.

UNIDADES DE ACCIÓN ESTRATÉGICA

En la EPEP-C no coincide la estructura organizativa con las unidades de acción estratégica las cuales son:

- Centros Colectores.
- Estaciones de rebombeo.
- Planta de Tratamiento (BATERÍA).
- Oleoducto Magistral Batería Central-Base de Supertanqueros Matanzas.

Con el objetivo de lograr un análisis más profundo del entorno efectuamos el análisis basado en la Matriz DAFO (Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.) nos permite desde una óptica estratégica determinar las principales deficiencias que presenta la entidad.

Fortalezas:

1. Fuerza de trabajo técnica altamente calificada, con especialistas homologados internacionalmente en varias actividades.
2. Empresa que aplica el Perfeccionamiento Empresarial con resultados sostenibles desde hace varios años.
3. Moral, autoridad, liderazgo y capacidad de la mayoría de los cuadros de dirección.
4. Altos niveles de motivación de los trabajadores por las labores que realizan y tenencia de gran sentido de pertenencia.
5. Adecuados niveles de automatización de la producción y servicios principales.
6. El coeficiente de explotación de los pozos está por encima de la media mundial.

Debilidades:

1. Decrecimiento de la producción por falta de nuevos prospectos de producción.
2. Ineficacia en el sistema informativo a los trabajadores.
3. La APO como método de dirección no se explota como un sistema en

todas sus posibilidades.

4. Envejecimiento de la fuerza laboral.
5. No se ha logrado certificar el Sistema de Calidad.
6. No se ha desarrollado una adecuada cultura organizacional.

Amenazas:

1. Retrasos en asignación de recursos financieros por el organismo superior para operar los primeros meses del año.
2. Fluctuación de los precios de ventas del petróleo con respecto a los del Mercado Mundial, y carácter fijo de los insumos cuyo componente básico es el propio petróleo.
3. Exceso de centralización por parte de organismos superiores.
4. Bloqueo económico impuesto por Estados Unidos.
5. Posibilidades de acciones contrarrevolucionarias y/o delictivas en instalaciones petroleras abiertas.
6. Cercanía al polo turístico de Varadero.

Oportunidades:

1. Selección de la empresa como objetivo estratégico del país.
2. Atención y seguimiento del Partido, el Estado y el Sindicato de los diferentes niveles al desarrollo del trabajo en la empresa.

3. Posibilidades de negocios con compañías extranjeras.
4. Contar con el Centro Politécnico del Petróleo en la formación de especialidades petroleras y otras necesidades afines a nuestra actividad y tener una sede en el área.
5. Se incluyó en los planes de estudio del MES la especialidad petrolera.
6. Profundización de las relaciones con países de gran desarrollo de la producción petrolera.

Mediante el análisis de expertos se identificaron las variables más significativas a tener en cuenta para redactar el Problema Estratégico y Solución Estratégica.

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS						Σ
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
FORTALEZAS	1	3	2	5	2	1	4	4	1	3	3	4	2	34
	2	4	3	2	2	3	2	4	2	3	3	3	4	35
	3	2	2	4	3	1	4	3	1	3	3	3	3	32
	4	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	3	3	27
	5	2	1	3	2	1	1	3	2	2	3	3	2	25
	6	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	23

DEBILIDADES	1	4	3	5	4	3	4	2	2	3	3	4	2	39
	2	1	3	1	3	2	1	3	2	2	2	2	2	24
	3	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	21
	4	2	2	4	4	4	1	3	1	2	3	2	3	31
	5	3	1	3	3	2	4	4	2	3	4	3	3	35
	6	2	3	4	1	2	3	2	2	3	2	4	1	29
	Σ	28	26	39	30	25	30	36	20	29	33	35	28	

PROBLEMA ESTRATÉGICO GENERAL

Si persisten los retrasos en la asignación de recursos financieros por el organismo superior, el Bloqueo económico impuesto por Estados Unidos y las Posibilidades de acciones contrarrevolucionarias y/o delictivas en instalaciones petroleras abiertas; y no se explotan al máximo las Posibilidades de negocios con compañías extranjeras, el contar con el Centro Politécnico del Petróleo en la formación de especialidades petroleras y la profundización de las relaciones con países de gran desarrollo de la producción petrolera, potenciará que a pesar de que la empresa se encuentre aplicando el proceso de perfeccionamiento empresarial con resultados favorables, y que además posee fuerza de trabajo técnica altamente calificada y dirigentes preparados y capaces, no pueda evitar el decrecimiento de la producción por no encontrar nuevos prospectos de producción, ni certificar el sistema de gestión de la calidad, ni solucionar el problema del envejecimiento de la fuerza de trabajo.

SOLUCIÓN ESTRATÉGICA GENERAL

Si la empresa logra solucionar el problema del envejecimiento de la fuerza de trabajo, certificar el sistema de gestión de la calidad y encontrar nuevos prospectos de producción que le permita evitar el decrecimiento de la producción, podrá apoyarse en que es una

empresa que se encuentre aplicando el proceso de perfeccionamiento empresarial con resultados favorables, en la Fuerza de trabajo técnica altamente calificada que posee y dirigentes preparados y capaces para poder aprovechar mejor las posibilidades de negocios con compañías extranjeras, el contar con el Centro Politécnico del Petróleo en la formación de especialidades petroleras y la profundización de las relaciones con países de gran desarrollo de la producción petrolera y así poder atenuar los retrasos en la asignación de recursos financieros por el organismo superior, la repercusión del Bloqueo económico impuesto por Estados Unidos y las Posibilidades de acciones contrarrevolucionarias y/o delictivas en instalaciones petroleras abiertas que posee.

ESCENARIOS

Muy Optimista	Obtener buenos resultados en alguno de los prospectos en estudio que permitan la apertura y el inicio de la explotación de un nuevo yacimiento. Alcanzar buenos resultados en la recuperación secundaria
Optimista	Se trabaja en la Exploración de nuevos yacimientos y se obtienen resultados que permitan continuar con la perforación a pesar de que no representen un yacimiento con reservas probadas para comenzar su explotación.
Realista	En desarrollo los Proyectos de recuperación secundaria y al menos uno de los Prospectos de Exploración
Pesimista	Se trabaja en transferidos. No se trabaja en recuperación secundaria ni en los Prospectos de Exploración

ESTRATEGIAS MAESTRAS

1. Promover en CUPET y MINBAS la idea de asociar a la empresa con alguna AEI de experiencia en la inyección de CO₂ para la recuperación secundaria en el yacimiento Varadero.
2. Formar un grupo para trabajar en la Prueba Piloto de inyección de CO₂ y en el proyecto para su aplicación a gran escala.

3. Que el Grupo de Expertos de Geología defina las posibilidades gaso-petrolíferas de los mejores prospectos de nuestro territorio y en caso de resultados positivos conseguir la aprobación de la perforación de los pozos descubridores.

PLANES DE ACCIÓN

- El ritmo de los trabajos de exploración en las áreas de la EPEP C en estos últimos años, tanto por las Asociaciones Económicas Internacionales como con los medios propios, ha sido relativamente bajo; las valoraciones de riesgo-beneficio de los prospectos conocidos han sido negativas, por ello las opciones de perforación de pozos nuevos en áreas de la Empresa se mantienen restringidas.
- Se ratifica que el país se va a ocupar de los proyectos que arrojen mejores resultados desde el punto de vista del riesgo / recompensa.
- Los yacimientos declinan como promedio un 28.69% anual a pesar de que su explotación óptima se ha respetado durante años.
- La recuperación de la reserva del petróleo contenido en el yacimiento Varadero se estima en la actualidad llegue al 7%, pero con la aplicación del método de recuperación secundaria por inyección de CO₂ se puede elevar hasta el 15%.
- La opción más expedita de mantener o incrementar la producción en años venideros se centra fundamentalmente en la recuperación secundaria asociados a una AEI que tenga experiencia en esos trabajos o por nuestra cuenta.
- Incrementar los estudios de las zonas de interés para la Exploración.
- Garantizar un estable suministro de los materiales y materias primas necesarios para que el proceso técnico-productivo se desenvuelva dentro de los parámetros normales.
- Garantizar que se materialice un adecuado ritmo de atención al mantenimiento del equipamiento y las instalaciones en uso, de manera que se alcancen altos índices de eficiencia en su explotación.

POLÍTICAS DE ACTUACIÓN

- Incrementar la atención sobre los trabajos de exploración de nuevos yacimientos en nuestro territorio.
- Estimular la introducción sostenida de nuevas tecnologías tanto para el incremento de la producción como para el incremento de las reservas, con medios propios o en asociación con AEI.

- Emplear las mejores prácticas y tecnologías en los procesos de producción.
- Mantener la explotación eficiente de nuestros yacimientos.
- Estimular el interés en la perforación de pozos in field y en zonas de desarrollo.

2.) ORGANIZACIÓN.

Estructura de la empresa.

La Empresa para lograr el cumplimiento de sus objetivos posee una estructura acorde a las necesidades. Cuenta con una fuerza de trabajo calificada encargada de implementar todas las políticas y lograr que la empresa cumpla con su misión y alcance la visión.

Partiendo de la definición de las funciones de la empresa efectuamos el diseño de los puestos de trabajo.

Diseño de los puestos de Trabajo.

Aplicando los Perfiles Ocupacionales con Enfoque de Competencias, se han diseñado todos los puestos de trabajo de la Epep Centro, en la empresa se utiliza la gestión por competencias como proceso integrador para el diseño del puesto de trabajo en sí (ver ANEXO 1).

3.) DIRECCIÓN.

La empresa cuenta entre sus fortalezas con cuadros preparados y con convicciones profundas y orientadas a los objetivos.

Comunicación.

En la entidad existen varios tipos de comunicación entre los que se encuentran:

↵ Comunicación vertical ascendente y descendente.

↵ Comunicación horizontal.

Se han efectuado estudios para determinar el clima organizacional y comunicación, utilizando una encuesta diseñada para ese fin (ver ANEXO 2) los resultados validados mediante análisis estadísticos son los siguientes:

Comportamiento global de las variables



Como se puede apreciar ninguno de los resultados de las variables, tanto en términos globales como por categorías ocupacionales, está por debajo de 3.5, o en términos porcentuales, ningún valor se ubica por debajo del 70 % de satisfacción de los trabajadores respecto a las temáticas que abordan las variables, por tanto podemos concluir que no existen comportamientos desfavorables según estas variables para medir el Clima Organizacional, confirmando los resultados de los estudios de clima y comunicación realizados en el año 2004 y reafirmando las conclusiones del estudio de comunicación efectuado previamente en nuestra empresa, aunque ratificamos que aun existen reservas en el proceso comunicativo.

Motivación.

En la entidad la satisfacción de los trabajadores es un aspecto que se tiene muy en cuenta por los dirigentes ya que conocen de su importancia es por ello que anualmente se realizan estudios de satisfacción a la masa trabajadora, sus resultados se analizan en los colectivos laborales y se presentan planes de medidas para erradicar las deficiencias. Hasta la fecha, los estudios han arrojado resultados muy favorables, reflejados en el índice insatisfacción que como promedio se encuentra por debajo del 10%, siendo resultados muy bajo, representando más del 90 % de satisfacción.

Liderazgo.

El liderazgo es la base de la función del ciclo administrativo, es por ello que analizamos esta variable del clima organizacional. En este campo se han alcanzado resultados positivos y se ha podido comprobar que existen personas líderes, a los cuales los trabajadores siguen, admiran y respetan, incluso más que a los propios dirigentes. Este es un aspecto que se debe destacar y desarrollar más en la organización para el bien común de la misma, denotando que existen potencialidades humanas que se pueden explotar aún más, que pueden aportar más a la organización.

Estilo de Dirección.

En la empresa se aplica la *dirección participativa*, las decisiones se colegian en consejos de dirección, de administración y en todo lo posible se llevan hasta los trabajadores, como debe ser y cumpliendo con uno de los principios del perfeccionamiento empresarial,

MÉTODOS DE DIRECCIÓN.

Administración por Objetivos.

A pesar de que se encuentran definidos los valores compartidos de la organización, el método de dirección que se emplea es la dirección por objetivos o administración por objetivos (APO).

Pues como se pudo apreciar en la planificación, se determinan los objetivos estratégicos, de ahí parten los objetivos del año a nivel de empresa y de ahí cada división estructural determina sus objetivos, siempre en correspondencia con los objetivos del nivel superior, y garantizando su cumplimiento.

Estos objetivos se llevan a planes trimestrales y se implementa su cumplimiento y chequeo. A fines de año en el balance de la empresa se analiza el cumplimiento de los objetivos trazados.

Administración por Valores.

En la EPEP-Centro a pesar de que no está implantada la dirección por valores como método de dirección, si se utilizan los valores para favorecer el cumplimiento de los objetivos y mejorar el desempeño de la misma pues inevitablemente se deben conocer y formar los valores de nuestro principal recurso y el que verdaderamente constituye una ventaja competitiva.

La empresa tiene definido los valores compartidos de la organización.

Valores de la organización:

Fidelidad al Socialismo y a la Patria, Austeridad, Modestia, Integridad, Solidaridad Humana, Sentido de Pertenencia, Ambiente innovador, Optimismo.

4.) CONTROL.

El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua en la gestión interna de la empresa que posibilita lograr de forma sistemática un alto desempeño en la producción de bienes y servicios competitivos. En ese sentido es estrictamente necesario un Sistema de Control Interno que abarque todas las actividades y cubra todo el universo organizacional de la empresa y complemente la antigua concepción del control contable con la filosofía del control administrativo, plasmados en la resolución 297/03.

El sistema de control interno está diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de la empresa dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.

Esta categoría se dirige a los objetivos empresariales básicos como los objetivos de rendimiento y de rentabilidad y la salvaguarda de los recursos

- Fiabilidad de la información financiera.

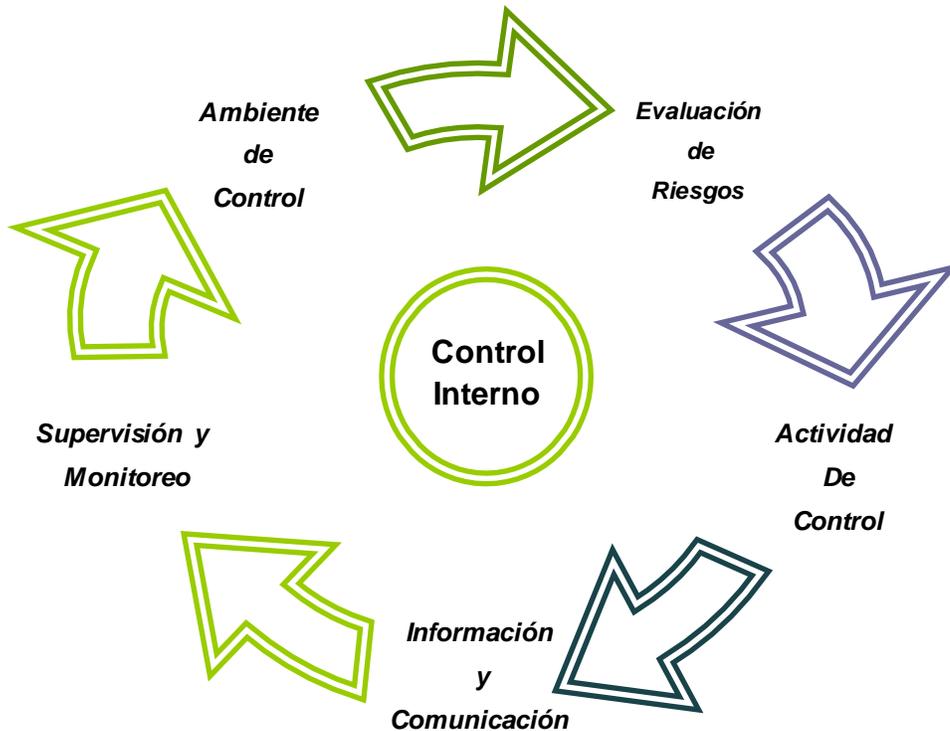
Referida a la elaboración de estados financieros fiables.

- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Concierne al cumplimiento de aquellas leyes y normas a las que estamos sujetos como organización.

- Control de los recursos de todo tipo

EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESTÁ COMPUESTO POR CINCO COMPONENTES RELACIONADOS ENTRE SÍ.



Documentación del sistema de control interno

La Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios instrumenta la nueva concepción, estableciendo las Definiciones del control interno, el contenido de los Componentes y sus Normas. En la propia resolución se indica la obligatoriedad del diseño del Sistema de Control Interno y que los manuales de procedimientos se confeccionen teniendo en cuenta los criterios establecidos en las Normas Generales de Control Interno.

La filosofía bajo el nuevo enfoque, constituye la ruptura del paradigma existente hasta el momento del alcance del control interno.

Diseñar e implementar un sistema de control interno con alcance administrativo constituye un proceso lógico, estructurado y coherente.

Los manuales de procedimientos constituyen el medio, mediante el cual, se logra de forma eficiente documentar el funcionamiento integral de nuestra empresa, organización, imagen corporativa, políticas, interrelaciones, flujos de operaciones, códigos, procedimientos y rutinas de trabajo, alcance de funciones, sistemas de información, políticas de control, etc., elementos que dan soporte a los procesos de negocios que se generan en cualquier institución.

Para alcanzar los objetivos básicos del control interno, los manuales de procedimientos juegan un papel muy importante, por contribuir al logro de la independencia de todos los trabajadores en el desempeño de sus funciones al disponer de todas las instrucciones necesarias para realizar su trabajo desde todos los puntos de vista. En la medida que la estructura de estos manuales cubra todos los requerimientos necesarios incluyendo las restricciones o puntos de control, se comienza a ejecutar un control preventivo desde el mismo inicio de las operaciones y transacciones, al mismo tiempo que se ejecutan en los niveles previstos los mecanismos de supervisión sobre éstas y sobre el funcionamiento de los controles. En última instancia, se contribuye de forma pro-activa al logro de las metas previstas por la dirección, en línea con los requerimientos legislativos aplicables.

MANUALES QUE CONFORMAN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EPEP CENTRO	
• Manual de Organización.	• Manual de Explotación del Transporte
• Manual de Identidad Corporativa.	• Manual de Tecnología de la Información.
• Manual de Operaciones.	• Manual de Papelería Institucional.
• Manual de Contabilidad.	• Manual de Asuntos Legales.
• Manual de Control Interno.	• Manual de Gestión del Capital Humano.
• Manual de Administración Financiera	

Conclusiones.

Los grupos implicados, factores claves y unidades de acción estratégica están bien definidos, encontrándose localizados en el Plan de Negocio. El diagnóstico estratégico responde a las necesidades de la entidad, siendo una eficaz herramienta de trabajo. El Problema Estratégico General y la Solución estratégica General conforme al diagnóstico

estratégico cumplen con sus estructuras e identifican los aspectos medulares por los que debe trabajar la empresa. La visión, objetivos estratégicos, estrategias maestras y planes de acción en conjunto con los demás componentes de la planeación estratégica arriba a que el ejercicio realizado en la Empresa se cataloga de Satisfactorio. Se considera que en la empresa de perforación y extracción de petróleo del centro de cumple el ciclo de administración.

Bibliografía.

Aldecoa, C. S. (2006). Contenido del Plan de Negocio”. Folleto. abril.2006

Certo, S. C. (1978). Administración moderna. México: Interamericana.

George, C. S.Jr. (1974). Historia del pensamiento administrativo. Madrid: Prentice-Hall.

Hampton, D. R. (1989). Administración. 3 ed. México: McGraw-Hill.

Koontz, H. Elementos de Administración. /s.l/:s.n/, /s.a/ 614p.

Pentón, J. R. (2006). Dirección Estratégica”.1cd-rom.

Robbins, S. P. (2000). Administración. Edición 2000. /s.l/:s.n/, /s.a/ 645p.

Stoner, J. Administración. 5 ed. /s.l/:s.n/, /s.a/ 781p.