

EXPERIENCIA DE CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS, PARA PERFECCIONAR LA LABOR DE COMERCIALIZACIÓN DEL GAS LICUADO DEL PETRÓLEO

Management training experience to improve the marketing of Liquefied Petroleum Gas

Iván Agustín Lora Alfredo, agustinloraalfredoivan@gmail.com, Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz", <https://orcid.org/0009-0000-8726-8701>

Mailene Duménigo Rodríguez, mailene@cpp.cupet.cu, Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría", <https://orcid.org/0000-0001-8808-2765>

Manuel de la Rúa Batistapau, mrua@mes.gob.cu, Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba, <https://orcid.org/0000-0002-2785-5733>

DOI: <https://doi.org/10.71727/rae.v4i2.390>

RESUMEN

Los rápidos y profundos avances de la ciencia, la tecnología y la innovación, aportan herramientas de relevante importancia para el desarrollo y competitividad de la gestión comercial en entidades empresariales. Perfeccionar su visión recurriendo a nuevas formulaciones teóricas para el esclarecimiento de la naturaleza compleja del proceso de comercialización se convierte en una necesidad empresarial ya que la comercialización de GLP envasado constituye una actividad de relevancia dentro del sector de los hidrocarburos tanto por el comportamiento de sus ventas como por los retos del encadenamiento de actividades conexas como transporte, distribución, almacenamiento y envasado. El presente artículo tiene el objetivo de presentar los principales resultados del proyecto de asesoría con enfoque a la capacitación dirigida a los directivos y reservas de cuadros de la Empresa de Gas Licuado, encaminada al fortalecimiento del ejercicio de la dirección a partir de la actualización de conocimientos, desarrollo de habilidades, métodos y técnicas para la conformación de la estrategia de comercialización y del procedimiento integrado de comercialización de GLP en las condiciones actuales como resultados principales de la investigación acción participativa utilizada como método fundamental de trabajo. Mientras que su conclusión fundamental es que la capacitación en la acción cotidiana de la empresa permite un proceso contextualizado y transformador de superación de los involucrados y la solución creativa de los problemas, sin separar a los trabajadores de sus funciones y mejorando su desarrollo personal y humano.

Palabras clave: Capacitación, empresarios, comercialización, GLP

ABSTRACT

The rapid and profound advances in science, technology, and innovation provide tools

of significant importance for the development and competitiveness of business management in business entities. Refining their vision by using new theoretical formulations to clarify the complex nature of the marketing process becomes a business necessity since the marketing of bottled LPG is a significant activity within the hydrocarbon sector both due to the behavior of its sales and the challenges of linking related activities such as transport, distribution, storage and packaging. This article aims to present the main results of the advisory project focused on training for managers and their reserves at the Havana liquefied gas company, aimed at strengthening the exercise of management through the updating of knowledge, development of skills, methods and techniques for the development of the marketing strategy and the integrated marketing procedure for liquefied gas under current conditions as the main results of participatory action research used as a fundamental working method. While its fundamental conclusion is that training in the company's daily operations allows for a contextualized and transformative process of improvement for those involved and the creative solution of problems, without separating workers from their functions and improving their personal and human development.

Key words: training, managers, marketing, LPG

1. INTRODUCCIÓN

En Cuba, desde hace ya más de una década, se están dirigiendo los esfuerzos hacia el fomento y consolidación de una nueva visión de la gestión de gobierno basado en ciencia e innovación, que se corresponda con las exigencias y demandas de la realidad económica y social actuales. Sin embargo, el crecimiento de su economía en los últimos cinco años se ha caracterizado por la presencia de nuevos obstáculos y dificultades, donde han incidido factores externos con impactos superiores a los registrados en años pasados.

En particular el manejo y aprovechamiento de la energía para la producción y para la vida cotidiana, en las más disímiles variantes, ha sido un área muy perseguida y golpeada por las medidas extraterritoriales implementadas contra Cuba por el gobierno de los Estados Unidos. En particular, este impacto se puede observar en la calidad del servicio de comercialización del Gas Licuado de Petróleo (GPL) a las empresas, pero en particular a la población.

En dirección de la Unión Cubapetróleo, se reconocen un grupo de obstáculos a la comercialización dados principalmente porque:

- Persisten altos niveles de quejas por la disminu-

ción de las ventas ante la incapacidad de suplir las demandas.

- La diferenciación en el servicio no constituye una práctica frecuente
- Existe una deficiente técnica comercial para establecer correcciones o nuevos desarrollos a un producto
- La baja preparación en técnicas de calidad del servicio de los directivos y trabajadores de las empresas, conlleva al deterioro gradual de la ya difícil situación de la comercialización
- No se manifiestan interacciones sistémicas entre actores académicos y empresariales, que favorezcan los procesos de difusión de las buenas prácticas de comercialización.

Los obstáculos y la necesidad de su enfrentamiento, permiten reconocer una insuficiente capacitación para el cumplimiento de los objetivos y la obtención de resultados de la comercialización de GLP a la población; de cara a la sociedad cubana, tal y como está expuesto en el modelo económico y social cubano.

En nuestro caso se reconocen los beneficios que aporta la capacitación de los trabajadores y directivos como los recursos más importantes que posee una entidad laboral, ya que aumenta la productividad y rentabilidad, y beneficia directamente a los profesionales como individuos que se sienten motivados, identificados y comprometidos con la obtención de los resultados esperados en el cumplimiento de sus funciones con eficiencia y eficacia.

Y es por eso que se decidió establecer una alianza entre la academia, el Centro Politécnico del Petróleo y la Empresa de Gas Licuado para estructurar un proceso de capacitación en el puesto de trabajo del consejo de dirección, con vista a la transformación a corto y mediano plazo de la comercialización del GLP y el aumento de la calidad del servicio brindado a la población.

Proceso objeto de estudio y objetivo de este artículo que pretende socializar esta experiencia de capacitación y sus principales resultados.

2. METODOLOGÍA

En esta experiencia se utilizó la metodología de investigación acción participativa propuesta por Fals Borda (FALS O y ANISUR M 1991) y como métodos fundamentales: El Histórico-lógico: En el análisis del comportamiento de la Gestión de la Capacitación en el contexto nacional e internacional, además de la fundamentación teórica de los aspectos más importantes y de las particularidades de la misma en la Empresa de Gas Licuado. El Enfoque sistémico: Para la construcción definitiva del plan de capacitación en medio del contexto cambiante y complejo de la actividad cotidiana.

na de la empresa. El análisis de documentos, no solo para conocer la proyección estratégica de la gestión comercial y específicamente lo relacionado con la comercialización de GLP a la población sino, como base para la elaboración de situaciones y juegos de roles en el proceso de toma de decisiones. La observación participante para el estudio del comportamiento individual y colectivo durante las actividades y acciones de capacitación.

3. RESULTADOS

El ritmo de cambios vertiginosos que sean producido en el mundo y en Cuba en época post pandémica, han multiplicado exponencialmente la necesidad imperiosa de cambiar constantemente para mantenernos actualizados y en condiciones de encontrar nuevas soluciones a los problemas. En estas condiciones la capacitación debe ser considerada como una inversión y no un gasto, y atendida como una prioridad.

La capacitación es en esencia un conjunto de actividades pedagógicas dirigidas al mejoramiento personal y humano de los recursos de mayor valor para el desarrollo organizacional; los recursos humanos.

En este sentido, Peñalvo y otros (2020), resaltan que un programa de capacitación debe tener en cuenta los siguientes aspectos: el diagnóstico; la formulación precisa de los objetivos de la capacitación y desarrollo; el diseño de los contenidos de las actividades programadas y exponen principios para su desarrollo y evaluación. Mientras que Chiavenato (2021) enfatiza en las variables a considerar en el proceso de capacitación a fin de lograr la optimización de los recursos empleados para la construcción de un espacio de transformación. Pero para nuestro objetivo es relevante la afirmación de Morejón y Alfonso (2023) que reconocen que a pesar de que comúnmente existen obstáculos "... siempre se debe recordar que las capacitaciones son una ventana hacia el conocimiento, la innovación y el perfeccionamiento, aspectos necesarios para ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos."

Teniendo en cuenta estas ideas, se organizó una capacitación dirigida a los directivos y sus reservas de la Empresa de Gas Licuado, encaminada al fortalecimiento del ejercicio de la dirección a partir de la actualización de conocimientos, el desarrollo de habilidades, y la apropiación de métodos y técnicas para el logro de la conformación de la estrategia y el desarrollo de un procedimiento integrado de comercialización del GLP en la Unión Cubapetróleo en las condiciones actuales de la provincia.

El trabajo se concibió como proyecto de asesoría con enfoque a la capacitación dirigido a los directivos y reservas de cuadro de la Empresa Gas Licuado, encaminado al fortalecimiento del ejercicio de la dirección mediante la capacitación del consejo de dirección de la empresa y de un grupo de trabajadores en posiciones claves.

Este servicio de asesoría de apoyo externo, tuvo el objetivo general de contribuir al desarrollo de conocimientos y habilidades que tributarán a un desempeño eficiente de la dirección en la Empresa Gas Licuado y se organizó en dos etapas.

Una primera etapa dirigida a la realización de un ciclo de actividades de formación-acción para la actualización a los miembros del consejo de dirección y una segunda, dedicada a la aplicación parcial y perfeccionamiento de las acciones de comercialización del GLP del consejo y de los trabajadores, en un ciclo de práctica-teoría-práctica, con seguimiento y apoyo docente, para la fundamentación y ajuste de las acciones.

Objetivos específicos de la capacitación fueron:

- Elaboración del cuerpo teórico conceptual compartido, para la integración en el modelo de los diferentes procesos de perfeccionamiento de la comercialización del GLP
- Determinación de un procedimiento de comercialización integrador, desde los pilares de la transformación digital, el mercadeo orientado al cliente y el perfeccionamiento estructural del proceso.

Para el logro de estos objetivos se utilizaron, en la primera etapa, técnicas de participación, instrumentos de diagnóstico y dinámicas grupales; para poner en común las teorías y conceptos que sirvieron de fundamentos a la construcción colectiva del procedimiento.

En la segunda etapa, se implementan las acciones de capacitación- acción ajustadas a las necesidades detectadas y se empleó, además, la asesoría directa a los participantes. En particular, a los cuatro directivos con temas de maestría y doctorado vinculados al proceso, con los que se organizó un tratamiento individual personalizado y participaron también como coordinadores de actividades.

Los temas de las actividades de capacitación-acción más relevantes fueron:

Como resultados relevantes del proceso se pueden señalar:

Se concibió la implementación de una adecuada estrategia de venta dirigida a la diversificación de mercado

que toma en cuenta la transformación digital y el impacto que este produce en la productividad y la calidad

No.	Temas
1.	Fundamentos Teóricos de la comercialización Mejores Prácticas y Experiencias Estrategias, Innovaciones y Tendencias
2.	Diagnóstico y Alineación Estratégica
3.	Orientación del Mercadeo (Orientado a Datos)
4.	Particularidades del Taller de inmersión estratégica
5.	Pilotaje y ajuste del proceso de mercadeo híbrido
6.	Uso de la plataforma de pedidos y atención al cliente virtual
7.	Diseño del procedimiento integral de comercialización
8.	Retos del escalamiento y la sostenibilidad
No.	Temas
9.	Retos de la validación en entorno controlado

del servicio a partir de sus características distintivas de intangibilidad, heterogeneidad y simultaneidad, así como la consolidación organizacional.

Como parte del proceso se identificaron los Factores clave de éxito (FCE) y Áreas de resultados clave (ARC) siguientes:

Se transformó la Estrategia de Productividad se basa ahora, en la optimización de los costos de operaciones y el incremento de las ventas, en segmentos de mercado con ventas a precios no subsidiados, para disminuir subsidio y generar beneficios a mediano y largo plazos.

Se elaboró una Estrategia de Diversificación que tri-

Atributos del servicio	Factores Clave de éxito	Áreas de resultados clave.
1. Accesibilidad y Disponibilidad. 2. Asequibilidad. 3. Calidad	1. Compromiso y estabilidad de la alta dirección. 2. Potencialidades para servicios secundarios. 3. Formas de retribución y sistemas de pago	1. Cuadros. 2. Atención al hombre. 3. Gestión de clientes 4. Identificación validación e implementación de servicios secundarios. 5. Organización del trabajo y los salarios

buta a la Estrategia de Productividad, en el orden de incrementar los beneficios a través de servicios secundarios que generen rentabilidad, teniendo en cuenta que esta sea igual o superior a la de la actividad principal y no vaya en detrimento de la misma.

Todo el procedimiento está reforzado por una Estrategia de Transformación Digital que orienta hacia todo el trabajo a la integración de las Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones (TIC) a los procesos de la organización, fundamentalmente a los claves u operativos, con el objetivo de optimizar costos y tiempo. Y que se reflejó también en la utilización de la tecnología y la creación de espacios virtuales de capacitación- acción.

Todo el proceso de asesoría en ambas etapas, estuvo signado por una Estrategia de Consolidación Organizacional, dirigida a impulsar una cultura en la organización con enfoque al cliente, que se centra en alinear a todos los miembros de la misma con el sistema de valores (Misión, Visión, Valores), de forma tal que contribuya a la consolidación del Modelo de Gestión Empresarial y los resultados puedan perdurar en el tiempo, convirtiéndose en buenas prácticas consolidadas. Por último, como resultado fundamental del proceso de asesoramiento y capacitación se elaboró un procedimiento para la comercialización del GLP a la población compuesto por dos fases, cuatro etapas y nueve pasos que prevé mejoras significativas en la calidad del servicio.

De este modo, el asesoramiento, el acompañamiento, la utilización de las TIC y la actuación desde la investigación - acción participativa crearon un contexto de capacitación que permitió el desarrollo personal de los involucrados, al mismo tiempo que se encontraron e implementaron soluciones prácticas fundamentadas a la comercialización del GLP

4. DISCUSIÓN:

Los resultados del proyecto de capacitación-acción desarrollado en la Empresa de Gas Licuado evidencian que la formación en el puesto de trabajo, concebida como un proceso sistemático, participativo y contextualizado, constituye un factor estratégico para el fortalecimiento de la gestión comercial en entornos organizacionales complejos y con restricciones estructurales. En coherencia con el objetivo del estudio, se constataron avances sustantivos en la actualización de conocimientos directivos, el desarrollo de habilidades estratégicas y la apropiación de métodos y técnicas orientadas a la comercialización del GLP, particularmente mediante la construcción colectiva de una estrategia comercial y el diseño de un procedimiento

integrado alineado con la transformación digital, la orientación al cliente y la consolidación organizacional. Estos hallazgos dialogan de manera consistente con la literatura especializada, que reconoce la capacitación directiva y la articulación entre capacidades internas, procesos y percepción del cliente como determinantes de la eficiencia organizacional y la calidad del servicio (Peñalvo et al., 2020; Chiavenato, 2021; Prayudha & Harsanto, 2020; Silva et al., 2021).

Desde una perspectiva metodológica, la utilización de la investigación–acción participativa permitió superar los enfoques tradicionales de capacitación ex situ, integrando teoría y práctica en ciclos sucesivos de reflexión y acción que favorecieron la apropiación crítica del conocimiento y su aplicación inmediata en la gestión cotidiana. Este enfoque práctico-reflexivo resultó clave para identificar factores críticos de éxito y áreas de resultados estratégicos vinculados a la estabilidad directiva, la gestión del talento humano, la atención al cliente y la diversificación de servicios, en consonancia con los aportes de Aaker y Moorman (2023) y Núñez-Lira et al. (2023). No obstante, el estudio presenta limitaciones relevantes: se circunscribe a una experiencia localizada en una empresa y contexto territorial específicos, lo que restringe la generalización de los resultados, y se apoya fundamentalmente en técnicas cualitativas, sin incorporar indicadores cuantitativos longitudinales que permitan medir con mayor precisión el impacto de la capacitación en variables como productividad, satisfacción del cliente o sostenibilidad financiera.

Desde una reflexión crítica, si bien la experiencia permitió avances significativos en el fortalecimiento de capacidades directivas y en la estructuración del procedimiento de comercialización, permanece como desafío la institucionalización de los aprendizajes y la evaluación de su sostenibilidad en el mediano y largo plazo. En este sentido, se abren líneas futuras de investigación orientadas a estudios comparativos en el sector energético, análisis longitudinales del impacto de la capacitación–acción, evaluaciones del rol de la transformación digital en la relación empresa–cliente y abordajes que integren dimensiones éticas, sociales y de sostenibilidad en la gestión comercial de empresas públicas. En síntesis, la experiencia analizada confirma que la capacitación concebida como un proceso participativo y orientado a la acción es una herramienta clave para la transformación organizacional, aunque su consolidación requiere continuidad institucional, evaluación rigurosa y una articulación más sistemática con la investigación académica.

5. CONCLUSIONES

- La capacitación en la acción cotidiana de la empresa permite un proceso contextualizado y transformador de superación de los involucrados y la solución creativa de los problemas, sin separar a los trabajadores de sus funciones y mejorando su desarrollo personal y humano.
- La elaboración participativa de la estrategia y del procedimiento integrado de comercialización se constituyó en un proceso de desarrollo de la organización y de su consejo de dirección.

REFERENCIAS

- Aaker, D. A., & Moorman, C. (2023). *Strategic market management*. John Wiley & Sons.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión de Talento Humano*. Independently Published. https://books.google.com/cu/books/about/Gesti%C3%B3n_de_Talento_Humano.html?id=F4lbzgEACAAJ
- Decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. 16 de agosto de 2007 <https://cuba.vlex.com/vid/decreto-no-281-reglamento-726239429>. Consultada octubre . 2025
- Decreto Ley 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistemas de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. GOC-2007-783-EX41. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-252-de-2007-de-consejo-de-estado-3> Consultada octubre . 2025.
- Díaz-Canel, M y Delgado M. (2021) *Gestión del gobierno orientado a la innovación: contexto y caracterización del modelo*. Universidad y Sociedad, 13(1), 6-16.
- Fals O. y Anisur M (1991). *Acción y conocimiento: Rompiendo el monopolio con la IAP*. Rahman.
- García-Peñalvo, F. J., Corell, A., Abella García, V., & Grande, M. (2020). La evaluación online en la educación superior en tiempos de la COVID-19. *Education in the Knowledge Society*, 21. <https://doi.org/10.14201/eks.23086>
- Guzmán et al., (2023) *Calidad del servicio en organizaciones proveedoras de internet desde la perspectiva de estudiantes de los diferentes niveles educativos*. Conrado, 19(90) Cienfuegos.
- Henríquez A (2024). *Capacitación laboral: La clave para mejorar resultados*. INSPENET.
- Hoyos S.(2021). *Marketing, Gestión de la Calidad Total y Benchmarking una revisión de la literatura* Revista Científica Anfibios, 4(2), 64-71
- Morejón K. y Alfonso D. (2023). *El proceso de capacitación. Retos para lograr resultados superiores en*

una organización Coodes, 11(2).

Núñez-Lira, L., Alfaro Bernedo, J., Aguado Lingan, A. y González Ponce de León, E. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 628-641. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39>

Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. (2025). <https://www.presidencia.gob.cu/es/gobierno/plan-nacional-de-desarrollo-economico-y-social-hasta-el-2030/>

Prayudha & Harsanto (2020). Integration of service quality, benchmarking and Ishikawa diagram in service operations. *Journal Manajemen dan Pemasaran Jasa* 13(2),151. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v13i2.6144>

Silva-Treviño J. (2021) La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *Ciencia UAT*, 15(2). . <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>