

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES DE MATANZAS
ANALYSIS OF THE COMMERCIAL STRATEGIC MANAGEMENT OF THE FUEL
TRADING COMPANY IN MAANZAS

Katherin Hernández Alvarez¹, (0000-0002-4402-3947), Universidad
de Matanzas, katherin1807@nauta.cu

Natali Méndez Pino², (0000-0002-6003-3424)

Leydis Arencibia Franquiz³, (0000-0002-5727-1878)

M. Sc. Azucena González Verde³, (0000-0001-8232-1219)

Resumen

La industria petrolera atraviesa un continuo desarrollo que le permite alcanzar gran connotación en la economía mundial. Cuba no está exenta del desarrollo mundial, cuenta con empresas capaces de refinar petróleo, extraerlo crudo nativo pesado, preparar sus mezclas y trasladarlas para su comercialización por vía terrestre y marítima. La Unidad Empresarial de Base División Territorial de Comercialización de Combustibles Matanzas, tiene como función recibir y entregar los diferentes tipos de hidrocarburos, a usuarios de la provincia como al resto del país. Brinda servicios de almacenamiento, recepción, manipulación, transportación, distribución de combustible y lubricantes a las entidades del CUPET, entre otras operaciones. El presente trabajo tiene como objetivo general el análisis de la gestión como proceso en la organización. Para el logro de los objetivos propuestos se emplean herramientas y técnicas como la aplicación del test de liderazgo a cuadros de la organización y el empleo del gestor bibliográfico EndNote.

Palabras claves: *gestión estratégica; industria petrolera; liderazgo.*

Abstract

The oil industry is undergoing continuous development that allows it to achieve great connotation in the world economy. Cuba is not exempt from world development, it has companies capable of refining oil, extracting it heavy native crude, preparing its mixtures and transferring them for commercialization by land and sea. The Base Business Unit Territorial Division of Fuel Marketing



Monografías 2021

Universidad de Matanzas © 2021

ISBN: 978 - 959 - 16 - 4681 - 1

Matanzas has the function of receiving and delivering the different types of hydrocarbons, to users in our province as well as the rest of the country. It provides storage, reception, handling, transportation, fuel and lubricant distribution services to CUPET entities, among other operations. The present work has as a general objective the analysis of management as a process in the organization. To achieve the proposed objectives, tools and techniques are used, such as the application of the leadership test to the organization's cadres and the use of the EndNote bibliographic manager.

Keywords: leadership; oil industry; strategic management.

El petróleo crudo de alta viscosidad presenta desafíos en el análisis de fluidos y obstáculos para la recuperación, que son superados con la nueva tecnología y las modificaciones de los métodos de explotación desarrollados para los petróleos convencionales, prometen desempeñar un rol muy importante en el futuro de la industria petrolera, por lo que muchos países tienden a incrementar su producción, revisar las estimaciones de reservas, comprobar las nuevas tecnologías e invertir en infraestructura, para asegurarse de no dejar atrás sus recursos de petróleo pesado. Cuba no está exenta del desarrollo mundial, ya que cuenta, con empresas capaces de refinar petróleo, extraer petróleo crudo nativo pesado, preparar sus mezclas y trasladarlas para su comercialización por vía terrestre y marítima.

La Unidad Empresarial de Base (UEB) División Territorial de Comercialización de Combustibles Matanzas, está ubicada en la Zona Industrial del Municipio de Matanzas, al Noroeste de la Bahía en el km. 8 de la carretera de la Zona Industrial. Esta Unidad tiene como principal función la de recibir y entregar los diferentes tipos de hidrocarburos, ya sean a usuarios de nuestra provincia como del resto del país. Se brindan también servicios de almacenamiento, recepción, manipulación, transportación, distribución de combustible y de lubricantes a las entidades del CUPET, operaciones de carga y descarga de buques tanques de combustibles y servicios de recogida de derrames de hidrocarburos. Para el desarrollo de sus funciones se compone de una dirección general a la cual se subordinan la dirección técnica, la contable financiera, el capital humano, operaciones, comercial, logística, supervisión y control, inversiones, y mantenimiento.

El presente trabajo tiene como objetivo el análisis de la gestión como proceso en la organización, para ello se traza los siguientes objetivos específicos:

- Clasificar la entidad según: naturaleza, propiedad, actividad, organización, tamaño y localización de sus actividades, el origen del capital y el ámbito de acción.
- Demostrar el funcionamiento de la empresa como un sistema e identificar los procesos que lo componen
- Analizar aspectos referidos al control, la estructura organizacional y el liderazgo en la entidad objeto de estudio

Para el logro de los objetivos propuestos se emplean herramientas y técnicas como la aplicación del test de liderazgo a cuadros de la organización y el empleo del gestor bibliográfico EndNote.

Antes de analizar la gestión estratégica de la entidad es necesario precisar aspectos teóricos que permitan cumplir los objetivos del trabajo con mejor calidad.

Según (Companys Pascual, 1993), define sistema productivo como: un conjunto de elementos materiales y conceptuales que realizan la transformación. Las entradas están compuestas esencialmente por trabajo humano, energía, materiales, dinero en forma generalmente de maquinaria e instalaciones, sin desdeñar la información tanto en forma de conocimiento tecnológico y tecnología propiamente dicha como de conocimiento gestión y de datos sobre la situación del entorno y del sistema productivo.

Por otra parte (Harold Koontz 2012), define la organización como: la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional.

Las organizaciones se clasifican según (Munch, 1998) desde distintos aspectos:

- Finalidad: con fines de lucro; sin fines de lucro; con fines administrativos, representativos, de resolución o servicios.
- Estructura: formal o informal.
- Tamaño: micro, mediana o grande.
- Propiedad: privadas o públicas.
- Actividad económica: industriales; comerciales o de servicios
- Filosofía o valores: tradicionales u orgánicas
- Tecnología: alta; mediana; tradicional o artesanal

- Régimen jurídico: sociedad; asociación; patronato; fundación.
- Jerarquía: organización jerárquica o en red.
- Actitud frente a los cambios: rígido; flexible.
- Grado de integración; totalmente integrada; parcialmente integrada; formal.

Según (Marcò, 2016) las organizaciones pueden clasificarse por:

Su naturaleza en lucrativas o no lucrativas; propiedad: en públicas, privadas o mixtas; actividad: en industriales, de servicios o comerciales; el origen del capital: en nacionales, extranjeras o de coparticipación; su tamaño: en Microempresas, empresas pequeñas y empresas medianas (pymes) y grandes empresas; la localización de sus actividades, el origen del capital y el ámbito de acción: en multinacionales, transnacionales, locales o regionales.

La declaración de la misión organizacional debe servir como elemento aglutinante e impulsor dentro del proceso de planeamiento estratégico y de la conducción de la organización hacia el logro de objetivos a largo plazo. Debe estimular a que los integrantes de la organización lleven adelante sus acciones cotidianas y reconocer su trascendencia en el marco de una perspectiva estratégica (Marcò, 2016).

La visión constituye una imagen futura y deseable a la que la organización aspira en un horizonte temporal lejano, por eso actúa como guía del accionar organizacional (Marcò, 2016)

Los objetivos constituyen una expresión concreta de los estados futuros que se desean lograr, se encuentran acotados en el tiempo y poseen un conjunto de parámetros que permiten cuantificar los resultados esperados del accionar (Marcò, 2016).

Según la NC ISO 9001:2015 los procesos son un conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan y transforman elementos de entrada en elementos de salida. En estas actividades pueden intervenir partes tanto internas como externas y también hay que tener en cuenta los clientes (Oficina Nacional de Normalización, 2015).

Es conveniente clasificar los procesos y tener en consideración su impacto en estos ámbitos (Drake Escobar, 2017). Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: estratégicos clave y de apoyo.

Los niveles de competitividad que la globalización impone a las empresas, les exige emplear herramientas para mejorar continuamente los niveles de productividad y eficiencia en sus procesos productivos (Pérez Vergara, & Rojas López, 2019).

El desarrollo científico y tecnológico que impone complejos procesos de cambios y continuas transformaciones sociales, incrementa las necesidades cognitivas del capital humano para dar respuestas a las nuevas exigencias en su desempeño profesional (Salgado Cruz, Gómez Figueroa, & Juan Carvajal, 2017).

Se considera que un mapa de proceso es una ayuda visual para imaginarse el proceso donde se muestra la unión de entradas, resultados y tareas. Por su parte, (Allahverdi, Gupta, & Aldowaisan, 1999) plantean que es una técnica muy extendida y cotidiana, que permite definir, describir, analizar y mejorar los procesos para perfeccionar los resultados deseados por los clientes.

Se entiende por control que su función es cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización se llevan a la obtención de sus metas. Consta de cuatro elementos primordiales:

- Establecer normas de desempeño.
- Medir el desempeño actual.
- Comparar este desempeño con las normas establecidas.
- Si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas. (Stoner, 1990).

El control como:

1. Comprobación y verificación o examen de unos objetivos y proceso de gestión determinados. (Principio de organización tradicional).
2. La capacidad de mantener un sistema estable o la maestría o habilidad de asegurar la eficacia del proceso de decisión (Amat, 1989).

El control es necesario ya que a través de él se vigila el avance y se corrigen errores. Ayuda a los administradores a realizar el seguimiento de los cambios del entorno y las repercusiones que estas producen en el avance de la organización, produce ciclos más rápidos, agrega valor a los productos y servicios de la organización, une a los trabajadores que tienen diferentes antecedentes y culturas y facilita la delegación y el trabajo en equipo (Stoner, 1990).

El control de gestión adquiere cada día mayor relevancia entre otras razones por su contribución para el despliegue, seguimiento y control del rumbo estratégico de las organizaciones. La planificación y

el control son dos caras de una misma moneda, desde que se comienza a planificar hay que controlar la marcha de la organización para tomar las medidas proactivas en caso necesario y encauzar el rumbo de la empresa hacia las metas trazadas (Nogueira Rivera, Medina Leon, Hernández Nariño, Comas Rodriguez, & Medina Nogueira, 2017). Según (Terry, 1999) existen tres tipos de control: el preliminar, el concurrente y el de retroalimentación. Según (Amat, 1989) existen tres tipos de control: el estratégico, de gestión y el operativo. Existen cuatro técnicas de control: por excepción, selectivo, por área de responsabilidad, interno y financiero.

Según (Stoner, 1998) el control interno está concebido y orientado para reforzar la seguridad de funcionamiento del sistema, en aspectos donde el valor material, físico o confidencial es significativo. Su diseño debe considerar lo siguiente: Se debe dejar rastro de las operaciones realizadas, para posteriores verificaciones. Introducir métodos para reducir las posibilidades de error.

Generalmente resultan complejas las estructuras que se establecen para dividir y organizar el trabajo en las organizaciones. Por este motivo, son muy utilizados ciertos diagramas que representan los subsistemas en que son agrupadas aquellas actividades afines y las relaciones de subordinación entre estas. A estos diagramas se les llama organigramas (Harold Koontz, 2012). Los tipos de estructura organizacional son: estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional y la ahocracia.

El tipo de liderazgo y las habilidades de comunicación y gestión de los agentes del cambio son fundamentales para reducir considerablemente la resistencia al cambio generada entre los miembros de la organización (Osorio, Sánchez, & Medina, 2019); además, la cultura y el clima interno de la organización juegan un papel relevante para propiciar cualquier intento de cambio organizacional.

El liderazgo implica conducir e influir en el comportamiento de otras personas para alcanzar los objetivos; el líder debe estimular la creatividad y motivar a sus seguidores para garantizar el cumplimiento de las actividades que deben realizar (González, Figueroa, & González, 2014).

El liderazgo juega un papel primordial como agente de cambio dentro de cualquier organización. El líder debe ser el propiciador del cambio y motivar a todos los miembros de la organización a poner toda su energía en la capacidad de innovación, de manera a utilizar las mejores aptitudes y capacidades de cada individuo para el beneficio de toda la organización (Ferrer Dávalos, 2015).

El análisis estratégico comercial de la entidad se lleva a cabo a través de diversos aspectos:

- Clasificación de la entidad.

La Unidad Empresarial de Base (UEB) División Territorial de Comercialización de Combustibles

Matanzas:

- Por su naturaleza: es una organización no lucrativa, en la que los beneficios de su actividad no son apropiados por agentes individuales y las actividades organizacionales se desarrollan en beneficio de la comunidad.
 - Según su propiedad: es una organización pública pues depende del Estado y su fin es la producción de bienes o servicios específicos (comercialización de combustibles).
 - Por su actividad: es una organización comercial, su función principal es la compra-venta de bienes (petróleo), que luego de un proceso de mejora (adición de nafta solvente y bicosyn) son vendidos a los clientes con un valor agregado.
 - Origen del capital: es una organización nacional, los aportes del capital social son realizados por agentes económicos nacionales.
 - Según su tamaño: es una gran empresa cuyas ventas totales anuales expresadas en pesos superan los \$ 250.000.000, límite a partir del cual las organizaciones comerciales se consideran grandes empresas.
 - Por la localización de sus actividades, el origen del capital y el ámbito de acción: es una empresa local o regional ya que el marco de acción de sus actividades se centra en el abastecimiento de combustibles a la provincia de Matanzas y otras regiones del país sin rebasar las fronteras nacionales. Posee un fuerte impacto económico y social en la región, ya que esta empresa es la que aporta el 80 % del combustible del país.
- Identificación y clasificación de los procesos de la empresa

La empresa organiza sus procesos de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la sociedad y de sus clientes a través de nueve procesos. Dos son procesos estratégicos: planificación estratégica y medición análisis y mejora; cuatro procesos claves: sistema de calentamiento, comercial, mezclas y recepción almacenamiento y entrega; y tres procesos de apoyo: compras y evaluación de proveedores, laboratorio de ensayos, gestión y desarrollo de los recursos humanos (ver figura 1).

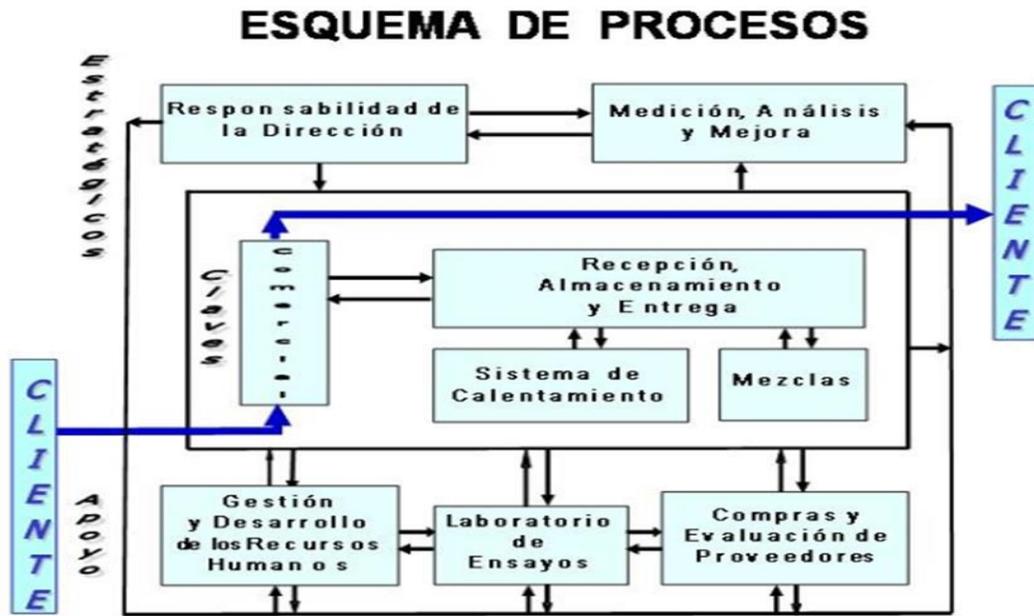


Figura 1. Mapa de procesos de la UEB Comercializadora de Combustibles de Matanzas.

Fuente: elaboración propia.

- ¿Trabaja como un Sistema a la empresa?

Misión: comercializar y brindar servicios especializados asociados al combustible y sus derivados en el territorio nacional, con estándares de calidad certificados y un capital humano calificado, con sentido de pertenencia, que asegure la competitividad, seguridad ambiental y satisfacción para nuestros clientes.

Visión: ser reconocidos por la excelencia en la comercialización de combustibles y sus derivados mediante la implementación y mejora continua del Sistema Integrado de Gestión Empresarial, para lograr una posición innovadora con un eficiente trabajo en equipo que supere las expectativas de los clientes.

Objetivos estratégicos: Comercializar combustibles para cumplir con la cantidad, calidad y plazos establecidos en las diferentes vías de distribución. Cumplir con los indicadores operacionales según los requisitos establecidos de calidad en la ejecución de los procesos. Cumplir con la programación de los proyectos de inversiones, así como con la ejecución en valores y avance físico de las obras del Plan de Inversiones y reparaciones capitales. Cumplir con el Mantenimiento Industrial de las instalaciones. Consolidar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, para fortalecer el control

interno y mantener la certificación del SGC por la NC ISO 9001:2015, la implementación de los Sistemas de Gestión de Medio Ambiente y solicitar la certificación del Sistema de Seguridad y Salud del Trabajo. Mantener los requisitos para la acreditación de los ensayos por la norma NC ISO/IEC 17025: 2006. Asegurar la efectividad de la actividad logística en cuanto a abastecimientos, almacenamiento y transportación. Potenciar la actividad económica financiera de la División. Desarrollar las competencias necesarias para lograr un desempeño superior en la organización.

La empresa funciona como un sistema porque todos sus procesos desempeñan funciones específicas y se integran para el logro de un plan común, los objetivos empresariales; con una misión y una visión afines. Enfocados al logro de la comercialización de, al menos, 1.7 millones m³ de combustible, lo cual constituye la meta de la entidad para este año 2021.

Los sistemas se componen de cuatro elementos claves, ellos son: Entradas o insumos (abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión. Estos son: combustibles, aditivos, disolventes y otros insumos para actividades de apoyo como materiales de oficina, reactivos de laboratorio y útiles, herramientas, piezas de repuesto, kit de reparación para labores de mantenimiento). Procesamiento (es la transformación de los insumos. Consiste en la convección de petróleo crudo nativo en petróleo crudo mejorado a través de la adición de disolventes y aditivos). Salidas o productos (los productos del proceso son combustibles pesados y ligeros). Retroalimentación (es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o la respuesta del medio ambiente). En este caso la retroalimentación se sustenta en: grupo de atención al cliente presente en cada municipio de la provincia; teléfonos de atención al cliente para la recepción de quejas sugerencias o reclamaciones atendidas directamente en la empresa; encuestas a la totalidad de los clientes por el sistema de gestión de calidad al menos una vez al año.

Las interacciones con los clientes mediante las vías anteriores permiten el intercambio con los mismos y la mejora continua del producto, a través del análisis y procesamiento de cada una de sus inquietudes y correcciones del producto ofertado en caso necesario. Otra vía para la retroalimentación lo constituyen todos los procesos de chequeo de calidad de las mezclas, que se llevan a cabo mediante el laboratorio de ensayos, cuyos resultados permiten saber si es necesario hacer correcciones en el producto.

- ¿Cómo la entidad realiza su control interno? ¿En qué normas se basan?

El control interno en la UEB División Territorial de Comercialización de Combustibles Matanzas se realiza por el Área de Supervisión y control de la empresa a cargo de la ingeniera Zoraimé Méndez Santana, y comprende diferentes acciones.

Se aplica mensualmente La Guía de Autocontrol de la Contraloría General de la República de Cuba con el objetivo de realizar el autocontrol al sistema de control interno de cada una de las áreas. Es adaptada a las características y condiciones de cada una y se aplica por componentes según la planificación: ambiente de control, gestión y prevención de riesgos, actividad de control; información y comunicación y acción de control y monitoreo. Al finalizar cada trimestre se debe haber concluido el análisis todos los componentes, a partir del cual se realiza un informe por área de las no conformidades con los cuales se conforma un reporte de no conformidades según el procedimiento CM-GC/P0107 Acciones correctivas y correctoras del sistema de gestión de calidad y se elabora un plan de medidas.

Aplican las guías específicas de cada área según la programación existente que deben aplicarse como mínimo una vez al año cada una de las guías de las actividades de todas las áreas. Se aplica controles sorpresivos orientados por organismos superiores o por el directivo de acuerdo a las circunstancias que así lo requieran se tiene en cuenta diferentes actividades y recursos vulnerables. Se llevan a cabo acciones de autocontrol de las áreas que son mensualmente ejecutadas por el personal designado por el jefe del área para controlar aspectos vulnerables de las actividades.

Todas las acciones de control tienen la finalidad de identificar las no conformidades, elaborar un plan de medidas y seguir el cumplimiento del mismo. Mensualmente se realizan comités de prevención y control en la entidad donde se analizan los planes de medida y su respectiva implementación de todas acciones recibidas o realizadas en el período. Se analiza el plan de prevención de riesgos que es un instrumento de trabajo para dar seguimiento al cumplimiento de las medidas aplicadas, este se revisa y actualiza frecuentemente.

Las normas que rigen el control interno en la empresa son: Resolución 60: 2011 "Normas del sistema de control interno". Guía de autocontrol General de la Contraloría General de la República de Cuba, emitida el 1.03.2011. NC ISO 9001:2015 "Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos". Manual de Control Interno para el Sistema de la Unión Cuba-Petróleo. Versión 03 del año 2015.

Procedimiento de Control Interno de la UEB División Territorial de Comercialización de Combustibles Matanzas CM -C/I/P 1201. Versión 8 del año 2020.

- Tipo de estructura de la entidad según su organigrama.

Según el organigrama de la entidad (ver figura 2) se puede identificar que esta presenta una estructura de la forma divisional, en la que existe una estandarización del producto. No es tanto una organización integrada, como un grupo de entidades casi autónomas, unidas por la estructura administrativa central (es una UEB División Territorial de comercialización de combustible de las 14 que conforman la Empresa Nacional Comercializadora de Combustibles) y cada subdivisión tiene su propia estructura.

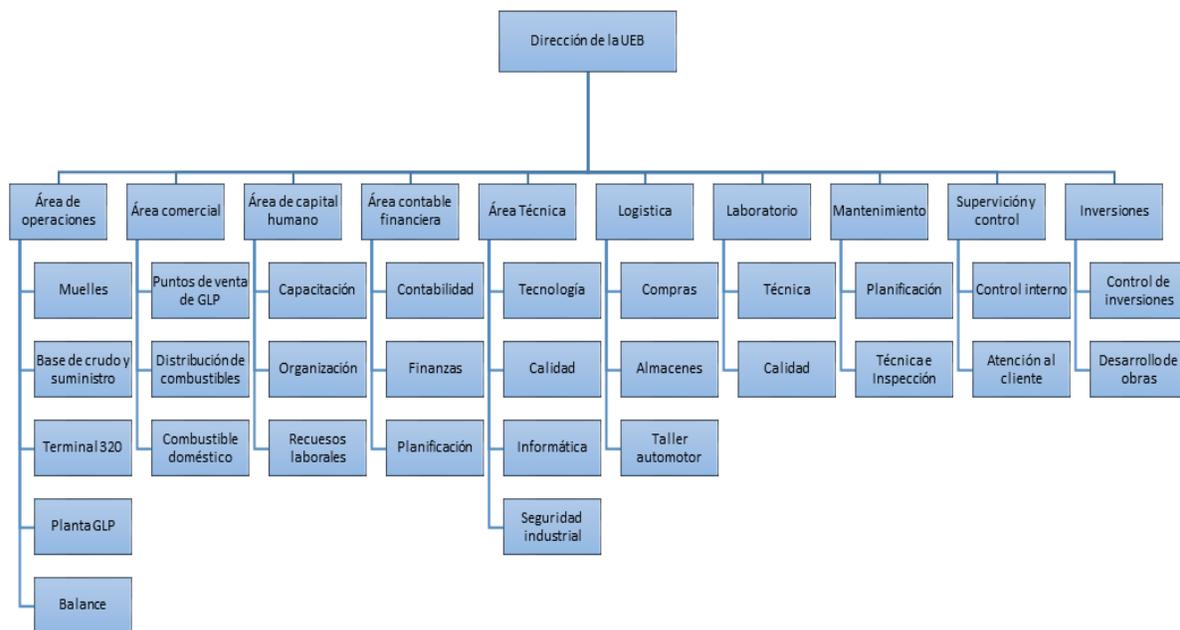


Figura 2. Organigrama de la UEB Comercializadora de Combustibles de Matanzas.

Fuente: tomado de la documentación de la empresa.

- Identificación de los tipos de líder de la entidad.

Para ello se aplica la encuesta Test de liderazgo (qué tipo de líder soy) que se muestra el modelo en el cuadro 1 y a partir de los resultados obtenidos se caracterizan a los tres líderes seleccionados en la entidad.

Cuadro 1: Test de liderazgo.

Situación	Alternativas de acción	
<p>1. Últimamente sus empleados no responden al trato amable y evidente preocupación por su bienestar. El rendimiento general está disminuyendo rápidamente.</p>	A	Recalcaría el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de que se cumplan las funciones
	B	Estaría disponible para el diálogo pero no ejercería ninguna presión para entablarlo.
	C	Conversaría primero con los empleados y después fijaría las metas
	D	Dejaría intencionalmente de intervenir.
<p>2. El rendimiento que se observa en la empresa está aumentando. Usted ha estado asegurándose de que todos los empleados conozcan bien las funciones y las normas de trabajo.</p>	A	Mantendría un trato amable pero cerciorándome de que todos los empleados conocen bien las funciones y las normas de trabajo.
	B	No tomaría alguna acción definitiva.
	C	Haría todo lo posible para que el grupo se sintiera importante y participara en los asuntos de la empresa
	D	Recalcaría la importancia de cumplir las funciones y normas respectivas
<p>3. El personal de la empresa no puede resolver un problema. En general, usted ha dejado que se resuelvan siempre por sí solos los problemas. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales andan bien.</p>	A	Interesaría a los integrantes del grupo en el problema procuraría resolverlo con ellos
	B	Dejaría que el grupo lo resuelva
	C	Actuaría rápida y firmemente para resolver el problema y corregir la situación
	D	Animaría al grupo a tratar de resolver el problema y estaría disponible para el diálogo.
<p>4. Está usted contemplando un cambio fundamental. Sus empleados tienen un magnífico historial de servicio y respetan la</p>	A	Permitiría la participación del grupo en la ejecución del cambio pero no la exigiría
	B	Anunciaría los cambios y luego supervisaría que los ejecutaran.

necesidad del cambio.	C	Permitiría que el grupo de empleados formulase su propia orientación.
	D	Incorporaría las recomendaciones que presentasen los empleados pero dirigiría yo mismo la realización del cambio
5. El rendimiento de los empleados ha estado bajando durante los últimos meses. Los empleados no se han interesado en cumplir con los objetivos establecidos. En el pasado, la redefinición de las funciones ha dado buenos resultados. Ha sido necesario recordarles constantemente sus funciones para que las desempeñen eficientemente.	A	Permitiría que el grupo formulase su, propia orientación
	B	Incorporaría las recomendaciones del grupo pero me cercioraría de que los objetivos se cumplieran
	C	Redefiniría las metas y supervisaría cuidadosamente su realización.
	D	Permitiría la participación del grupo en el establecimiento de las metas, pero sin ejercer presión sobre los integrantes
6. Usted se ha incorporado a un ambiente de trabajo dirigido con eficiencia. El director anterior ha sido sumamente rígido. Usted desea mantener un nivel alto de rendimiento pero le gustaría iniciar una humanización del ambiente de la empresa.	A	Haría todo lo posible para que el grupo se sintiese importante y participase en los asuntos de la empresa.
	B	Recalcaría la importancia de cumplir con las metas y las funciones respectivas.
	C	Dejaría intencionalmente de intervenir.
	D	Propiciaría que el grupo participase en el proceso de toma de decisiones pero cerciorándome de que los objetivos se cumplieran
7. Usted está considerando realizar cambios importantes en la estructura de la empresa. Los	A	Definiría el cambio y supervisaría cuidadosamente su ejecución
	B	Aprobaría las recomendaciones de los empleados

empleados le han presentado recomendaciones respecto a los cambios que juzgan necesarios. Los empleados le han mostrado flexibilidad en su actuación cotidiana.		respecto al cambio y les permitiría organizar su ejecución
	C	Estaría dispuesto a realizar los cambios que proponen los empleados, pero mantendría el control en su ejecución.
	D	Evitaría la confrontación, dejaría las cosas como están y no el cambio.
8. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales andan bien. Usted se siente preocupado por el sistema de trabajo de los empleados en el aula.	A	Dejaría que los empleados siguieran trabajando igual.
	B	Discutiría la situación con los empleados y luego iniciaría las orientaciones.
	C	Tomaría las medidas necesarias para orientar individualmente a cada maestro hacia un sistema de trabajo bien definido.
	D	Me cuidaría de no perjudicar las relaciones con los empleados, no abusando de la autoridad
9. El personal de su empresa ha tratado de presentarle sus recomendaciones respecto a la conveniencia de ciertos cambios. El grupo no entiende sus metas, en las reuniones no se llega a nada claro. En potencia tienen el talento necesario.	A	Dejaría que el grupo lo resolviera por sí solo.
	B	Incorporaría las recomendaciones que lograrse sacar el grupo, Pero cerciorándome de que los objetivos se cumplan.
	C	Redefiniría las metas y supervisaría cuidadosamente su ejecución
	D	Permitiría la participación del grupo en el establecimiento de las metas pero no ejercería presión alguna sobre los integrantes del grupo.
10. Sus empleados, regularmente capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo favorablemente ante	A	Permitiría la participación de los empleados en la redefinición de las normas de trabajo pero no ejercería presión sobre ellos.
	B	Haría una redefinición de las normas y supervisaría

la nueva definición de las normas de trabajo que usted les ha asignado.		cuidadosamente su aplicación.
	C	No ejercería presión alguna para evitar una confrontación
	D	Incorporaría las recomendaciones del grupo pero me cercioraría de que las normas se cumplieran.
11. Llega usted como director a una empresa nueva. El director anterior no tenía interés en los asuntos del grupo. El grupo ha estado desempeñando sus funciones y ejerciendo debidamente su labor. Las interrelaciones de los empleados andan bien.	A	Tomaría las medidas necesarias para orientar a sus empleados hacia un sistema de trabajo bien definido
	B	Incorporaría a los empleados en el proceso de toma de decisiones y apoyaría sus contribuciones
	C	Analizaría el rendimiento previo del grupo y luego examinaría la necesidad de aplicar nuevos métodos.
	D	Dejaría las cosas como estaban.
12. Informaciones recientes indican la presencia de dificultades internas entre los empleados. El grupo tiene un historial de rendimiento notable. Sus integrantes perseveran en él cumplimiento de las metas a largo plazo. El año anterior trabajaron en forma armónica. Todos poseen alta responsabilidad en sus funciones.	A	Propondría una solución a los empleados y consideraría la necesidad de aplicar nuevos métodos.
	B	Permitiría que los miembros del grupo las resolviesen solos.
	C	Actuaría rápida y firmemente para corregir y reorientar.
	D	Estaría dispuesto a discutir, cuidando de no dañar las relaciones entre director y empleados

Fuente: (Puchol Moreno, & Puchol Plaza, 2016)

El primer líder seleccionado es Zoraimé Méndez Santana, jefa del área de Supervisión y Control. La aplicación del test otorga la máxima puntuación para el cuadrante 2 por lo que es un líder que hace bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones (ver cuadro 2).

El segundo líder seleccionado es Andrés Ávalos Milián, jefe del área técnica. La aplicación del test otorga la máxima puntuación para el cuadrante 2 por lo que es un líder que hace bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones (ver cuadro 3).

El tercer líder seleccionado es Roberto La Torre, jefe del área de operaciones. La aplicación del test arroja que es un líder que hace mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal puesto que obtuvo mayor puntuación en el cuadrante 1 (ver cuadro 4).

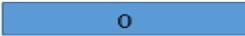
Las encuestas aplicadas a tres cuadros de la entidad demuestran que la empresa cuenta con directivos con ánimo de liderazgo, capaces de guiar a sus subordinados correctamente para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Los directivos toman decisiones aceptadas y hacen los cambios que sean necesarios; sin descuidar las relaciones personales, al situarse en el lugar de sus trabajadores y velar por el bienestar de sus subordinados.

Cuadro 2: Resultados del test de liderazgo a Zoraimé Méndez Santana.

S I T U A C I O N	Alternativas de acción				Cuadrante 3 2 Mayor hincapié en la relación personal que en el cumplimiento de las funciones.	Cuadrante 2 6 Bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones
	1	2	3	4		
1	A	C	B	D	Cuadrante 4 0 Poco hincapié en la relación personal o en el cumplimiento de las funciones La aplicación del test otorga la máxima puntuación para el cuadrante 2 por lo que es un líder que hace bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones.	Cuadrante 1 4 Mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal.
2	D	A	C	B		
3	C	A	D	B		
4	B	D	A	C		
5	C	B	D	A		
6	B	D	A	C		
7	A	C	B	D		
8	C	B	D	A		
9	C	B	D	A		
10	B	D	A	C		
11	A	C	B	D		
12	C	A	D	B		
	1	2	3	4		

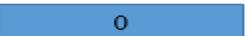
Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3: Resultados del test de liderazgo a Andrés Ávalos Milián.

	Alternativas de acción				Cuadrante 3	Cuadrante 2	
	1	2	3	4			
S I T U A C I O N	1	A	C	B	D	 <p>Mayor hincapié en la relación personal que en el cumplimiento de las funciones.</p>	 <p>Bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones</p>
	2	D	A	C	B		
	3	C	A	D	B		
	4	B	D	A	C		
	5	C	B	D	A	 <p>Poco hincapié en la relación personal o en el cumplimiento de las funciones</p>	 <p>Mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal.</p>
	6	B	D	A	C		
	7	A	C	B	D		
	8	C	B	D	A		
	9	C	B	D	A	<p>La aplicación del test otorga la máxima puntuación para el cuadrante 2 (anexo #) por lo que es un líder que hace bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones</p>	
	10	B	D	A	C		
	11	A	C	B	D		
	12	C	A	D	B		
	1	2	3	4			

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 4: Resultados del test de liderazgo a Roberto la Torre.

	Alternativas de acción				Cuadrante 3	Cuadrante 2	
	1	2	3	4			
S I T U A C I O N	1	A	C	B	D	 <p>Mayor hincapié en la relación personal que en el cumplimiento de las funciones.</p>	 <p>Bastante hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones</p>
	2	D	A	C	B		
	3	C	A	D	B		
	4	B	D	A	C		
	5	C	B	D	A	 <p>Poco hincapié en la relación personal o en el cumplimiento de las funciones</p>	 <p>Mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal.</p>
	6	B	D	A	C		
	7	A	C	B	D		
	8	C	B	D	A		
	9	C	B	D	A	<p>La aplicación del test arroja que es una líder que hace mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal puesto que obtuvo mayor puntuación en el cuadrante 1</p>	
	10	B	D	A	C		
	11	A	C	B	D		
	12	C	A	D	B		
	1	2	3	4			

Fuente: elaboración propia.

- ¿Qué tipo de control se utiliza en la entidad?

En la entidad se emplea un control de retroalimentación en el que se reúnen datos, se analizan y una vez se obtienen los resultados se hacen correcciones en caso de ser necesario. El control se sustenta en las labores de control interno a las que se suman otras de carácter externo, se realizan más de 100 acciones de control interno anualmente y se reciben como promedio 50 controles externos en igual período de tiempo. Algunos de estos controles son: Realización de auditorías programadas del Sistema de Gestión de Calidad una vez al año, el año en curso la auditoría está programada para el mes de marzo. Realización de auditorías internas por el propio sistema de gestión de calidad de la empresa según un programa anual de auditoría CM -GC/P0104 presentado y aprobado en el consejo de administración. En este el supervisor de control interno es integrante del equipo auditor del sistema de gestión de calidad. Las acciones de control tienen el siguiente alcance: verificar el cumplimiento del plan de medidas de la última acción de control interno recibida y la aplicación de la Guía de autocontrol General de la Contraloría General de la República de Cuba y la aplicación de las guías específicas de cada área.

Se reciben controles externos dirigidos a la inspección de: combustibles de aviación, inventarios físicos de combustibles, obras hidrotécnicas, seguridad marítima, medio ambiente, hidrología, energía, tecnologías, ejecución de inversiones, actividades de mantenimiento entre otras. Los organismos responsables de las inspecciones son: Ministerio de energía y minas, Unión Cuba Petróleo, Empresa Nacional Comercializadora de Combustible, El Ministerio del Transporte, Registro cubano de buques, Seguridad marítima, Empresa Nacional de Recursos hidráulicos, La Oficina Nacional de Normalización (ONN), entre otros.

El control de retroalimentación tiene como limitación que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción; el aporte es que permite implementar acciones para impedir que se cometa el mismo error nuevamente. Dado los inconvenientes de este tipo de control se recomienda a los directivos de la empresa integrar a los mecanismos ya existentes nuevos instrumentos de control preliminar y concurrente, para elevar la eficiencia en el ejercicio del control.

Con el desarrollo del trabajo se demostró el funcionamiento de la empresa como un sistema, con una misión y una visión afines con los objetivos estratégicos de la organización, y en las que sus

procesos se encuentran integrados para el desarrollo adecuado de sus funciones y la consecución de las metas trazadas. Queda identificadas las características de los cuadros de la entidad con la aplicación del test de liderazgo a tres cuadros de la empresa. Se recomienda a los directivos de la empresa la inclusión de nuevos procedimientos de control a los ya existentes.

Referencias bibliográficas

- Allahverdi, A., Gupta, JN & Aldowaisan, T. (1999). «Business process reengineering: an approach for process mapping». *Omega International Journal of Management Science*, 27 (2), pp. 219-239.
- Amat, J. M. (1989). La importancia del control de gestión en el proceso directivo. *Rev. Novamáquina*, No. 149, p.135.
- Companys Pascual, R. (1993). Organización de la Producción I. *Diseño de Sistemas Productivos*, Albert Corominas Subias. Barcelona: Ediciones.
- Drake Escobar, E. L. (2017). «Diagnóstico de la gestión de la calidad de la Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes (JVR)». *Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba*, ([Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial]).
- Ferrer Dávalos, R. M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. [The influence of the human factor, leadership and organizational culture in the processes of organizational change implementation and management]. *Rev. Int. Investig. Cienc. So*, 11 (1), pp. 102-114.
- González, M. B., Figueroa, E. G., & González, R. C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional de las pymes: Caso Catering Gourmet de Durango, México. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, pp. 45-62.
- Harold Koontz, H. W., & Mark Cannice. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. *MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.*, Decimocuarta edición.
- Osoño, R. M. B., Sánchez, J. M. M., & Medina, D. L. L. S. (2019). La importancia del factor humano, en la competitividad organizacional, a través de la educación de clientes internos y externos. *Este documento fue dictaminado por el comité evaluador del evento.*

- Marcó, F. (2016). Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones. *Universidad Nacional Arturo Jauretche*, 176.
- Munch, L. (1998). Fundamentos de la Administración. 109.
- Nogueira Rivera, D., Medina Leon, A., Hernández Nariño, A., Comas Rodriguez, R. & Medina Nogueira, D. (2017). Anàlisis econòmic-financiero: talòn de Aquiles de la organizaciòn. Caso de aplicaciòn. *Ingenieria Industrial* 38 (1), 106-115.
- Oficina Nacional de Normalizaciòn (2015). *NC ISO 9001 "Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos"*. 2015, publicado por Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza asumida por Cuba.
- Perez Vergara, I. G., & Rojas Lòpez, J. A. (2019). Lean, Seis Sigma y herramientas cuantitativas: Una experiencia real en el mejoramiento productivo de procesos de la industria gráfica en Colombia.
- Puchol Moreno, L., & Puchol Plaza, I. (2016). El libro de las Habilidades Directivas. *Ediciones Díaz de Santos*, pp. 285-315.
- Salgado Cruz, M., Gómez Figueroa, O., & Juan Carvajal, D. T. (2017). Niveles para la captaciòn en una organizaciòn. *Ingenieria Industrial* 38 (2), pp. 154-160.
- Stoner. (1990). Administración. *Editorial Prentice Hall Hispanoamericano, S.A, México, sexta Edición*.
- Terry, G. R. (1999). Principios de adm inistraciòn. *Com pañia Editorial Continental*, 747.