

CIENFUEGOS

República de Cuba

TRABAJO DE DIPLOMA

Para optar por el título de:

Licenciatura en Comunicación Social

TÍTULO

**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
EN EL CENTRO NACIONAL PARA LA
CERTIFICACION INDUSTRIAL "JULIO CESAR
CASTRO PALOMINO"**

Autor: Daniusqui Guillen Alemán

Tutor: Ing. Raúl Palmero Berberena

Cienfuegos 2009

AGRADECIMIENTOS

A la Revolución

A Fidel, Raúl y al Che Guevara, mis
líderes

A los caídos por la defensa de la
patria

Al colectivo de trabajadores del Centro
Nacional para la Certificación
Industrial "julio César Castro
Palomino"



A mis profesores de la carrera, en especial a Massiel y Palmero el tutor de esta tesis.

DEDICATORIA

A Diana y David que me hacen latir
mi corazón

A mis padres que me han enseñado en
la vida a ser como soy



RESUMEN

El presente trabajo fue realizado durante el primer semestre del año 2009, en la entidad Centro Nacional para la Certificación Industrial (CNCI); debido al desconocimiento en materia de Cultura Organizacional de los trabajadores del centro, lo que limita la asimilación de los procesos de cambios que deben asumir conforme al importante papel que juegan dentro del Ministerio de la Industria Básica.

El objetivo general de la investigación consiste en diagnosticar la Cultura Organizacional en el Centro Nacional para la Certificación Industrial y para la consecución de este objetivo fue preciso diseñar una metodología de diagnóstico, la cual se elaboró sobre la base de las propuestas realizadas por el autor Edgar Schein en su libro “Cultura Empresarial y Liderazgo” e incluye las técnicas recomendadas para diagnosticar cada dimensión de la Cultura Organizacional. La metodología fue validada por el método de expertos y sus resultados fueron procesados por el paquete estadístico SPSS 15.

La aplicación de la metodología diseñada permitió identificar los rasgos distintivos de la Cultura Organizacional de la organización objeto de estudio, lo que generó una serie de conclusiones y recomendaciones para solucionar los problemas detectados.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	3
Justificación del estudio.....	5
Problema de Investigación	5
Objetivo General.....	5
Objetivos específicos	5
Idea a defender	6
Diseño Metodológico de la Investigación	6
Métodos de Investigación empleados:	6
Técnicas utilizadas.	7
Beneficios esperados	7
Límites del alcance de la investigación	7
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	¡ERROR!
MARCADOR NO DEFINIDO.	
1.1 Marco Teórico de la Investigación	9
1.2 Cultura Organizacional, principales definiciones.....	10
1.3 Importancia de la Cultura Organizacional.	14
1.4 Comunicación y Cultura Organizacional.	15
1.5 Generalidades de la Cultura Organizacional.....	17

1.6 La Cultura Organizacional en Cuba.....	17
1.7 La Cultura Organizacional en la Industria Básica.....	19
1.8 Niveles de la Cultura Organizacional.	20
1.9.1 Nivel de las producciones.	20
1.9.2 Nivel de las presunciones básicas.	20
1.9.3 Nivel de los valores.....	21
1.10 Funciones de la Cultura Organizacional.	21
1.11 Formación de la Cultura Organizacional.....	22
Etapa I. Nacimiento	22
Etapa II. Adolescencia de la empresa.....	23
Etapa III. Madurez empresarial.	23
1.12 Cambio de la Cultura Organizacional.....	24
Cambio como proceso evolutivo general.	26
Cambio como proceso de adaptación y aprendizaje.	27
Cambio como proceso terapéutico.....	27
Cambio como proceso dirigido.	27
1.13 Subculturas.....	27
1.14 Investigación de la de la Cultura Organizacional.....	28
1.15 Problemas éticos de los estudios de Cultura Organizacional.	29

Conclusiones parciales del capítulo:	30
CAPITULO II. DISEÑO DE LA METODOLOGÍA.	33
2.1 Caracterización de la organización de estudio.....	33
2.2 Planeación estratégica del CNCI.....	39
Visión	42
Misión	43
2.3 Objetivos estratégicos del CNCI.....	43
2.4 Actividad del CNCI.	44
2.5 Resultados obtenidos por el CNCI.	45
2.6 Cambios dentro del proceso docente.....	45
2.7 Educación a Distancia	46
2.8 La Revolución Energética	46
2.9 Impacto internacional.....	46
2.10 METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	47
2.10.1 Diseño y validación de una metodología para diagnosticar la.....	47
Cultura Organizacional.....	47
1. Elaboración del primer cuestionario.	47
2. Selección de los expertos:	48

3. Aplicación y análisis del primer cuestionario (primera ronda).....	48
4.Elaboración y aplicación del segundo cuestionario (Segunda ronda)..	49
Procesamiento y análisis de los resultados del segundo cuestionario.....	49
.2.10. 2 Análisis de la frecuencia de conformidad de los expertos.....	49
2.10.2.2 Nivel de las producciones.....	49
2.10.2.3 Nivel de las presunciones básicas.....	50
2.10.2.4 Nivel de los valores.....	50
2.10.2.5 Comunicación interna.....	50
2.10.2.6 Liderazgo	51
2.10.2.7 Cambio y evolución.....	51
2.11 Métodos y técnicas seleccionados.	51
2.12 Metodología propuesta para la investigación. ,.....	54
2.13 Técnicas utilizadas en la investigación.....	54
2.13.1 Métodos de Investigación propuestos en la metodología	54
Conclusiones parciales:	56
CAPITULO III ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO. ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
3.1 SELECCION DE LA MUESTRA.....	58
3.2 Análisis de los componentes	60

3.2.1 Nivel de las producciones.	60
3.2.1.1 Análisis de la observación.	61
3.2.1.2 Análisis de las entrevistas.....	62
3.2.2 Nivel de las presunciones básicas	63
3.2.2.1 Se identificaron varias costumbres entre las que se encuentran:.....	64
3.2.2.2 Se identificaron las siguientes ceremonias.....	64
3.2.3 Nivel de los valores.....	64
3.2.4 Comunicación interna.	68
3.2.5 Liderazgo.	73
3.2.6 Subculturas.....	74
3.2.7 Sentido de pertenencia.....	74
3.2.8 Evolución y cambio.....	74
3.2.8.1 Situación actual en la evolución del CNCI.	77
Conclusiones parciales.....	80
CONCLUSIONES	1
RECOMENDACIONES	1
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

INTRODUCCIÓN



**“Sin motivación, no hay amor y sin amor por la tarea que se cumple,
no hay resultados”.**

Raúl Castro Ruz

INTRODUCCION

El mundo laboral cubano esta en constante desarrollo, los recursos humanos van tomando el valor que necesitan en cada organización para su transformación. Las nuevas tecnologías invaden las organizaciones y el conocimiento de los trabajadores va en aumento pero se necesita tener un obrero que sienta por conciencia lo que hace. Responsabilidad fundamental de todo lo que se puede realizar lo tienen los principales cuadros de cada organización, se necesita que cada organización se convierta en un lugar para formar valores éticos morales y el trabajo se convierta en un medio fundamental, más su realización personal y social.

El socialismo requiere de un hombre nuevo y de una verdadera calidad de vida, objetivos estos que solamente se pueden lograr si junto al desarrollo laboral y los estudios sobre cultura organizacional se logre que los directivos estén cada ves más conscientes de la necesidad de liderazgo basado en los valores compartidos, pero en la inmensa mayoría de las veces esta realidad se queda a nivel de idea, ya que en la vida real existe una dicotomía entre el discurso y la acción.

El mundo en que vivimos hoy está vinculado inevitablemente a un proceso donde se pone en peligro el desarrollo económico y social de los diferentes países. Cuba inmersa en estas realidades, trabaja afanosamente por mantener vivas nuestras tradiciones de

lucha, nuestra soberanía, nuestra independencia, nuestra cultura, nuestra identidad, en fin nuestro derecho al porvenir.

Los cambios que se producen en el panorama económico provocan cambios, no menos intensos en las organizaciones, a todos los niveles y en todas sus funciones. La función directiva no queda al margen y está sufriendo los necesarios ajustes para adaptarse a la nueva realidad económica, social y humana.

Solamente con recursos humanos competentes, se podrá cerrar el círculo que forman además la aplicación de las nuevas tecnologías, la adquisición de equipamiento moderno y la aplicación de métodos de trabajo avanzados que se han ido introduciendo en el sistema empresarial cubano, que garanticen la modernización de nuestra economía y hacerla competitiva a nivel internacional.

La necesidad de contar con obreros competentes y certificados con reconocimiento internacional era ya imprescindible por varios motivos, uno de ellos es el elevado costo del personal extranjero asesor existente sobre todo en la mayoría de las empresas mixtas del MINBAS que cuestan como promedio un cuarto de millón de dólares anuales al país cada uno; otro motivo es que trabajos a desarrollarse en estas entidades muchas veces se deben realizar por personal extranjero contratado debido a que el cubano no está debidamente certificado, con los resultados de pérdida de empleo, encarecimiento de los costos.

El centro Nacional para la Certificación Industrial “Julio César Castro Palomino” tiene 8 años de creado y ha tenido un constante desarrollo lo que ha incluido cambios buscando

adaptabilidad al entorno y a las diferentes misiones que se han encomendado, junto a esto ha realizado un desarrollo organizacional pero sin estudios laborales.

Justificación del estudio

El Centro Nacional para la Certificación Nacional “Julio César Castro Palomino” juega un papel protagónico en la formación del obrero en la industria cubana y por consiguiente necesita que los trabajadores y sobre todo los dirigentes conozcan la importancia que tiene el conocimiento de la cultura organizacional para el mejor desempeño de la organización, cuestión que en estos momentos no se domina y es muy necesario ante los cambios que se vienen ejecutando en nuestro centro, en la industria cubana y en particular dentro del Ministerio de la Industria Básica.

Problema de Investigación

Desconocimiento en materia de Cultura Organizacional de los trabajadores y dirigentes del Centro Nacional para la Certificación Nacional “Julio César Castro Palomino” lo que limita la asimilación de los cambios en la industria cubana,

Objetivo General

Diagnosticar la cultura organizacional del Centro Nacional para la Certificación Industrial “Julio Cesar Castro Palomino”

Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la bibliografía sobre diagnóstico de cultura organizacional.

- Diseñar una metodología de diagnóstico de cultura organizacional para la organización objeto de estudio.
- Aplicar la metodología de diagnóstico de cultura organizacional diseñada para la organización objeto de estudio.

Idea a defender

Los trabajadores y dirigentes del Centro Nacional para la Certificación Nacional “Julio César Castro Palomino” conocen la cultura organizacional como medio para asumir los cambios que se presentan en la organización, mejorando las habilidades directivas de los cuadros y comportamiento de los trabajadores.

Diseño Metodológico de la Investigación

Los métodos y técnicas seleccionados para esta investigación son fundamentalmente de corte cualitativo pues se busca comprender y profundizar un fenómeno con el fin de poder caracterizarlo, todo ello tomando como referencias las concepciones y modos de hacer que sobre el mismo tienen los directivos y especialistas. No obstante, también se emplean técnicas cuantitativas cuyo objetivo es la recopilación de información directa y la descripción del fenómeno estudiado a partir de la medición de acciones y conductas.

Métodos de Investigación empleados:

- Del Nivel teórico: Analítico sintético. Análisis bibliográfico y documental, libros de textos, Archivos de la Institución, Internet, etc.

- Del Nivel empírico: Entrevistas: A la gerencia de la organización, públicos internos y externos.

Técnicas utilizadas. (Ver anexo 1)

- Observación:
- Análisis documental.
- Cuestionario.
- Investigación Bibliográfica.
- Observación participante.
- Entrevistas

Beneficios esperados

La investigación permitirá disponer de un diagnóstico de la cultura organizacional elaborado sobre la base de una metodología científica elaborada al efecto.

Límites del alcance de la investigación

El alcance de la investigación está limitado al Centro Nacional para la Certificación Industrial “Julio César Castro Palomino”, pero las ideas conceptuales y metodológicas que la sustentan pueden ser aplicadas a otras entidades del MINBAS y otros organismos.

CAPÍTULO I



“ EL HOMBRE QUE VA ADELANTE IMPULSA A LOS DEMÁS A QUE LO ALCANCEN, ATRAE A LOS DEMÁS HACIA UNA VIRTUD MUCHO MÁS QUE AQUEL QUE DESDE ATRÁS EMPUJA CON LA PALABRA SOLAMENTE ”

CHE

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1

M

ar

co Teórico de la Investigación

En la actualidad un reto que tiene la alta dirección de cada organización es conocer la cultura organizacional en que se desenvuelve su entidad.

La cultura organizacional es una esfera de relativamente reciente en el campo de las ciencias sociales, que ha ido paulatinamente despertando la atención y el interés de estudiosos y empresarios en el mundo contemporáneo. En el presente capítulo se realiza una revisión bibliográfica sobre la cultura Organizacional tomando como referencia el Hilo conductor que se muestra en la figura 1.1

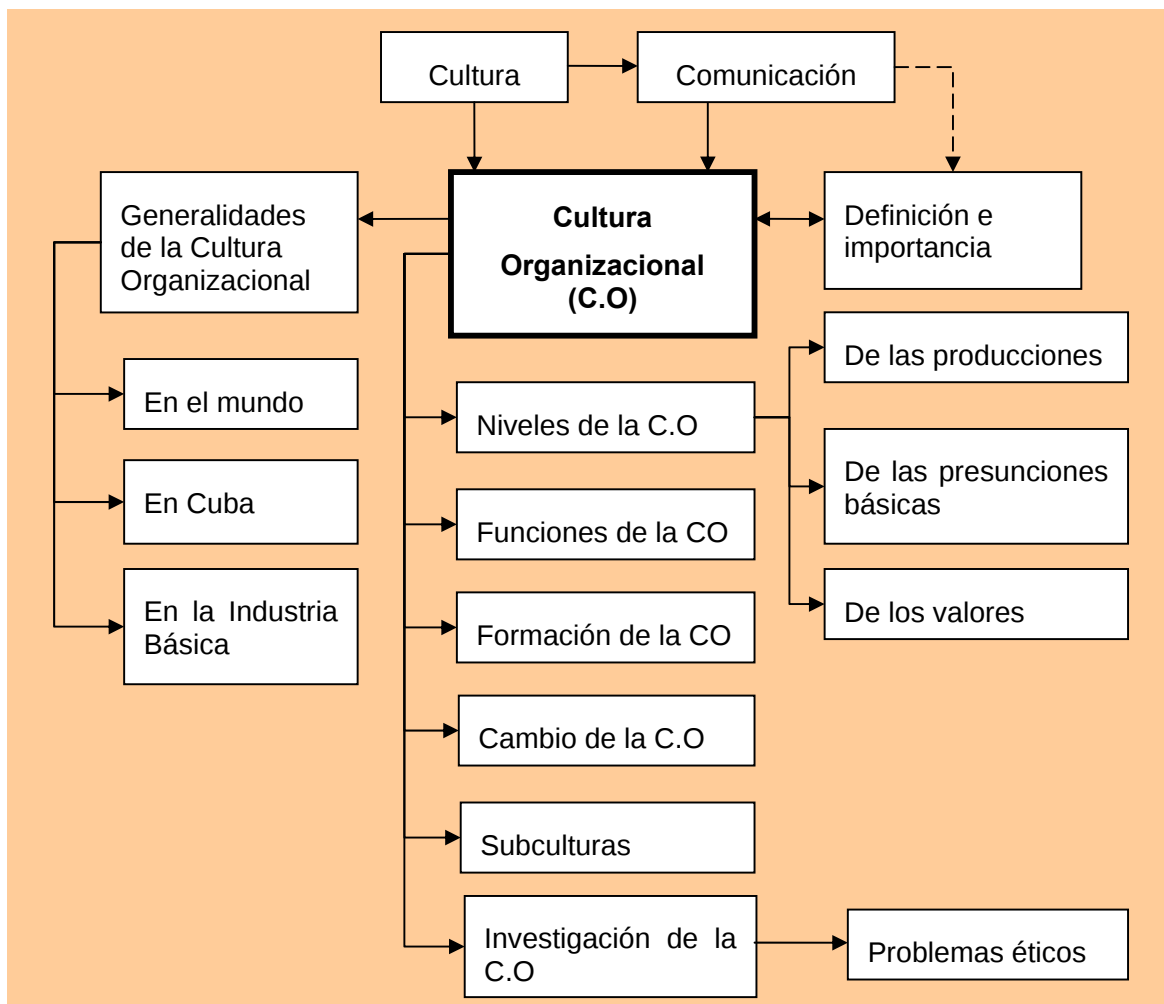


Figura: 1.1 Hilo conductor. (Elaboración propia).

1.2 Cultura Organizacional, principales definiciones.

Según el diccionario ARISTOS de la lengua española “Cultura es el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de ejercitar las facultades intelectuales”

El tema de la cultura organizacional ha cobrado actualidad sobre todo a partir de la vinculación de la cultura con la gestión empresarial y la influencia de la gestión cultural



en la elevación de la eficiencia y eficacia de las organizaciones, pero como sucede en toda disciplina joven, los límites y extensión de sus fronteras es todavía difuso, máxime teniendo en cuenta su esencia eminentemente multidisciplinaria.

Los enfoques contemporáneos sobre empresas e instituciones abordan cada más este tipo de enfoque, pues son diversos los factores que conforman la cultura en una organización. El término cultura presenta muchos significados, y su unión con el término organización o empresa, hace más compleja su interpretación.

El concepto Cultura Organizacional surge de la necesidad de buscar un paradigma interpretativo que ampliara la comprensión de la realidad de las organizaciones y poder distinguir las variables que revelaran la diferencia manifiesta entre excelencia y mediocridad. Las raíces de este paradigma están en los estudios de Mayo y Barnard en los años 30, de Peters y Waterman en 1982 y de Schein, en los años 80, motivados estos últimos por fenómenos tales como el milagro japonés, el crecimiento económico e industrial de otros países asiáticos y los éxitos de algunas grandes empresas norteamericanas.

Existen múltiples y diferentes definiciones, entre ellas están las siguientes:

Para Petigrew (1979), "la cultura de una empresa se manifiesta por los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc, que es creado y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa."



Para Ouichi (1981), "Una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigados dentro de la organización".

Mintzberg (1984), "Cultura Organizacional es la asunción por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización".

Anzinu (1885), "Conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidas por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones".

Según Pumpin y otros (1985), "El conjunto de normas y valores y de modos de pensar que marcan el comportamiento de los colaboradores a todos los niveles y que dan así su imagen a la empresa".

Ansoff (1985), "denomino cultura de un grupo al conjunto de normas y valores de dicho grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamientos estratégicos".

Galeano (1985), "la creación de un sistema de símbolos que se comparten y se recrean sin cesar, cuando es un sistema vivo".

Schein (1985), llama Cultura a "un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas".



Robbins (1989), la denomina "Percepción que comparten todos los miembros de la organización: Sistema de significados compartidos".

Barnertt (1990) "conjunto de las formas de conducirse, es decir, comportarse y de pensar, que son necesarias en un grupo dado".

Otero (1994), "Esta dada por el sistema de interinfluencias, norma, valores, el modo de actuar y reaccionar, el lenguaje, las formas de comunicación, el estilo de comportamiento, la historia compartida por los miembros de la organización y la propia interacción con el entorno."

Cruz, T. (2000) "Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado".

Alabart y Portuondo (2001) "es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización."



Con la organización del Sistema Integral de Gestión del Capital Humano en nuestro país se aprueba la NC 3000:2007 la que hace referencia al concepto de cultura organizacional lo que obliga a los directivos a interpretar y realizar estudios sobre este tema.

La definición que nos da la norma es la siguiente:

"Interrelación entre las estructuras de creencias, costumbres y formas de manifestarlas y transmitirlos, así como de actuación de las personas integrantes en situaciones concretas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además su influencia en las funciones directivas y las decisiones a todos los niveles".

Realizando un análisis de todas las definiciones anteriores tienen en general varios elementos comunes, tales como: creencias, valores, normas, presunciones, que son compartidas por un grupo y que condicionan su comportamiento y conducta. Las distintas definiciones estudiadas pueden clasificarse de lo simple a lo complejo, o de lo empírico a lo teórico; pero ciertamente todas son válidas, ninguna es contradictoria, quizás porque se trata de la definición de algo que en resumen es descriptivo de la existencia de un fenómeno y no su concreción extensiva y explícita.

1.3 Importancia de la Cultura Organizacional.

Hay tres razones fundamentales que expresan la importancia de la cultura en una organización o entidad:



- El fenómeno de la cultura es perfectamente visible y tangible, es tan real e impactante tanto si hablamos de una sociedad en un sentido más amplio como si nos referimos a un centro de producción o de servicios, es un fenómeno que afecta el curso de los acontecimientos cada día y cada momento.
- El rendimiento individual y empresarial y las opiniones o imagen de los públicos acerca de la empresa sólo puede ser comprendido si se conoce y se toma en cuenta la cultura de la empresa. Se afirma hoy por muchos autores que el grado de efectividad de una empresa está determinado por su cultura empresarial.
- La cultura empresarial como concepto ha sido malinterpretada o confundida con otros conceptos, tales como clima, filosofía, ideología o manera en que se dirige a la gente, si se quiere entender verdaderamente el concepto de cultura es imprescindible establecer un marco referencial claro y utilizarla en la forma adecuada.

1.4 Comunicación y Cultura Organizacional.

La Cultura y la Comunicación organizacionales están estrechamente relacionadas. Una afecta a la otra. La cultura de una organización determina en gran medida la calidad, cantidad, dirección y tipo de comunicación que se establece entre sus miembros.

Podemos decir que ambas variables son directamente proporcionales pues, por lo general, la empresa que posee una cultura organizacional fuerte, posee también un



sistema de comunicación eficiente. A su vez, “es mediante la comunicación que se conforman los procesos colectivos de construcción de significados, de orientación hacia la razón de ser de una organización, y de búsqueda de sentido de ésta, sea al nivel que sea, mediante la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación con otros miembros” (Trelles, 2004:15). La comunicación es, al mismo tiempo, una forma de recibir y construir cultura.

Para crear y administrar conscientemente su cultura, las organizaciones deben ser capaces de comunicarla a sus trabajadores, especialmente a los de nuevo ingreso.

Entre los medios de comunicación formal utilizados para transmitir la cultura organizacional podemos mencionar las visiones de los directivos acerca del futuro de la empresa, las declaraciones de la misión y visión de la organización y los códigos de ética. En el caso de los medios informales se incluyen el reconocimiento público a héroes y heroínas, las repetidas narraciones de las grandes historias de éxito y mitos.

Es necesario señalar que los elementos de la cultura organizacional también se comunican de manera no intencionada al público interno de la empresa, a través de diversos medios como la difusión de noticias de faltas cometidas y las medidas disciplinarias que se llevan a cabo o no. “Estos actos de comunicación cultural pueden expresarse en la frase “socialización organizacional”, que es el proceso continuo de transmitir los elementos claves de una cultura organizacional a los empleados.

Consiste en métodos formales (el adoctrinamiento militar en los campamentos o la capacitación de orientación corporativa para nuevos empleados) e informales (el modelado de roles por parte de los mentores)” (Davis, 2002:111). Una de las funciones



más importantes de la comunicación organizacional es difundir los valores de la cultura organizacional entre los miembros de la organización.

En los últimos años, especialistas de la comunicación organizacional han desarrollado un enfoque cultural de la comunicación, en el cual “la organización es percibida como construcción simbólica y esa construcción se realiza a través de la comunicación, concebida a su vez como proceso mediante el cual se conforman, se transmiten y se desarrollan los significados. De ahí la definición de cultura como comunicación normada que ofrece el conocido estudioso Edward T. Hall (1959)”. (Trelles, 2001).

1.5 Generalidades de la Cultura Organizacional.

La cultura de una organización recoge las concepciones fundamentales de sus integrantes, que recoge presunciones y creencias construidas y aprendidas a lo largo del proceso de desarrollo de la organización, es decir, implica una visión compartida del mundo, un conjunto de significados compartidos, es un producto aprendido en la experiencia grupal y por consiguiente algo localizable allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

1.6 La Cultura Organizacional en Cuba.

Anterior a 1959, el interés por las organizaciones, sobre todo por las industriales, se manifestaba fundamentalmente entre los empresarios norteamericanos, quienes tenían grandes compañías en el país. Los beneficios que esos consorcios proporcionaban a sus dueños extranjeros, determinó que estos se interesaran en el desarrollo de la producción y con ello en las investigaciones empresariales. Estas últimas también se vieron



impulsadas por el “boom” de la Psicología Social a nivel mundial, y de las agencias publicitarias en Cuba.

Luego del triunfo de la Revolución Cubana, desde etapas bien tempranas, se evidenció la necesidad de intervenir y desarrollar el sector industrial. Comenzaba la nacionalización y era imprescindible sacar adelante la producción, pero esta vez con una nueva visión: la socialista. Había que acercarse a las organizaciones, conocerlas para buscar herramientas novedosas que las impulsaran.

Elemento impulsor lo constituyó el Perfeccionamiento Empresarial, introducido en Cuba a partir de 1997. Este proyecto ha estimulado el estudio de las organizaciones y en particular, de su cultura, enfocado principalmente hacia los procesos de cambio organizacional. No se pueden obviar los problemas de la cultura de las entidades en un proceso de búsqueda de eficiencia, y menos en las condiciones del Socialismo y el contexto cubano. No obstante, algunos expertos explican que la incidencia ha sido indirecta, en tanto no fue un tema expresamente declarado dentro de este programa empresarial.

La norma cubana 3000 hace mención a la definición de cultura organizacional.

Entre las investigaciones se destacan las realizadas por la Dra. Teresa Cruz Cordero Consultora Gerencial. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana. El diagnóstico de la cultura organizacional. La experiencia en una empresa, realizado en el año 2005.



La doctora Yesmín Alabart Pino Profesora Universidad de Holguín también ha realizado aportes a los estudios de cultura organizacional en nuestro país.

Actualmente no son muchas las investigaciones sobre cultura organizacional en Cuba y las realizadas se insertan, fundamentalmente, en la problemática del diagnóstico cultural en empresas.

1.7 La Cultura Organizacional en la Industria Básica.

El Ministerio de la Industria Básica no está ajena a los problemas sobre estudios laborales en el país.

En preguntas realizadas a 365 alumnos de todo el país que cursan estudios en el programa para supervisores que se imparten en el CNCI sobre si tienen conocimientos sobre estudios laborales en materia de cultura organizacional en sus centros, estos manifestaron que no se han realizado.

Se han realizado estudios laborales en entidades pero se quedan a nivel teórico, en trabajos de tesinas orientadas por la Escuela Superior Industria Básica (ESIB) y correspondiente a los tipos de cursos impartidos en se centro.

En el CNCI se imparten temas gerenciales en el programa de supervisores y en estos momentos se analiza incluir en sus programas de estudio los temas relacionados con cultura organizacional.



1.8 Niveles de la Cultura Organizacional.

Para poder estudiar la cultura de una organización, es necesario hacer distinciones entre los elementos que establecen diferentes niveles de la cultura y podríamos establecer tres niveles básicos:

- Nivel de las producciones o servicios.
- Nivel de las presunciones básicas.
- Nivel de los valores.

1.8 .1 Nivel de las producciones.

Es el más visible, el de las producciones, o servicios, es decir, aquello que se crea por la entidad en su proceso laboral, y viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje verbal y no verbal, la conducta expresa de sus miembros, aspectos que pueden identificarse mediante la observación.

1.8 .2 Nivel de las presunciones básicas.

Cuando la solución a un problema de una manera particular demuestra que es válida en forma reiterada, queda interiorizada por el colectivo, lo que fue un valor llega a ser entendido como una realidad, una convicción de que ese es el orden natural de las cosas, son verdades tan admitidas que son pocas las variaciones que se admiten en torno a ellas. De hecho si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus integrantes considerarán inconcebible cualquier conducta basada en otra premisa.



Son las ideas que enseñan a los miembros del grupo a percibir, pensar y sentir las cosas, no son discutibles ni confrontables.

1.8.3 Nivel de los valores.

Expresa concepciones del mundo, ideas de lo que debe ser, de lo correcto, lo ético, surgen vinculados a las ideas de personas influyentes, líderes del grupo, y en la medida en que se van generalizando se convierten en creencias del grupo y presunciones, hasta convertirse en costumbres que se vuelven inconscientes y automáticas.

1.9 Funciones de la Cultura Organizacional.

Para abordar este aspecto, sería necesario preguntarse por qué la cultura surge en un grupo o una empresa, y por qué sobrevive. Se trataría entonces de esclarecer qué funciones realiza, cómo se origina y evoluciona.

De modo que las funciones de la cultura en una organización apuntan a resolver los problemas básicos del grupo respecto a:

1. Su supervivencia y adaptación al medio que le rodea
2. La integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación.

Es importante señalar que las presunciones culturales pueden ser entendidas como un conjunto de filtros que nos permiten identificar los aspectos propios de nuestro entorno, de no contar con esos filtros, nos sentimos inseguros, y se produce ansiedad, una de las razones que produce la resistencia al cambio estriba a que provoca ansiedad romper con



reglas ya establecidas, presunciones que estabilizan nuestro mundo, es decir, la cultura no sirve únicamente para resolver los problemas de supervivencia externa e integración interna, sirve además para, una vez adquirida, reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable.

1.10 Formación de la Cultura Organizacional.

Para comprender mejor el funcionamiento de los fenómenos culturales en una organización es necesario profundizar en su surgimiento e historia, en los procesos de construcción de los valores y presunciones básicas que constituyen la esencia de su cultura, características, ideas y valores de los fundadores y líderes, y como esos procesos de formación y aprendizaje de valores se enmarcan en aspectos relacionados tanto con el entorno interno como con el externo, los relacionados con el entorno tienen que ver con la forma en que el líder y el grupo definan o conciben a su entorno y la forma en que conciben su supervivencia en ese entorno; las relacionadas con el entorno interno, tiene que ver con la definición del líder y el grupo sobre la forma de organizar las relaciones entre los miembros del grupo, el logro de rendimiento y bienestar interno.

A cada etapa del crecimiento de una empresa corresponde determinadas funciones de la cultura y mecanismos de cambio dados.

Etapas I. Nacimiento

Así en el nacimiento y los primeros años, en los que predomina el dominio del fundador, la cultura asume funciones de aglutinante, unificador de la empresa, es una fuente de



identidad y hace fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso de sus miembros con el grupo.

En la fase de sucesión, la cultura es un campo de batalla entre los que se continúan apegados a los valores y presunciones básicas iniciales y los que propugnan por cambios. Los sucesores potenciales son juzgados y evaluados en función de que preserven o cambien los elementos culturales.

Los mecanismos de cambio en esta etapa corresponden a la evolución natural, la evolución autodirigida a través de terapia empresarial; a la evolución controlada a través de elementos mixtos o a la revolución controlada por parte de terceros.

Etapas II. Adolescencia de la empresa.

Esta etapa se caracteriza por la expansión de la producción o los servicios, la ampliación de mercados, la integración vertical y expansión geográfica, y puede estar caracterizada por adquisiciones o fusiones de unas empresas con otras.

La integración cultural declina y se fortalecen nuevas subculturas, se debilitan las metas clave, los valores y presunciones básicas y se crean crisis de identidad, este es el momento de encauzar la dirección del cambio cultural.

Etapas III. Madurez empresarial.

Esta etapa está caracterizada por la madurez o declinación de los mercados, aumento o estancamiento de la estabilidad interna, y la falta de motivación para el cambio.



La cultura obliga a la innovación, aumenta la valoración de la cultura como fuente de autodefensa, se preservan las glorias del pasado y se usa para aumentar la autoestima.

Frente a esta situación se presentan dos alternativas, la transformación y el cambio o la destrucción y la ruina.

Opción de transformación. El cambio cultural es necesario e inevitable, pero no todos los elementos de la cultura deben cambiar, los elementos básicos, presunciones esenciales deben preservarse, se puede dirigir el cambio cultural mediante un proceso de intervención o simplemente dejar que la cultura evolucione.

Opción de destrucción. Se produce la bancarrota y la reorganización, se desencadenan procesos de absorción que implican igualmente reorganización o se realizan fusiones y asimilaciones de empresas o grupos por otros.

1.11 Cambio de la Cultura Organizacional.

La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede variarse si se llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Los efectos de la cultura son profundos y están esquematizados, si nos ponemos en contacto con otras culturas, por medio de un viaje por ejemplo, notamos de inmediato la profundidad con que nos afectan los cambios culturales, idioma nuevo, costumbres diferentes, nos ponemos en contacto con los artefactos o producciones de esa nueva cultura, con sus manifestaciones visibles y tangibles, es decir afectan a niveles profundos de nuestra conciencia, y están esquematizados en la medida en que aprendemos patrones, conjuntos de normas y valores que nos hacen valorar las cosas y



las personas a partir de patrones que han esquematizado nuestras respuestas ante tales cosas y personas, para poder favorecer el cambio y contribuir al desarrollo de las organizaciones, es necesario introducir estrategias de intervención cultural y propiciar formas adecuadas de socialización de nuevos valores que permita el aprendizaje de otros patrones y normas.

En este tópico se abordará la relación de la cultura con el cambio a que pueda verse obligada una empresa o entidad. Y el primer principio a tener en cuenta es la necesidad de un enfoque dialéctico para poder analizar el problema, ante una situación de cambio empresarial no existen fórmulas únicas para resolver los problemas y determinar la urgencia o no de cambio cultural, el hecho de que pueda cambiar una o varias partes de la cultura parece depender en buena medida de la antigüedad de la empresa, de la situación que presente con relación a su entorno, de su tamaño y complejidad, y de la visión que sus directivos tengan de la situación.

La cultura cambia en los niveles paradigmáticos esenciales, y ese cambio se produce a través de la sustitución o reemplazo masivo de las personas clave.

La manera en que se analiza el cambio cultural depende del marco de referencia que uno posea, así como de sus presunciones iniciales sobre el proceso de cambio y sus objetivos. Para que un proceso de cambio resulte exitoso, los que lo dirigen y aquellos que estén implicados deberán compartir las mismas presunciones sobre el cambio.

Lo que definimos como cambio depende en principio de nuestra perspectiva en tanto seamos:



Miembro del grupo que se verá afectado por el cambio

Agente de cambio que busca nuevas respuestas entre los integrantes del grupo

Miembro del grupo que no se ve afectado, pero que observa las repercusiones en los demás miembros del grupo

Observador externo que reconstruye los hechos

Lo que conceptuamos como cambio depende de los efectos inmediatos y de lo que esperamos o deseamos obtener. Los que sufren el cambio o lo propician lo notarán de inmediato, aquellos que se encuentran en situaciones externas lo percibirán con mayor dificultad.

Para poder entender mejor las distintas dimensiones que el cambio implica a partir de puntos de vista distintos, es necesario referirse a las presunciones teóricas y modelos implícitos en ellas.

Cambio como proceso evolutivo general.

Las presunciones implícitas en este modelo apuntan a que las fuerzas del cambio tienen su origen en los grupos y son naturales e inevitables, asumen que existen estadios evolutivos de orden progresivo. Por ejemplo, para algunos las empresas atraviesan por ciclos evolutivos en los que pasan de la autocracia al paternalismo, de allí a modelos consultivos y finalmente a modelos participativos.

Los modelos de evolución empresarial carecen de una clara teoría sobre aquello que conduce de un proceso a otro, aunque existen algunas explicaciones como la capacidad



de aprovechamiento de energía del entorno mediante el perfeccionamiento creciente, lo que obliga a aumentar el nivel de complejidad.

Cambio como proceso de adaptación y aprendizaje.

Este modelo analiza la razón de los cambios internos como respuesta a los cambios que se van produciendo en el entorno externo, en tal sentido, las propiedades del entorno externo hacen que las respuestas de los integrantes del grupo sean recompensadas o castigadas, y ello va condicionando los cambio internos.

Cambio como proceso terapéutico.

Este modelo asume que el cambio tiene su origen en el interior del grupo, como consecuencia de la interacción de sujetos integrados y de agentes externos o terceros, con el objetivo de mejorar la capacidad de adaptación del grupo o su nivel de integración. Para este enfoque el cambio se relaciona de algún modo con la actuación de un agente de cambio.

Cambio como proceso dirigido.

Se basa en la elaboración de una teoría que concibe al cambio organizado por fuerzas que pueden dirigirse o controlarse, y tiene su punto de partida en principios acerca de que puede ser susceptible de manipulación y lo que no lo es.

1.12 Subculturas.

En una organización puede apreciarse que funcionan de manera simultánea una cultura general, dominante y diversas subculturas operando dentro de la unidad mayor llamada



empresa, organización. Es decir, podemos hablar de una cultura directiva, diversas culturas de base profesional en unidades funcionales, culturas de grupo basadas en la proximidad geográfica, culturas de trabajadores basadas en experiencias compartidas, entre otras.

1.13 Investigación de la de la Cultura Organizacional.

Para profundizar en el estudio de los ámbitos de presunciones estudiados anteriormente, se emplearán métodos propios de la investigación en ciencias sociales. Pero ese estudio debe ser fruto del esfuerzo conjunto de los investigadores y los investigados, pues sólo a partir de la voluntad de los integrantes de colectivos estudiados puede el especialista acceder a niveles más profundos de significados o interrelaciones, se evitan así enfoques subjetivos. Y además de esto, se logra despejar la incertidumbre interna mediante la colaboración del investigador externo, pues los integrantes de la empresa están demasiado implicados como para tener conciencia de cuáles son sus presunciones internas, y sólo toma esta conciencia intentando explicarle al investigador las razones por las cuales las cosas se producen de determinada forma.

La entrevista debe usarse para complementar los datos que el investigador ha obtenido en sus aproximaciones a la empresa, revisión de documentos, participación en reuniones, etc. La idea básica es obtener una reconstrucción histórica de la forma en que se han resuelto problemas de adaptación interna y externa.

Entre los elementos que deben ser estudiados se encuentran:



1. Estructura de la empresa, pues la estructura cumple importantes funciones dentro de la cultura de una empresa.

- Información formal y sistema de control
- Mitos, leyendas, anécdotas y estatutos.

1.14 Problemas éticos de los estudios de Cultura Organizacional.

Ya nos hemos referido a la importancia de los estudios sobre la cultura en las empresas o instituciones, pero tales estudios revisten una alta complejidad y están sujetos a riesgos que debe tener en cuenta el investigador:

El análisis puede ser incorrecto. Si el investigador llega a conclusiones erradas, el encargado de tomar decisiones a partir de la investigación puede tomar decisiones incorrectas y la entidad resultar perjudicada.

Puede que la empresa no este preparada para conocer datos sobre su cultura, si el grupo no se siente lo bastante seguro como para enfrentar su realidad, la cultura funciona como un mecanismo de defensa y no se reconoce la necesidad de cambiar lo que está mal.

La empresa puede volverse más vulnerable si se divulga información sobre su cultura, o esta información llega a terceros, y de ahí que la empresa tienda a defenderse ante la invasión de extraños en su privacidad, de ahí que no se deba publicar ningún resultado de investigación o caso sin obtener el consentimiento de la parte implicada.



Conclusiones parciales del capítulo:

1. Como toda disciplina joven la Cultura Organizacional tiene límites todavía difusos.
2. La Cultura Organizacional tiene una esencia eminentemente multidisciplinaria.
3. El funcionamiento de una empresa sólo puede ser comprendido si se conoce y se toma en cuenta su Cultura Organizacional.
4. La cultura de una organización determina en gran medida la calidad, cantidad, dirección y tipo de comunicación que se establece entre sus miembros.
5. La Cultura Organizacional garantiza la supervivencia y adaptación de las Organizaciones.
6. La cultura Organizacional evoluciona con nuevas experiencias, y puede variarse si se llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

CAPÍTULO II



**“EL SER HUMANO ES LO MÁS IMPORTANTE, CAPAZ DE
LOGRAR TODAS LAS TRANSFORMACIONES”.**

Fidel Castro Ruz



CAPITULO II. DISEÑO DE LA METODOLOGÍA.

2.1 Caracterización de la organización de estudio.

El Centro Nacional para la Certificación Industrial (CNCI) "Julio César Castro Palomino" se encuentra ubicado en la zona del Castillo de Jagua perteneciendo al municipio de Cienfuegos; fue inaugurado el 18 de septiembre del 2000 por Marcos Portal, en aquel entonces ministro de la Industria Básica, y una semana después, el 25, comenzó sus actividades docentes con dos grupos de Electricistas de Sistemas de Potencia y dos de Instrumentistas.

La idea de tener un centro como lo es hoy el CNCI en su alcance docente comenzó a gestarse al inicio de la segunda mitad de la década de los 90, a raíz de visitas de altos directivos del MINBAS a la Refinería de Níquel (COREFCO) perteneciente a una empresa mixta cubano-canadiense que está localizada en la provincia de Alberta en Canadá, muy cercana a su capital, Edmonton. Como resultado de esos contactos de trabajo, se identificaron las características y métodos de la preparación y certificación de los obreros que allí laboraban y que los hacían tan productivos. Esta preparación se llevaba a cabo en el Instituto Tecnológico del Norte de Alberta (NAIT) de la ciudad de Edmonton.

Por ese entonces, se desarrolló un estudio entre especialistas cubanos y canadienses en las principales empresas del MINBAS destinado a identificar las especialidades de más



impacto en la producción y los servicios para las cuales era imprescindible incrementar su competencia a fin de elevar su productividad y equipararla con la obtenida en los países desarrollados, aspecto insoslayable ante la introducción de nuevas tecnologías en el sector industrial como parte de la revitalización empresarial dentro del proceso de modernización de la economía cubana.

Este trabajo dio como resultado que los principales oficios claves en la Industria Básica urgidos de un incremento de su desempeño eran los soldadores, mecánicos, electricistas e instrumentistas, lo que combinado con la identificación de los resultados de obreros de estos mismos oficios preparados en el NAIT en Canadá, condujo a la idea del proyecto de creación en Cuba de capacidades similares, específicamente de un centro docente que fuera capaz de brindar a la fuerza de trabajo calificada los conocimientos teóricos, las habilidades prácticas y los hábitos de trabajo y de comportamiento profesional que los equiparara a sus homólogos del primer mundo y lograr con ello el salto esperado en la productividad del trabajo, el incremento de la calidad de los trabajos realizados, y la disminución de los plazos de ejecución de los mismos.

En consecuencia la Dirección del MINBAS decidió en 1998 utilizar las instalaciones del antiguo Politécnico Nuclear, construido en 1982 como parte de la infraestructura del Proyecto de la primera Central Electronuclear de Cuba (CEN "Juraguá") para la creación de un centro docente de nuevo tipo, capaz de homologar y certificar a los obreros cubanos y que sus egresados tuviesen el mismo nivel que aquellos en el primer mundo. Las razones por las cuales se escogió ubicar al CNCI en la provincia de Cienfuegos, en el barrio de La Loma, muy cerca de la Ciudad Nuclear, fueron las siguientes:



1. Existencia de un centro con características constructivas ideales para el proyecto.
2. Existencia de una fuerza altamente calificada que se preparó y entrenó para trabajar en la central nuclear, disponible ahora para formarse como instructores.
3. Solución de empleo directa e indirecta a muchas de estas personas con el nuevo centro.
4. Ubicación en el centro del país, lo que facilitaba su acceso desde cualquier punto de la isla.
5. Existencia de facilidades de alojamiento y condiciones óptimas para el estudio y su aprovechamiento.
6. Existencia en la zona de la Empresa de Servicios Técnicos y Especializados de Cienfuegos (ESTEC), también creada con especialistas y técnicos de la antigua central nuclear y que tiene entre sus servicios el de alimentación y hospedaje.

En Abril de 1998 se comienzan a dar los primeros pasos por la Unión Eléctrica del MINBAS en la preparación del proyecto de lo que sería posteriormente el CNCI y un mes más tarde se seleccionan 6 especialistas de la antigua Unidad Inversionista de la central nuclear para prepararse como instructores en Canadá, los cuales comienzan un curso intensivo de idioma inglés.

A finales de Septiembre de 1998, todos viajan al NAIT para formarse como instructores por un período de 6 meses en los oficios de Mecánica de Mantenimiento Industrial (1), Mecánica de Taller (1), Técnico en Instrumentación (2) y Electricista de Sistemas de



Potencia (2), que fueron las especialidades inicialmente seleccionadas a formarse con la participación del NAIT.

La especialidad de Soldadura contaba a partir de Octubre de 1998 con una Escuela en Moa, perteneciente a la Unión del Níquel que había sido creada con asesoría de ese instituto canadiense. Esta primera experiencia, con positivo resultado fue considerada por la Dirección del MINBAS para decidir impulsar esta especialidad con la contribución de la firma MESSER de Alemania, la cual tiene negocios con el MINBAS y de esta forma lograr también la capacidad de certificar a los soldadores por normas europeas.

A principios de 1999 se seleccionan también de la Unidad Inversionista de la central nuclear 4 personas para comenzar su preparación como futuros instructores de Soldadura y a la vez se realizan los pasos para asegurar la participación alemana en el desarrollo del Proyecto de Soldadura en el CNCI, incluyendo la certificación internacional de los soldadores.

A principios de 1999 se seleccionan también de la Unidad Inversionista de la central nuclear 4 personas para comenzar su preparación como futuros instructores de Soldadura y a la vez se realizan los pasos para asegurar la participación alemana en el desarrollo del Proyecto de Soldadura en el CNCI, incluyendo la certificación internacional de los soldadores.

En Abril de ese año se crea el núcleo del Proyecto CNCI formado por los 6 instructores preparados en Canadá, los cuatro candidatos a instructores de Soldadura, el Director del



Proyecto y otro compañero como Administrador. Se comienza a trabajar en la documentación del Proyecto y la presentación de la tarea de inversión que permitirá la remodelación del antiguo politécnico nuclear y su adaptación según los requerimientos de los programas de estudio canadienses y otras exigencias que permitirían la posterior certificación de todo el sistema.

Transcurre todo el 1999 y el primer trimestre del 2000 en trabajos de definición de la tarea de inversión y de la concepción detallada del proyecto. Por medio de varias visitas de trabajo, se identificaron y aprobaron con la contraparte canadiense el listado detallado del equipamiento necesario para laboratorios y talleres, la configuración de locales, sus características, condiciones de los instructores, etc.

En ese período de tiempo también especialistas del MINBAS revisaron los programas de estudio canadienses, los cuales fueron aprobados como válidos y aplicables a la industria cubana. Se definió que los obreros de la industria a homologarse y certificarse fuesen los de más alta calificación para maximizar la efectividad del proceso de aprendizaje. A partir de Marzo del 2000 se comienza a captar en el territorio otro grupo de instructores y personal para constituir el colectivo de trabajo inicial de la futura institución docente.

Se decide por el MINBAS llevar a cabo el proyecto de forma cooperada entre todos sus grupos empresariales, por medio de direcciones integradas de proyecto (DIP) responsabilizadas llave en mano con las diferentes especialidades. De esta forma, la UNE fue encargada del proyecto de Electricidad, CUPET del proyecto de



Instrumentación, el Níquel del proyecto de Mecánica, la Empresa de Gases Industriales del proyecto de Soldadura y la ESTEC (antigua UPI CEN "Juraguá") de los proyectos generales, como infraestructura, áreas exteriores, etc. Los otros grupos empresariales del MINBAS aportaron recursos materiales y humanos.

Los trabajos del proyecto se inician en el segundo trimestre del año. Se desarrollan las tareas de remodelación, adquisición y montaje del equipamiento en laboratorios y talleres a lo largo de todo el verano de 2000 conjuntamente con la preparación de los materiales docentes necesarios y la formación de los instructores, y el 18 de Septiembre se inaugura el Centro Nacional para la Certificación Industrial.

El Centro Nacional para la Certificación Industrial (CNCI) "Julio César Castro Palomino", del Ministerio de la Industria Básica, tiene el objetivo global de lograr el incremento de la productividad del trabajo de los obreros y técnicos de este sector empresarial, proporcionándoles un entrenamiento técnico de clase mundial con certificación internacional en los oficios de mayor impacto en dicha industria: mecánicos, electricistas, instrumentistas, soldadores, operadores y supervisores.

El CNCI además persigue la excelencia en el desempeño industrial, brindando servicios de consultoría en la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad, el desarrollo de auditorías técnicas a los principales grupos empresariales del MINBAS y en la certificación de la operación segura de equipos de alto riesgo industrial.



2.2Planeación estratégica del CNCI.

En la planeación estratégica del CNCI se identifican mediante una matriz DAFO

FORTALEZAS

- Instalaciones y base material de estudio adecuadas
- Alta calificación del personal docente y técnico
- Disponibilidad de recursos financieros
- Prestigio en los clientes
- Productos/servicios diferenciados y valorados en el mercado
- Adecuada capacidad organizativa
- Ubicación geográfica
- Experiencia adquirida en los años de funcionamiento.
- Gama de servicios adecuada a las necesidades de los clientes
- Buen posicionamiento en segmentos de crecimiento sostenido (revolución energética)
- Flexibilidad en los cursos y servicios técnicos
- Adecuada planificación empresarial
- Implantación del Sistema de Gestión de Calidad
- Ser un centro de formación de obreros y supervisores de la industria perteneciente al MINBAS.



DEBILIDADES

- Existencia de problemas operativos internos (sistemas ineficientes)
- Tendencia a la obsolescencia de parte del equipamiento de laboratorio
- Insuficiencias en el sistema logístico
- Limitaciones respecto a reparaciones capitales
- Frecuentes limitaciones en la aprobación de inversiones
- Limitaciones de conectividad informática externa
- Deterioro del parque automotor con + de 15 años de explotación
- Escasas posibilidades de reducir costos totales
- Insuficiente capacidad directiva
- Habilidad de marketing por debajo de la media
- Falta de estudios laborales en clima, comunicación y cultura organizacional.
- Dificultad de aprovisionamiento de suministros críticos

OPORTUNIDADES

- Mercado cautivo del MINBAS
- Reconocimiento social y de las autoridades del territorio.
- Aparición de nuevos segmentos y grupos adicionales de clientes en el MINBAS con rápido crecimiento
- Posibilidad de extensión de proyecto de colaboración con financiamiento externo (Proyecto CNCI 2)



- Ampliación de la cartera de cursos/servicios para satisfacer nuevas necesidades de clientes
- Nuevos mercados exteriores atractivos

AMENAZAS

- Cambio de las necesidades de clientes importantes
- Dificultades para la incorporación de personal adecuado
- Aparición de ofertas laborales más atractivas en el territorio
- Creciente poder de negociación de proveedores
- Vulnerabilidad a la recesión y deterioro de las condiciones financieras
- Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos

Constituyen características distintivas del CNCI respecto al resto de las entidades del MINBAS que prestan servicios similares las siguientes:

Características de los cursos (contenido, posibilidad de desarrollar habilidades prácticas, reconocimiento académico internacional)

- 1 Diversidad de cursos y acciones de capacitación de interés para todo el sistema empresarial del MINBAS.
- 2 Capacidad de adecuar los cursos existentes o diseñar nuevos acorde a necesidades específicas de empresas industriales.
- 3 Evaluación del desempeño de los graduados de los cursos del CNCI en sus puestos de trabajo para profesiones o oficios seleccionados



- 4 Especificidades de los servicios de consultoría, inspección y certificación de equipos de alto riesgo industrial (capacidad de inspección con equipos e instrumentos modernos, uso de procedimientos homologados)
- 5 Amplitud del alcance de las acciones de capacitación y los servicios técnicos a todo el sistema empresarial del MINBAS, incluyendo empresas mixtas
- 6 Profesores, consultores e inspectores con amplia experiencia en la realización de las actividades industriales, reconocimiento internacional de su preparación para el desempeño de sus actuales funciones y comportamiento profesional reconocido por los clientes
- 7 Capacidad permanente de incluir en los cursos la información actualizada de la industria mediante la participación de profesores en los servicios técnicos del CNCI así como de preparar a nuestros consultores e inspectores en acciones de capacitación desarrolladas por el área docente del CNCI
- 8 Capacidad de recibir de forma continua asistencia técnica de prestigiosas instituciones docentes y de servicios extranjeras, dirigida a mantener la actualización de los recursos humanos del CNCI

Ante esta identificación el centro se ha propuesto la siguiente visión y misión

Visión

Constituir un colectivo de excelencia, reconocido nacional e internacionalmente por su competencia, el éxito de los egresados de su proceso docente, la calidad de sus servicios técnicos y la continua satisfacción de las necesidades industriales.



Misión

Contribuir al aumento de la productividad, calidad y seguridad de la industria así como al incremento de la competitividad de su fuerza de trabajo al brindar conocimientos, hábitos y habilidades prácticas que le permitan obtener su certificación internacional y prestar servicios para desarrollar sistemas de gestión empresarial y verificar la operación segura de equipos tecnológicos de alto riesgo industrial.

2.3 Objetivos estratégicos del CNCI.

El CNCI rige su funcionamiento por los siguientes objetivos estratégicos:

- Crear capacidades que contribuyan a la respuesta del MINBAS en materia de desarrollo de recursos humanos, dirigida a los programas para la modernización de la Industria Básica y el incremento de la productividad de sus trabajadores
- Incrementar la participación del CNCI en los objetivos de colaboración del MINBAS en el marco de la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA), la Revolución Energética en el exterior y el Proyecto CNCI 2
- Incrementar la participación del CNCI en el aumento de la disciplina tecnológica, la cultura de calidad y la seguridad industrial en el MINBAS
- Perfeccionar el funcionamiento organizacional del CNCI.
- Perfeccionar las acciones para el uso racional de los portadores energéticos



2.4 Actividad del CNCI.

En el documento rector único que define las transacciones económicas autorizadas a realizar, aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación, se establece como objeto para el CNCI:

1. Prestar servicios docentes de formación, homologación internacional y postgrado como cursos, talleres y seminarios en materia técnica, pedagógica y gerencial, de manera presencial o a distancia para obreros, técnicos y directivos.
2. Prestar servicios de información científico – técnica, bibliotecarios por vía impresa o electrónica,
3. Ofrecer servicios de consultoría y asesoría en materia de capacitación, desarrollo de capacidades de homologación y competencias laborales, excepto jurídica,
4. Prestar servicios de consultoría para la implantación de sistemas de gestión empresarial (sistemas de gestión de calidad, medioambiental, seguridad industrial y ocupacional), así como la realización de auditorías y dictámenes técnicos en estas materias,
5. Ofrecer servicios de inspección, pruebas y ensayos de equipos y sistemas industriales, de certificación de equipos de alto riesgo industrial y certificación de competencias laborales.



Las capacidades actuales del CNCI se corresponden de manera general con el objeto aprobado y se han venido desarrollado progresivamente, acorde a las nuevas necesidades del MINBAS en el marco de la modernización de la Industria Básica y el avance de la Revolución Energética en el país.

2.5 Resultados obtenidos por el CNCI.

EL centro ha resultado por 7 años consecutivos Vanguardia Nacional del Sindicato Químico Minero Energético. Es de destacar que el centro ha ganado un gran apoyo a la comunidad donde esta enclavado el centro por las relaciones armónicas que mantiene con ella.

Los resultados del centro y el organigrama se muestran en el (ver Anexo2.1)

2.6 Cambios dentro del proceso docente.

El centro que estaba diseñado para cuatro programas de estudio (soldadura, electricidad, instrumentación y mecánica industrial) ha tenido que realizar cambios en los procesos de estudio para cumplimentar misiones encomendadas por la dirección del MINBAS lo que trajo consigo que los programas de certificación se detuvieran para dar paso a la preparación de todos los operadores de la Revolución Energética y se realizara una ardua labor siempre con riegos pues los instructores se prepararon de forma urgente y sin tener la posibilidad de estar físicamente en las máquinas generadoras.



2.7 Educación a Distancia

Mediante la educación a distancia o enseñanza no presencial, el CNCI debe ampliar la posibilidad de brindar entrenamiento técnico de clase mundial a toda la geografía del país y extrafronteras, con las ventajas de reducción de costos, de tiempos, aumento de efectividad del proceso.

Ante este cambio los instructores han sido capacitados pero las grandes dudas están en la sostenibilidad por las grandes dificultades con la informatización.

2.8 La Revolución Energética

El CNCI ha tenido una participación decisiva en la preparación de todos los operadores de grupos electrógenos diesel y fuel-oil sincronizados al Sistema Electroenergético Nacional, así como del personal de mantenimiento eléctrico y mecánico. Se participa en la inspección para la recepción de los emplazamientos y se trabaja conjuntamente con la Dirección de Generación distribuida en la implantación de su Sistema de Gestión de la Calidad.

2.9 Impacto internacional

Dentro del marco del proyecto del ALBA, el CNCI se convirtió en un centro internacional al recibir a finales del 2006 a un grupo de estudiantes provenientes de la República Bolivariana de Venezuela para prepararse como operadores de baterías de



grupos electrógenos diesel. Hasta la fecha en el CNCI se han preparado además operadores y mantenedores de Nicaragua y Haití.

La necesidad de introducir los cambios mencionados es incuestionable, pero no se conoce en qué medida la Cultura Organizacional de la entidad está lista para asumir manera efectiva estos cambios.

2.10 Metodología para el diagnóstico de la cultura organizacional.

2.10.1 Diseño y validación de una metodología para diagnosticar la

Cultura Organizacional.

Para el diseño y validación de esta metodología se acudió al Método Delphi (Consulta a expertos), tomando de referencia al autor Landeta, Jon. (1999) "El método Delphi.:Una Técnica de previsión para la incertidumbre".

El procedimiento seguido se presenta a continuación:

1. Elaboración del primer cuestionario.

El cuestionario fue elaborado a partir del Modelo propuesto por Edgar Schein. Primeramente se le preguntó a los expertos, de manera abierta, qué técnicas consideraban apropiadas para diagnosticar cada una de las dimensiones de la Cultura Organizacional y en el propio cuestionario se les interrogó sobre las preguntas concretas que debía contener el cuestionario que se pretende aplicar a una muestra de los trabajadores y dirigentes de la entidad. (Ver anexo 2.2)



2. Selección de los expertos:

Fueron seleccionados como expertos, para validar la Metodología de Diagnóstico de la Cultura Organizacional, los siguientes compañeros:

1. Msc. Isabel Urquiza Pozo (Psicóloga y profesora de Cultura Organizacional)
2. Msc. Noel Pérez Rojas (Profesor y Master en Dirección)
3. Msc. Miriam Lourdes Filgueiras (Profesora Escuela Superior del MIMBAS).
4. Msc. Angélica Consuegra Galván (Profesora titular Escuela Superior del MIMBAS).
5. Ing. Mirta Valdés Lesmes (Jefe Programa Supervisores CNCI).
6. Msc. Julio Sánchez Valencia (Especialista Calidad CNCI).
7. Dr. Lázaro González Rodríguez (Profesor titular adjunto Universidad de La Habana).

Para la selección se tuvo en cuenta el conocimiento y la experiencia que poseen los compañeros en temas relacionados con la Cultura Organizacional, así como su disposición y capacidad de análisis.

3. Aplicación y análisis del primer cuestionario (primera ronda).

El cuestionario se le presentó por escrito a cada uno de los expertos y los resultados fueron analizados manualmente. Se desecharon las propuestas que no recibieron el consenso de la mayoría natural de los expertos.

4. Elaboración y aplicación del segundo cuestionario (Segunda ronda).

Con las propuestas que recibieron mayor consenso por parte de los expertos se procedió a elaborar una primera versión de la metodología de diagnóstico de la Cultura Organizacional a la cual se le agregó una escala de Linker para que los expertos ponderaran la importancia de cada ítem. (Ver Anexo2.3.1) Paralelamente se elaboró también una primera versión del cuestionario integrador que se prevé aplicar a dirigentes y trabajadores de la entidad, a la cual igualmente se le agregó una escala de Linker para que los expertos ponderaran la importancia de cada ítem. (Ver Anexo2.3.2)

5. Procesamiento y análisis de los resultados del segundo cuestionario.

Los resultados del segundo cuestionario fueron procesados con el Paquete Estadístico SPSS.15 (ver Anexo 2.4.).

Resultando la validez del cuestionario, según la prueba Alfa de Cronbach, de 0.88 para 11 propuestas.

2.10. 2 Análisis de la frecuencia de conformidad de los expertos.

2.10.2.1 Nivel de las producciones

Para la observación del nivel de las producciones los siete expertos manifestaron la validez de la propuesta para un 100%.

En la propuesta para el cuestionario del nivel de las producciones los expertos con el 95% mostraron que estaban muy adecuados y de adecuado.



2.10.2.2 Nivel de las presunciones básicas.

Realizando el análisis para la observación del nivel de las presunciones los expertos se mostraron con un porcentaje del 95% entre los indicadores de muy adecuado y de adecuado

Para el cuestionario del nivel de las presunciones los expertos expresaron su conformidad con el porcentaje del 100% entre muy adecuado y de adecuado mostrando una total unanimidad con la propuesta.

2.10.2.3 Nivel de los valores

En la propuesta de guía para la observación del nivel de los valores los expertos mostraron una conformidad con la propuesta del 100% entre los indicadores muy adecuado y adecuado.

En la propuesta de la consulta a documentos del nivel de los valores los expertos opinaron estar de acuerdo con un porcentaje del 100% entre el indicador muy adecuado y de adecuado aprobando la misma.

2.10.2.4 Comunicación interna

Para la propuesta del análisis de documentos en la comunicación interna los expertos mostraron entre los indicadores muy adecuado y adecuado el 71.4% y 28.6% respectivamente.



El método de la observación para la comunicación interna los siete expertos mostraron una coincidencia del 85.7% para el muy adecuado y 14.3 % para el adecuado siendo positivo para un acuerdo del 100%

2.10.2.5 Liderazgo

Para el componente liderazgo en la propuesta del cuestionario los expertos manifestaron una validez en muy de acuerdo del 71.4% y 28.6%

En el método de la observación para el liderazgo el porcentaje valido resulto de 71.4% mostrándose una alta conformidad con la propuesta.

2.10.2. 6 Cambio y evolución

Los expertos en la propuesta para la entrevista a fundadores del coincidieron en un 95% e identificaron que el modelo propuesto facilita el estudio para los cambios y la evolución.

Tendiendo que todos los aspectos consultados recibieron de los expertos calificaciones de Adecuada y Muy adecuada, la Metodología (ver Anexo 2.5) para el diagnóstico y el cuestionario (ver Anexo2.6) no sufrieron modificaciones.

2.11 Métodos y técnicas seleccionados.

Los métodos y técnicas seleccionados para esta investigación son fundamentalmente de corte cualitativo pues se busca comprender y profundizar un fenómeno con el fin de poder caracterizarlo, todo ello tomando como referencias las concepciones y modos de hacer que sobre el mismo tienen los directivos y especialistas. No obstante, también se



emplean técnicas cuantitativas cuyo objetivo es la recopilación de información directa y la descripción del fenómeno estudiado a partir de la medición de acciones y conductas.

El estudio de la cultura como vía de conocer la vida interna de una organización, donde las personas que se estudian forman parte del protagonismo y deben aportar todos los elementos para veracidad del resultado por eso decimos que la investigación es cualitativa pues reúne las características metodológicas para el estudio de culturas organizacionales.

La anterior perspectiva es la idónea porque “ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y cuáles son sus sentimientos. Esto permite comprender mejor las actitudes, creencias, motivos y comportamientos de la población estudiada” (Debus, 1995, citado por Alonso y Saladrigas, 2002: 34).

Asimismo, otras características que justifican su elección son su “carácter humanista, noción sistémico-dialéctica de lo social en cuanto fenómeno complejo, visión flexible, constructivista e interpretativa del modo de desarrollar la investigación, en el cual se da una relación muy especial entre el sujeto y el objeto de investigación que la hace generadora de un conocimiento singular, rico, profundo, transformador, siempre inacabado que a su vez pauta las nuevas necesidades de indagación, comprensión y reconfiguración” (Saladrigas, 2005:126).

La figura 2.1 muestra un modelo de Cultura Organizacional elaborado a partir de lo propuesto por Schein en su libro “Cultura empresarial y liderazgo”. Se presenta a la cultura en el centro de la entidad como núcleo dominando el comportamiento de los

trabajadores, haciendo énfasis en el cambio. Sobre la base de este modelo se diseñó una Metodología realizando aportes para la investigación del centro estudiado, la misma incluye los objetivos en cada indicador investigado y se hace referencia al término calidad de vida laboral utilizando un cuestionario abarcador. Fue necesario diseñar una nueva metodología porque en la literatura consultada no fue posible encontrar ninguna que se ajustara a los objetivos de esta investigación y a las características de la organización objeto de estudio.

A continuación se muestra como parte de la metodología el mapa conceptual representado por un átomo y como núcleo el centro objeto de estudio y muy interrelacionados cada electrón lo que representa que la cultura es el corazón, la vida de la entidad.

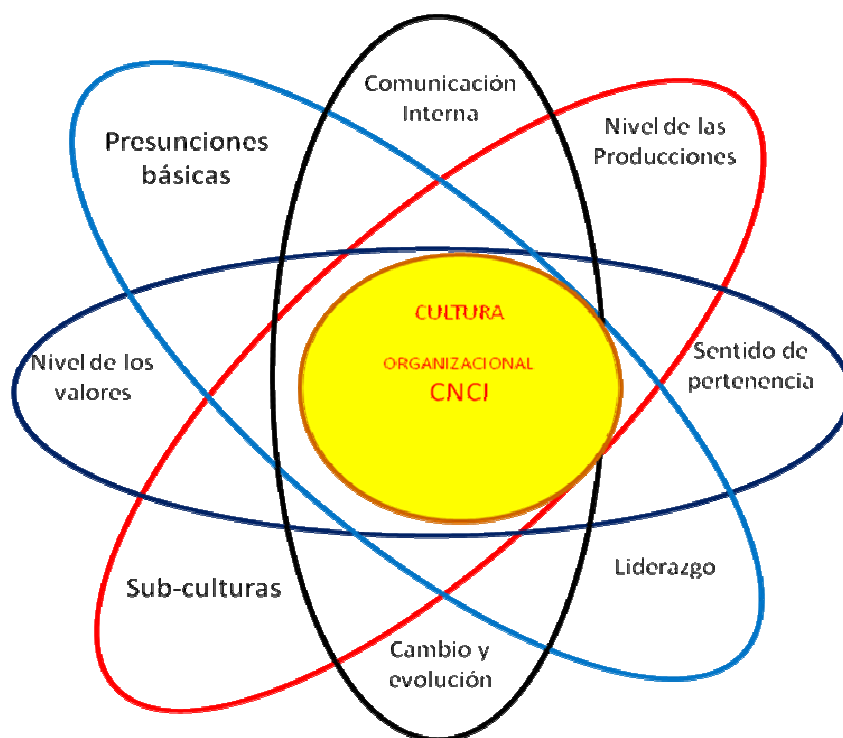




Figura: 2.1. Cultura Organizacional. (Elaboración propia).

2.12 Metodología propuesta para la investigación. ,

La metodología que se diseñó consta de una tabla donde se recoge como base el diseño de Edgar Schein para diagnosticar la cultura organizacional y se añaden componentes determinantes para la investigación que desarrollamos.

Esta metodología aporta las técnicas a utilizar para la investigación en cada componente a utilizar y los objetivos a determinar lo que para el investigador resulta una ventaja pues con el diseño se ahorraría tiempo, proporciona técnicas científicas adecuadas al centro estudiado.

2.13 Técnicas utilizadas en la investigación.

2.13.1 Métodos de Investigación propuestos en la metodología

- **Del Nivel teórico:** Analítico sintético. Análisis bibliográfico y documental, libros de textos, Archivos de la Institución, Internet, etc.
- **Del Nivel empírico:** Entrevistas: A la dirección de la organización, públicos internos y externos.

Observación: Analizar los diferentes comportamientos de los públicos internos y externos.

Análisis documental. Se utilizó para la revisión de documentos que pudieran ofrecer información sobre la cultura de la organización, fundamentalmente se indagó por aquellos elementos que pudieran develar la cultura deseada a la que aspira la entidad. Con esta finalidad, se proponen revisar los siguientes documentos.

- Actas consejos de dirección



- Manual de calidad
- Manual del control interno.
- Convenio colectivo de trabajo
- Reglamento disciplinario
- Reglamento estimulación moral y material
- Resultados de las encuestas a estudiantes.

Cuestionario. Lejos de dificultar o empobrecer una investigación, la negociación entre las técnicas cuantitativas y cualitativas la potencian (Cook y Reichard, 1986, citados por Ruiz e Ispizua, 1989: 26). De acuerdo con ello, y a pesar de que el cuestionario ha sido utilizado tradicionalmente en investigaciones cuantitativas, se consideró pertinente implementarlo en el actual estudio. Esta técnica permitió un primer acercamiento al objeto investigado y sus resultados representaron una base sobre la cual se pudo profundizar con mayor certeza en aquellos aspectos de interés. En el mismo hay un balance entre las preguntas abiertas y las cerradas. Ello permitió por un lado precisar algunas tendencias y por otro encontrar sentidos, causas y explicaciones.

Se utilizó.

- Cuestionario integrador

Investigación Bibliográfica. Se aplica durante la búsqueda, consulta y sistematización de las fuentes bibliográficas. Estas fueron esencialmente de tipo primarias y secundarias, y la información obtenida se utilizó para la elaboración de los fundamentos teóricos que sustentan la presente investigación.



Observación participante. Resulta fundamental para desarrollar investigaciones de tipo etnográficas, pues “la primera obligación del etnógrafo es permanecer donde la acción tiene lugar” (Rodríguez y otros, 2002: 45). De acuerdo con ello, en el análisis de los datos fueron determinantes los resultados de la observación Su implementación se llevó a cabo en:

- actividad cotidiana de la organización

Durante la investigación se identificaron las trabajadoras Mirta Valdés Lesmes Jefa del Programa de Supervisores y Xiomara Sánchez Díaz como personas interesados en colaborar con el estudio. Ellas trabajaron en la entrega y explicación de las encuestas.

Conclusiones parciales:

- 1 El CNCI juega un papel protagónico en la formación de la fuerza de trabajo calificada del Ministerio de la Industria Básica en Cienfuegos y el país.
- 2 El CNCI cuenta con un creciente prestigio dentro del Ministerio de la Industria Básica.
- 3 El CNCI enfrenta grandes y complejos procesos de cambios y precisa conocer si su cultura Organizacional favorece los mencionados cambios.
- 4 Se elaboró, partiendo del modelo propuesto por Edgar Schein, una metodología para diagnosticar la Cultura Organizacional.

CAPÍTULO III



" ... LOS AÑOS PASAN , MADURANDO , ... SABEMOS MÁS , SE VA HACIENDO LA OBRA SEGURA ... "

José Martí

CAPITULO III ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

3.1 SELECCION DE LA MUESTRA

Con la realización de la investigación se pudo comprender de una forma consciente un fenómeno tan complejo como es la cultura. Ello permitió comprobar una idea muy reiterada en la literatura consultada: no se puede llegar a conocer la cultura de un grupo con estudios superficiales, los estudios laborales deben ocupar un espacio en la alta dirección de cada entidad.

Este centro con 8 años de creado con grandes resultados y perteneciente a un Ministerio líder en nuestro país, que fomenta cambios constantes; pues la industria se desarrolla pero también se tienen que desarrollar los recursos humanos para laboral en las mismas. Los directivos no tienen claridad en cuanto a qué es la cultura organizacional. Algunos se refirieron a como llegan a los objetivos, las vías que utilizan, pero no manifestaron un conocimiento de los que es cultura organizacional y que representa para la entidad.

Para aplicar la encuesta diseñada se consideró como población a los 134 trabajadores de la entidad y se calculó un tamaño de muestra para un nivel de confianza del 99 %.

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} = \frac{99}{1 + \frac{99}{134}} = 56.9 \approx 57$$

$$V^2 = (Se)^2 = (0.01)^2 = 0.01$$



$$n' = \frac{S^2}{V^2} = \frac{0.0099}{0.0001} = 99$$

$$P = 1 - Se = 1 - 0.0001 = 0.99$$

$$S^2 = P(1 - P) = 0.99(1 - 0.99) = 0.0099$$

Donde:

Se= Error estándar

V^2 = Varianza de la población

P= Probabilidad de validez

S^2 = Varianza de la muestra

n' = Tamaño de la muestra con población desconocida

n = Tamaño de la muestra con población conocida

Para garantizar la representatividad de todas las categorías ocupacionales, se realizó una asignación proporcional tal como se muestra a continuación:

Categoría ocupacional	N_i	$\frac{N_i}{N}$	$N_i * n$	Cantidad a encuestar
Dirigentes	12	0.089	5.10	5
Técnicos	96	0.716	40.83	41
Operarios	26	0.194	11.05	11
Total	134	1	57	57



Tabla 3.1. Asignación proporcional para Categorías Ocupacionales.

Donde:

$N = 134$ (Población CNCI);

$n = 57$ (muestra calculada para el CNCI)

N_i - Total de trabajadores de la categoría ocupacional.

Tomado de:

T. RIVAS MOYA, M.A. MATEO, F. RÍUS DÍAZ, M. RUIZ, Estadística Aplicada a las Ciencias Sociales: Teoría y Ejercicios (EAC). Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Málaga, Málaga, 1991

3.2 Análisis de los componentes

Se realiza análisis estadísticos de fiabilidad mediante la prueba Alfa de Cronbach en veinte componentes teniendo un rango de fiabilidad de 0.86 y que fueron procesados con el Paquete Estadístico SPSS.15

3.2.1 Nivel de las producciones.

Siguiendo la propuesta metodológica en el nivel de las producciones se obtuvieron los siguientes resultados mediante la observación, (ver Anexo3.1) cuestionario integrador, entrevistas (ver Anexo3.2) y en la revisión documental a los reportajes periodísticos (ver Anexo3.3)



En los análisis cuestionario integrador el 57% el 36.8% de los encuestados aseguran que el comportamiento de los trabajadores está acorde a la disciplina que exige un centro docente y 53 trabajadores están de acuerdo y muy de acuerdo que el clima laboral existente es el adecuado.

3.2.1.1 Análisis de la observación.

Siguiendo el método propuesto en la guía de observación, se participó en diversas actividades que se muestran en el se demuestra que existe en la organización objeto de estudio:

- Clima agradable en la organización
- Modernidad (utilización de carpintería MICALUM)
- Limpieza total aunque no existen depósitos de basura en los pasillos.
- Personal uniformado sin diferencia según sus funciones.
- Los trabajadores se identifican mediante solapines
- Se mantienen izadas la enseña nacional cubana junto a la de Canadá y Alemania.
- Existe sitio de honor donde se expresa parte de la historia del centro y se mantiene exposición del museo local Castillo Nuestra Señora de los Ángeles de Jagua lo que demuestra el intercambio con la comunidad.
- Existen las señalizaciones dentro de la organización.
- Aplicación de tecnología informática y las comunicaciones tanto para los trabajadores que lo necesitan y los estudiantes.



- Todos los instructores tiene acceso a internet después de haber firmado el código de conducta a seguir para la seguridad informática.
- La organización es reconocida dentro de la comunidad. Es una de las organizaciones líderes en la misma.
- Estas inciden grandemente en el comportamiento de las personas tanto en los trabajadores del CNCI, así como en visitantes y estudiantes.

3.2.1.2 Análisis de las entrevistas.

En las entrevistas realizadas a personalidades y clientes manifestaron.

Estela Esquivel: Coordinadora del PCC en el territorio.

“Este centro significa un ejemplo a seguir, ha demostrado que con la labor diaria se puede mantener en la forma que esta a pesar de tener casi 9 años de creado, mantienen sus instalaciones impecables y ese cuidado lo transmiten a los estudiantes y visitantes que ya suman más de 14 mil los que han tenido en sus aulas”

Reinaldo Paredes: Alumno del programa de supervisores. Especialista en la central termoeléctrica “Carlos M. de Céspedes”.

“La impresión que todos nos llevamos de esta escuela es la mejor, el cuidado, el amor con que se trata al alumno, manteniéndolo como lo principal, la profesionalidad de su trabajo, admiro como se han tenido que preparar, cambiar de perfil hasta llegar a profesores, que es prácticamente estudiar otra carrera. El que llega aquí no solo adquiere conocimientos técnicos, recoge valores y como dicen ustedes todavía hay cosas que mejorar.”



Luciano Fernández Marrero Secretario Comité Provincial del Sindicato Químico Minero Energético en Cienfuegos.

“Este colectivo representa mucho para el sindicato en la provincia, ser el único en Cuba, la responsabilidad de enseñar a los que trabajaran en las nuevas industrias, enseñarles nociones técnicas pero también de cómo se trabaja, la disciplina que mantienen y muy importante que reconocen donde tienen sus problemas”

Mediante el cuestionario integrador se comprobó que existe una vinculación entre la organización y la comunidad con la ayuda y cooperación a problemas de la misma. Se realiza una triangulación entre las distintas técnicas utilizadas observándose similitud en los resultados.

3.2.2 Nivel de las presunciones básicas

Realizando un análisis del cuestionario integrador se pudo comprobar que la entidad es apreciada por las demás instituciones de la comunidad demostrado por 55 trabajadores que expresaron que están de acuerdo y muy de acuerdo para un 26.3% y un 70.2% respectivamente.

La percepción favorable que las instituciones sociales posean sobre la organización, se ha asumido como un indicador del éxito en el desempeño del mismo.

Todos los entrevistados coincidieron en que el nivel de exigencia del entorno ha aumentado y que la organización debe adecuarse a sus demandas. Se cree que el futuro de la organización depende del desarrollo del país y que es necesario trabajar más cohesionados todavía, siempre propiciando el intercambio y la ayuda entre la entidad y



sus públicos externos, por eso 50 trabajadores expresaron en el cuestionario integrador que están de acuerdo (24.6%) y muy de acuerdo (63.2%) en que el centro juega un papel determinante en el desarrollo y la preparación de los recursos humanos del MINBAS.

El centro pertenece a la oficina central del MINBAS lo que hace que los trabajadores exijan la presencia de altos directivos en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el centro por lo que se cree por parte del 68% de los encuestados que en los principales procesos del centro se requiere de la presencia de los directivos del MINBAS.

3.2.2.1 Se identificaron varias costumbres entre las que se encuentran:

- Gran adicción al café. Se realiza café todos los días en los distintos programas
- En el programa de instrumentación se toma infusión todas las mañanas.
- Cuidado a los animales. En el centro viven y se cuidan por los trabajadores seis gatos. Alejandro instructor del programa de soldadura tiene el liderazgo en esta costumbre, al que ya ha involucrado a los alumnos, los gatos no entran al comedor, esperan en un lugar cercano su comida, suministrada por los trabajadores.

3.2.2.2 Se identificaron las siguientes ceremonias.

- Celebración de matutinos
- Celebración de los chequeos de emulación.
- Actos de recibimiento distinción vanguardia nacional.

3.2.3 Nivel de los valores



Los valores estratégicos se pudieron conocer, fundamentalmente, a partir de observaciones, análisis documental de los Manuales de Control Interno y de Calidad donde fueron identificados por los especialistas del control interno del centro los valores que presenta el centro.

En los controles realizados se comprobó que estos se cumplen.

➤ **Conciencia de dueño:**

En el CNCI desde su creación esta implementada la guardia operativa y la guardia obrera, de los 130 trabajadores aptos para la misma todos están comprometidos y la realizan adecuadamente para el 100 % de participación, no se ha producido ningún hecho delictivo en nueve años de creado.

Hay que destacar que los trabajadores que realizan la guardia operativa se incorporan a sus labores habituales durante el día.

Todos nuestros trabajadores están incorporados a las MTT y/o a las BPD. Catorce trabajadores han sido movilizados por sus zonas de defensa en el año 2008.

En los controles del Buró sindical se comprobó que el promedio total de horas por trabajador en el 2008 fue de veinticinco horas, cinco más que el pasado año.

➤ **Profesionalidad:**

Se expresa mediante la revisión de las encuestas a los estudiantes, estas se realizan al culminar cada periodo de estudio, es individual y anónima se da la oportunidad de plasmar lo que el estudiante desee. Se revisaron 340 encuestas. (Ver Anexo 3.4) y los



procedimientos de calidad para valorar el proceso. Teniendo un promedio de 9,2% de 10 la evaluación de cada instructor por asignatura.

Cada período lectivo se distingue por la aplicación de la premisa fundacional: certificación es igual a calidad reconocida nacional e internacionalmente.

El trabajo con la asistencia técnica extranjera ha sido uno de los éxitos del proyecto y ha sido reconocido por su alta dirección.

Se adjunta carta del Presidente del Instituto Tecnológico del Norte de Alberta Señor W.A (Sam) Shaw donde se reconoce el trabajo del colectivo del CNCI. . (Ver Anexo 3.5)

Mediante la observación de las actividades del centro y la revisión documental se comprobó que existe destaque de todo aporte, divulgación del mérito mediante varios mecanismos como son:

- Implementado el reglamento para la estimulación moral y material.
- Libro de honor laboral.
- Distinción Símbolo Vivo: Trabajador ejemplar seleccionado por los propios trabajadores y representa el mayor reconocimiento de la institución; solamente un trabajador la posee y es Nicolás Vives. (Ver Anexo 3.6) Participación de la familia en los resultados de los trabajadores. En la entrega de los certificados de las distintas categorías emulativas participan los familiares. (Ver Anexo 3.7)
- Realización trimestralmente de los chequeos de emulación con estímulos morales y materiales.(Ver Anexo 3.8)



- Los diplomas y reconocimientos que se entregan son de calidad.
- Celebración de todas las fechas tradicionales, incluyendo el día de los niños.

Es de destacar que los actos de reconocimiento se realizan con los recursos propios, teniendo en el centro un potencial artístico que integran locutores, declamadores, poetas.(Ver Anexo 3.9) además se utilizan a los hijos de los trabajadores que estudian en las escuelas de arte, siendo para ello un estímulo muy grande.

➤ **Superación constante:**

La superación de los trabajadores es un tema prioritario en el centro, existe el plan de Capacitación donde están acogidos el 100% de los trabajadores. .

Los instructores están prestos a la adquisición de nuevos conocimientos por las misiones que se han encomendado. Acceso a la información necesaria para realizar el trabajo. Todos los trabajadores tienen acceso a Internet. En el centro existen las condiciones para elevar la calificación profesional y cultural como opción libre y voluntaria y en correspondencia con las aspiraciones personales ya sea de manera formal o autodidacta. En el centro sesiona una filial universitaria con 22 trabajadores y como característica ningún estudiante ha suspendido un examen en tres años.

➤ **Equidad:**

Los trabajadores son tratados por igual. Existe el plan de acción sobre equidad de género y la protección a la mujer trabajadora (Anexo 3.10). Cinco mujeres ocupan cargos del primer nivel de dirección.



En las semanas de receso y cierre de curso escolar las madres y padres trabajadores pueden llevar sus hijos al centro y aquí son cuidados por trabajadores seleccionados y cumplimentando un plan de actividades que acuerdan el Buró Sindical y la administración. . (Ver Anexo 3.11)

La fidelidad a los principios de la Revolución y a la Patria incluye el humanismo y el compromiso político con las tareas asignadas por la dirección del país están presentes, según lo redactado en el Código de Ética, los trabajadores deban inspiran respeto y confianza entre sus compañeros. Todo ello se vincula además con la honestidad. La unidad, la cooperación y la solidaridad se consideran esenciales en lo relativo al trato entre los trabajadores. Estos son considerados como aquellos valores que garantizan el buen funcionamiento de los recursos humanos en el CNCI.

A partir de lo anterior puede comprobarse que el centro es consecuente con los valores ético-morales que el proyecto socialista cubano ha propuesto a lo largo de estos años. La dirección de la organización, desde su fundación, ha trabajado por fortalecer estos principios tanto entre los trabajadores de la entidad, como entre los estudiantes.

Se mantiene comunicación con los cinco héroes prisiones del imperio.

3.2.4 Comunicación interna.

Se realizo análisis mediante el cuestionario integrador y las entrevistas dando como resultado:

En el cuestionario integrador ante esta afirmación se expresó que el 50% de los trabajadores reciben información oportuna sobre los acontecimientos significativos del



centro y que el 24 % y el 19% están de acuerdo o muy de acuerdo en que se informan periódicamente los resultados del trabajo pero hay un 11% que expresó neutral ante la pregunta, la que se analiza posteriormente.

Mediante la observación se identifica una jerga propia de la entidad, que ha nacido junto a su comportamiento.

Vocablos utilizados.

Congrí: se le llama así al examen de 120 preguntas de los programas de certificación.

Pantera Rosa: auto NIVA pintado de color rosado perteneciente al director de la Dirección de Certificación de Obreros.

V brigada: Obreros de mantenimiento

Las bombonetas: Trabajadoras del área económica.

Guamión: Transporte utilizado para trabajadores y estudiantes.

La comunicación dentro de la entidad define parte de la cultura organizacional por los resultados anteriores se realizó análisis documental a los manuales de calidad y del control interno donde se recoge la estrategia de comunicación.

Teniendo en cuenta las funciones específicas del CNCI, el componente información y comunicación recae por la dirección de recursos humanos.

La información y la comunicación esta conformada por los siguientes procesos.

- ✓ Información y responsabilidad
- ✓ Contenido y flujo de la información



- ✓ Calidad de la información
- ✓ Flexibilidad al cambio
- ✓ El sistema de información
- ✓ Compromiso de la dirección
- ✓ Comunicación, valores de la organización y estrategias.
- ✓ Canales de la información

Cada uno de estos procesos tiene una evaluación según la resolución 297 sobre Control interno.

Vías formales de comunicación relacionadas con el funcionamiento de los órganos de dirección colectiva.

Se realiza un consejo semanal donde se analizan los aspectos operativos de trabajo de la organización. Este consejo se realiza los martes a las 8.30am.

Consejo de dirección semanal. Participan

- Director general
- Director administrativo
- Directora económica
- Director docente
- Director oficina certificación de obreros
- Director de la oficina de certificación industrial
- Secretario comité PCC
- Secretario buro sindical



- Secretario del Consejo de Dirección.

Cada dirección de trabajo tiene instrumentado los mecanismos para el suministro de informaciones necesarias a sus subordinados. Gráfico de la información (ANEXO 3.11)

Se recoge en el manual de calidad que el flujo de comunicación se da de forma ascendente y descendente, puesto que ambos se mueven por la estructura jerárquica de la entidad a través de los canales preestablecidos.

Se realiza una sesión mensual del consejo de dirección de la organización donde se analizan temas y se aprueban los documentos rectores de trabajo de la organización.

Determinadas actividades de la comunicación interna se realizan y tienen responsables asignados.

Murales: cada sección sindical actualiza el mismo. Se cuenta con siete gigantografías que transmite las funciones de la revolución energética.

Matutinos: se realizan centralizadamente todos los viernes a las 7.30am, se realiza por cada sección de acuerdo a un programa que existe. Estos se realizan utilizando la tecnología informática. .

En esta actividad se dirigen a los trabajadores el director general, secretario del Comité PCC y el Secretario del Buró Sindical.

En estos matutinos se presentan los trabajadores de nuevo ingreso.

Impresos: boletín informativo trimestral son responsables de ellos las compañeras del centro de información. (Ver Anexo 3.12)



Se comprobó que es costumbre realizar actividades informales de confraternización, como cumpleaños colectivos, celebraciones, y actividades para reconocer el trabajo de cuadros y trabajadores.

Para enfrentar los rumores y conflictos se han tratado en las áreas, se hacen reuniones con los implicados y afectados y se toman las medidas que corresponden pero todavía es insuficiente. Esto se ha analizado en los consejos de dirección por lo visto en el análisis documental del acta del consejo de dirección de los meses diciembre 2008 y enero 2009.

Las coordinaciones entre las áreas se hacen mayoritariamente a través de los jefes de éstas y en los Consejos de Dirección.

Como estrategia se tiene el documento Plan anual de Actividades del CNCI donde se recogen los calendarios de reuniones de todas las organizaciones hasta la base lo que ayuda a la disciplina organizacional. (Ver Anexo 3.13)

Por último, los directivos entrevistados explican que los procesos de comunicación están bien identificados y se tienen los recursos sin embargo no hay total conformidad con lo logrado hasta aquí.

Los directivos consideran y está recogido la disconformidad del Manual de Calidad que estos procesos hay que perfeccionarlos aprovechando la implementación de la norma 3000.

Existe el correo electrónico Everyone con informaciones a todos lo trabajadores.

La página web del CNCI con informaciones del proceso docente a todos lo internautas.



. (Ver Anexo 3.14)

Boletín electrónico interno con informaciones y fórum propio de la red interna. (Ver Anexo 3.15)

3.2.5 Liderazgo.

Al realizar el análisis de los métodos aplicados al liderazgo se comprobó mediante el cuestionario integrador que existe un liderazgo fuerte en el centro, que se demuestra mediante los resultados que entre 52.6% y el 33.3% están muy de acuerdo y de acuerdo. Se determinó por el cuestionario integrador que el estilo de liderazgo predominante es la preocupación por las persona como por el objetivo siendo un estilo muy importante en la actualidad.

En la observación se comprobó que el director general dirige a puertas abiertas, su oficina se mantiene abierta, para solicitar contactar con él no se utiliza solicitud de ningún tipo, si está disponible en el momento que se le solicita atiende al interesado.

En relación con la distribución y ambientación de los espacios físicos, se observó que los directores funcionales están situados cercanos a sus subordinados, en algunos casos, compartiendo el mismo espacio. Las oficinas están próximas, y los trabajadores pueden acceder fácilmente a los jefes.

Estos estilos de liderazgo han permitido que exista una estrecha relación de trabajo entre la administración, el sindicato y el PCC.

El liderazgo entre los trabajadores está presente y se identificaron mediante la observación y entrevistas. Se identifica a Nicolás Vives, que es un ejemplo para todos y como se expresó antes representa el símbolo vivo.



El liderazgo femenino se mostró por parte de los trabajadores hacia María de los Ángeles García especialista de la DCI, ejemplo y candidata a símbolo vivo.

3.2.6 Subculturas

Realizando un análisis de las respuestas de los trabajadores encuestados en este nivel 89.5% consideró que en la entidad hay grupos con características propias, investigándose y resultando los choferes.

3.2.7 Sentido de pertenencia.

En las variables analizadas se muestra un total reconocimiento a la actividad que realizan como lo muestra el 94% que esta muy de acuerdo y de acuerdo en que les gusta la actividad que realizan.

Los puestos de trabajo les permiten desarrollarse mostraron el 73.7 de los encuestados.

A la variable de que no he pensado trasladarme a otro centro el 63.2 nunca ha pensado en trasladarse a otro centro de trabajo.

3.2.8 Evolución y cambio

Con la llegada del cierre definitivo de la central nuclear en el año 1992 hay que reorientar laboralmente a cientos de trabajadores y la dirección del MINBAS buscar alternativas para la utilización de la fuerza calificada que se preparaba para la puesta en marcha de la CEN y que culturalmente reflejaba una formación, capacidad y con un promedio de edad que se podía utilizar para diferentes labores.

Para este componente se utilizaron varios métodos en lo que se encuentra el cuestionario integrador y la entrevista fundadores y directivos.



En el cuestionario integrador se realizó un análisis de las variables para este componente teniendo los siguientes resultados.

En la aceptación de los cambios con facilidad vemos que los porcentajes del 37% en desacuerdo, 21% no aceptan ni lo uno, ni lo otro manteniéndose neutral y el 30% está de acuerdo con el 11% muy de acuerdo. Existe una marcada resistencia a los cambios.

En la variable a nuestro colectivo le gustan los cambios solamente el 8% está muy de acuerdo. Entre en desacuerdo y en total desacuerdo se mostraron el 42% de los encuestados manteniendo una resistencia al cambio.

En la variable si nuestros líderes son verdaderos agentes de cambio se muestra que los líderes no lo son pues se manifiesta en que el 32% están en desacuerdo y el 25% se mantienen neutros, frenando esto los procesos de cambios.

La variable somos capaces de adaptarnos a los cambios con facilidad el 38.6% se mantuvo neutro, y existiendo en las diferentes opciones porcentajes dispersos,

En la variable nuestra entidad está preparada para enfrentar los cambios que se avecinan se muestra que el 86% de los encuestados se mantuvieron neutros y en desacuerdo lo que denota que no se está preparado para los cambios, más adelante se le realiza una entrevista a directivos.

Para asumir cambios es necesario conocer la historia del centro por lo que la historia del centro no es bien conocida según mostraron los encuestados al solamente el 40% estar de acuerdo.



Las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas en la organización tienen su origen en gran parte en lo que han hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Esto nos lleva a la fuente última de la cultura de una organización: sus fundadores.

En entrevista a Magalys Pedreira, Mario Costa Algarín y Nancy Ruiz que la evolución del CNCI comienza con el cambio de perfiles ocupacionales donde varios trabajadores de la CEN se formarían hasta llegar a ser instructores. Arduas jornadas para la formación pedagógica por métodos canadienses. Se mostraba un gran interés por el empleo ante el cierre definitivo del sueño de los trabajadores. Algo motivacional ocurre con la formación de los principales instructores en el Instituto Tecnológico del norte de Alberta en Canadá. Los programas de estudio reflejaban lo difícil y complejo de la tarea, hubo su resistencia pero los instructores se certificaron.

Al preguntar por personas que han tenido un papel determinante en la creación del CNCI todos manifestaron que:

El ex ministro de la industria básica Marcos Portal representa una figura en el desarrollo del CNCI. Cuando en algún momento ha visitado el centro los trabajadores lo buscan para saludarlo. Sus experiencias se transmiten con frecuencia y se cuentan muchas anécdotas de sus visitas. Marcos forma parte de la historia del CNCI, dentro de las creencias del centro es como el padre de la organización, se le recuerda dirigiendo cada chequeo, exigiendo por la calidad de los trabajos, involucrando a personalidades a visitar el centro. Esto se expresó de forma unánime por fundadores entrevistados.



Se pudo comprobar que Marcos ha marcado un hito en la cultura del centro.

Gran incidencia en la formación de la cultura es la convivencia en la comunidad lo que exige de cada trabajador que la disciplina en el CNCI se lleve al vecindario, las personas se relacionan en el trabajo y después participan en las actividades de las organizaciones del barrio y se afianzan los valores de las personas.

3.2.8.1 Situación actual en la evolución del CNCI.

Desde el año 2007 se proyecta en Cienfuegos el desarrollo industrial por lo que el CNCI ha sufrido 10 bajas de trabajadores fundamentalmente instructores alegando mejoras salariales.

En entrevista realizada al director general, directora de recursos humanos y director docente del proyecto .(Ver Anexo 3.16) sobre el desarrollo petroquímico en el territorio y lo que ha traído consigno para el CNCI expresaron:

Estamos en una etapa inicial en materia de preparación de personal para el polo petroquímico, en la cual se están identificando necesidades de capacitación en una amplia gama de oficios y profesiones, el CNCI esta en contacto con los directivos de RR HH de la empresa CUVENPEQ SA y podemos comenzar a dar respuesta a varias de sus necesidades iniciales a partir del mes de Junio, como hemos identificado de conjunto en semanas anteriores. Estas primeras acciones para personal del polo se basan en las capacidades docentes existentes en el CNCI y se pueden combinar con el plan de cursos para el resto del 2009.



En otro alcance de preparación, para especialidades propias de la Petroquímica si será necesario crear nuevas capacidades en el CNCI, decisión que depende del MINBAS como parte de la estrategia combinada para enfrentar esas necesidades a mediano plazo con acciones en diferentes centros de enseñanza, incluyendo MINED y MES. El CNCI está preparado para eso en base a su experiencia en el diseño e implementación de nuevos cursos y otras fortalezas docentes, organizacionales y los valores de los trabajadores, pero serán imprescindibles decisiones en materia de recursos financieros, materiales y humanos para iniciar y avanzar en ese proceso de nuevas capacidades.

Referente a la fluctuación laboral

La fluctuación laboral es un fenómeno presente en todo el mundo, que ha impactado en los últimos años al CNCI por primera vez al revitalizarse el proceso inversionista del MINBAS en la provincia, en particular en la Refinería y aparecer nuevos empleos con mayor remuneración. Esto ha coincidido con la aplicación por el MTSS de nuevas regulaciones en materia de salario y pagos por resultados que han afectado a trabajadores del CNCI con alto nivel de calificación. Las direcciones administrativas, políticas y sindicales del CNCI, con el apoyo del MINBAS han venido implementando acciones para la aplicación de nuevos pagos por diferentes conceptos a fin de compensar las afectaciones y en lo posible lograr modestos incrementos, siempre cumpliendo con lo establecido al respecto. En paralelo se han incrementado las oportunidades de desarrollo profesional de nuestros trabajadores, incluyendo entrenamientos y trabajos en el extranjero. A esto se une la continuidad de la atención al trabajador y a su familia, mediante el logro de un nivel adecuado y estable de alimentación, transportación, ropa y



calzado, medios de protección, condiciones de trabajo, garantía de empleo, con reconocimientos morales y apoyos materiales acordes a nuestras capacidades como unidad presupuestada. El efecto integrado de estas acciones ha permitido controlar la fluctuación laboral y evitar situaciones críticas que pongan en peligro el cumplimiento de nuestro objeto social. La atención a este fenómeno es una prioridad de la Dirección y los factores del CNCI por el riesgo que sigue representando para el normal funcionamiento y la capacidad para el cumplimiento de nuevos compromisos docentes y de servicios.

En la pregunta sobre la falta de instructores, se resume la respuesta de los directivos.

“ En realidad cada plan de cursos del CNCI se elabora en base a la cantidad de instructores disponibles en el trimestre anterior al inicio del año calendario o al momento de revisarse y actualizarse el plan, las bajas de instructores que han existido en los últimos años han impactado en la realización de algunos cursos en las fechas originalmente planificadas pero no han impedido el cumplimiento global del plan de cursos, incluyendo la impartición de nuevos cursos, también a solicitud de la industria”

“Esto ha sido posible por la capacidad de los instructores para asumir nuevas asignaturas y temas, la incorporación en menor medida de nuevos instructores, el desarrollo de capacidades de instrucción de especialistas de la DCI, las clases que imparten algunos otros especialistas de áreas no docentes y el compromiso con el funcionamiento del CNCI de todos nuestros trabajadores.”



Conclusiones parciales.

Realizando un análisis de los distintos métodos utilizados en el capítulo observamos que la entidad objeto de estudio muestra un liderazgo fuerte basado en los valores del colectivo, conscientes de lo que representan.

- Disciplina
- Gran reconocimiento de la comunidad
- Sus trabajadores se mantienen identificados y comprometidos.
- Los líderes se reflejan en el colectivo pero les falta ser agentes de cambio.
- En la comunicación existen debilidades y se debe ser mas objetivo con la estrategia.

CONCLUSIONES .

1. Se realizó un análisis de la bibliografía sobre diagnóstico en la cultura organizacional apreciándose que no existe metodología apropiadas a los objetivos de la investigación.
2. Se diseñó una metodología de diagnóstico de cultura organizacional ajustada a las peculiaridades de la entidad objeto de estudio tomando de referencia los componentes de la cultura organizacional existentes en la bibliografía, utilizando varias técnicas de investigación y procesadores científicos de datos.
3. La aplicación de la metodología diseñada permitió comprobar que la organización objeto de estudio tiene una cultura fuerte, consolidada, basada en los valores compartidos.
4. Se pudo comprobar mediante la aplicación de la metodología que los trabajadores y dirigentes presentan resistencia a los cambios y no están preparados para asumirlos.

RECOMENDACIONES

1. Proponer a la dirección del centro la elaboración de un plan de medidas que recoja las siguientes acciones:
 - Capacitación a trabajadores y dirigentes sobre cultura organizacional.
 - Ciclo de conferencias sobre la necesidad de asumir cambios
2. Incluir en el programa de supervisores un modulo referente la cultura organizacional utilizando la metodología aplicada a la presente investigación.
3. Incluir los resultados de esta investigación en el módulo de acogida a los trabajadores de nuevo ingreso.
4. Actualizar los estudios de esta investigación dentro de 2 años.

BIBLIOGRAFIA

- Alabart Pino, Yesmín. Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano. Tomado De: <http://www.gestipolis.com>, 2003
- Alabart Pino, Yesmín. Definiciones y manifestaciones de la Cultura Empresarial/ Yesmín Alabart Pino.— Holguín: Universidad de Holguín, 1995.—157 p.
- Basail Rodríguez, Alain Daniel Álvarez Durán. Sociología de la cultura./ Alain Basail Rodríguez, Daniel Álvarez Durán .-- La Habana: Editorial Félix Varela, 2004.—115p.
- Costa, Joan. Imagen Corporativa en el siglo XXI./ Joan Costa.-- Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001. --210 p.
- Cruz Cordero, Teresa. Indicaciones Metodológicas para el estudio de la cultura organizacional en la empresa de refrigeración del MINAL. Tomado De: <http://www.monografias.com>, 2001
- _____. El Sistema Empresarial, Cultura y Consultoría. Folletos Gerenciales. (La Habana) (3): 15 -18, 2000.
- _____. La Cultura Organizacional. Gerencial. Una Contribución al Perfeccionamiento Empresarial/ Teresa Cruz Cordero.-- C. Habana: Editorial. “Félix Valera”, 2001.—131 p.

-
- “Cultura Deseada y Desarrollo de la Inteligencia Emocional: Coaching una Herramienta de Ayuda. Colectivo de autores. Gerencia: Los Desafíos del Siglo XXI./ Teresa Cruz Cordero.-- C. Habana: Editorial. “Félix Valera”, 2004.—122 p.
- De Souza ,Adriana - Tomado De: <http://www.pa-partners.com/>, 2007
- Díaz Llorca, Carlos. ¿Cómo utilizar los valores en la dirección? Tomado De: <http://www.uh.cu/centros/ceted/boletin4.html>., 2009.
- Davis, K. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional/ K. Davis.—México: Ed. McGraw-Hill, 1989.—217 p.
- González Barreiro, Lecsý. Dinámica comunicativa y cultura organizacional./ Lecsý González Barreiro; Menfis Benítez Ruíz, tutor .--Tesis de Diploma. UH (LH), 2005.—89 h.
- González Meriño, Rey Felipe. La Cultura Empresarial y las estrategias en curso en la Universidad de Oriente./ Rey Felipe González Meriño,-- Ciudad de la Habana: Instituto Politécnico “José Antonio Echevarría”, 1997.—137 p.
- .
- Drucker, Peter. Cultura de las Organizaciones. Úselas no las Pierdas Administración y Futuro./ Peter Drucker.—Argentina: Ed los ´90 en Adelante Sudamericana, 1993.—205 p.
- Gárciga, R. Análisis y diseño para mejorar el clima organizacional./ R Garcita. —La Habana: Internacional de Psicología Aplicada al Perfeccionamiento de la Administración, 2004.—15 p.
- Ouchi, W.G. Teoría Z/ W. G. Ouchi.--Barcelona, Ed. Orbis, 1985.--252 p.

- Otero, D. Cultura Organizacional. Material de Apoyo a la Maestría en Consultoría Gerencial. CEEC/ D. Otero. —C. Habana: CEEC, 1994.—82 p.
- NC 3000-2007, Sistema Integral de Gestión del Capital Humano. Vig.07-11. —11P.
- Robbins, Stephen . Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones./ Stephen Robbins.—México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., —,1993—732 p.
- Shein, Edgar.H. La cultura empresarial y el liderazgo./ Edgar H. Shein.—Barcelona: Ed. Plaza & Janes, 1988.--332 p.
- Shein, Edgr.H. La consultoría de procesos y su papel en el Desarrollo Organizacional./ Edgar H. Shein.—México:. Addison Wesley ,1988.—T 2
- Villafañe, Justo. Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas./ Justo Villafañe.—Madrid: Ediciones Pirámide, S: A., 1993.—312 p.

ANEXOS

ANEXO 1 Guía temática para el análisis de documentos

Unidad de registro: _____

Tipo de documento: _____

Fecha de emisión: _____

Persona que lo emite: _____

Público al que está dirigido: _____

Fecha del análisis: _____

1. Carácter del tema que aborda.
2. Creencias que subyacen.
3. Valores de la organización.
4. Referencias a comportamientos relevantes.
5. Referencias a la misión y la visión.
6. Referencias a la historia institucional.

ANEXO 1.1 Unidades de análisis. Observación de la actividad cotidiana de la organización.

ACTIVIDAD		FECHA			
Actividad diaria de la organización					
1. Matutinos	19 Y 26	Dic.	2008		
2. Celebración por fin de año	26	Dic.	2008		

3. Asamblea empresa socialista	28 Ene. 2009
4. Acto de reconocimiento a los destacados	Feb. 2009
5. Celebración por el Día de la Mujer	6 Mar. 2009
6. Celebración por el Día de las Madres	8 May. 2009
7. Acto vanguardia nacional.	22 Abril 2009

Anexo 2.1 TOTAL DE GRADUADOS DEL CNCI POR TIPO DE CURSO

SEPTIEMBRE 2000 –23 Enero 2009

No	Tipo de Curso	Cursos	Graduados
1	Certificación	344	3354
2	Ingenieros Entrenadores	14	321
3	Otras Disciplinas	225	3313
4	Revolución Energética	244	4484
	OBGED	79	1476
	Graduados en Pruebas de Suficiencias OBGED	0	194
	OBGED FO	112	2009
	OGED Aislados	26	441
	Mantenimiento a GED	13	126
	Mantenimiento a GED FO	10	165
	Electricista de Mtto GED FO	3	36
	Facilitadores para la preparación de OBGED y OBGEDFO	5	69
5	Preparación Previa para Obreros	108	1618
6	Ingenieros Practicantes	4	79
	TOTALES	949	13 201

Hitos en el desarrollo del CNCI

Septiembre 2000: Inauguración del CNCI con el inicio de las actividades docentes de los Programas de Instrumentación y Electricidad, este último con el oficio de Electricista de Sistemas de Potencia.

Noviembre 2000: Aprobación de un proyecto de colaboración con el Gobierno de Canadá para la creación de capacidades en el CNCI con financiamiento de 2.5 millones de dólares canadienses para transferencia de know how por un período de 3 años. Este proyecto denominado CNCI 1 comenzó en Abril del 2001.

Junio 2001: Comienzo del Programa de Soldadura con asesoría alemana con la preparación de soldadores en el método de soldadura en plancha con electrodo revestido.

Julio 2001: Primera graduación y certificación internacional de soldadores.

Mayo 2002: Comienzo de las actividades del Programa de Mecánica con el oficio de Mecánico de Mantenimiento Industrial.

Julio 2002: Graduación de los primeros alumnos Instrumentistas y Electricistas de Sistemas de Potencia que terminan su homologación y reciben su certificación académica conjunta entre el CNCI y el NAIT.

Octubre 2002: Incorporación al Programa de Soldadura de la certificación de soldador en el método de soldadura en tubería con electrodo revestido.

Junio 2003: Primera certificación internacional de Instrumentistas por el AIT Canadiense.

Octubre 2003: Creación en el CNCI de la Oficina de Certificación de Obreros (DCO) con asesoría canadiense, dirigida a la certificación de competencias laborales y a registrar

todo el proceso de certificación incluyendo en seguimiento de los estudiantes y egresados en la industria. Al incorporar esta nueva función, el CNCI deja de ser una institución únicamente docente.

Noviembre 2003: Incorporación al Programa de Soldadura de la certificación de soldador por el método TIG (argón).

Enero 2004: Creación del Programa de Supervisores Industriales, dando respuesta a las necesidades de capacitación en materia gerencial a los jefes inmediatos de los obreros, los cuales inciden de manera directa en el desempeño de estos últimos y por ende en la productividad del trabajo.

Septiembre del 2004: Inicio del nuevo oficio de Electricista en el programa de Electricidad, partiendo de las necesidades de la industria cubana.

Enero del 2005: Incorporación del grupo de consultores y auditores de calidad de la ESTEC al CNCI y formación de la Dirección de Certificación Industrial, la cual certificará sistemas de trabajo y equipos de alto riesgo industrial. El CNCI ahora se consolida como un centro integral de certificación, con un sistema para dicho propósito formado por la homologación a estándares internacionales de la fuerza de trabajo, la certificación con reconocimiento internacional de sus competencias laborales, la certificación de sistemas de trabajo y la certificación de equipos de alto riesgo industrial.

Febrero 2005: Inicio de las actividades del segundo proyecto de cooperación internacional para el desarrollo de capacidades con el Gobierno de Canadá (CNCI 2) con un monto de 4.8 millones de dólares canadienses y 5 años de duración.

Noviembre 2005: Inicio de la preparación de los operadores de grupos electrógenos

sincronizados (GED) de la UNE. Se inicia de esta forma la participación protagónica del CNCI en la Revolución Energética.

Mayo 2006: Inicio del nuevo oficio de Mecánico de Taller en el programa de Mecánica, dando respuesta a las necesidades de la industria cubana.

Septiembre 2006: Creación del Programa de Operadores de Procesos Industriales.

Septiembre 2006: Se inicia la preparación de los electricistas y mecánicos de mantenimiento de los grupos electrógenos diesel.

Noviembre 2006: Se convierte el CNCI en centro internacional al recibir a estudiantes de la República Bolivariana de Venezuela para prepararse como operadores de grupos electrógenos diesel.

Enero 2007: Se recibe el primer grupo de nicaragüenses a prepararse como operadores de grupos electrógenos diesel.

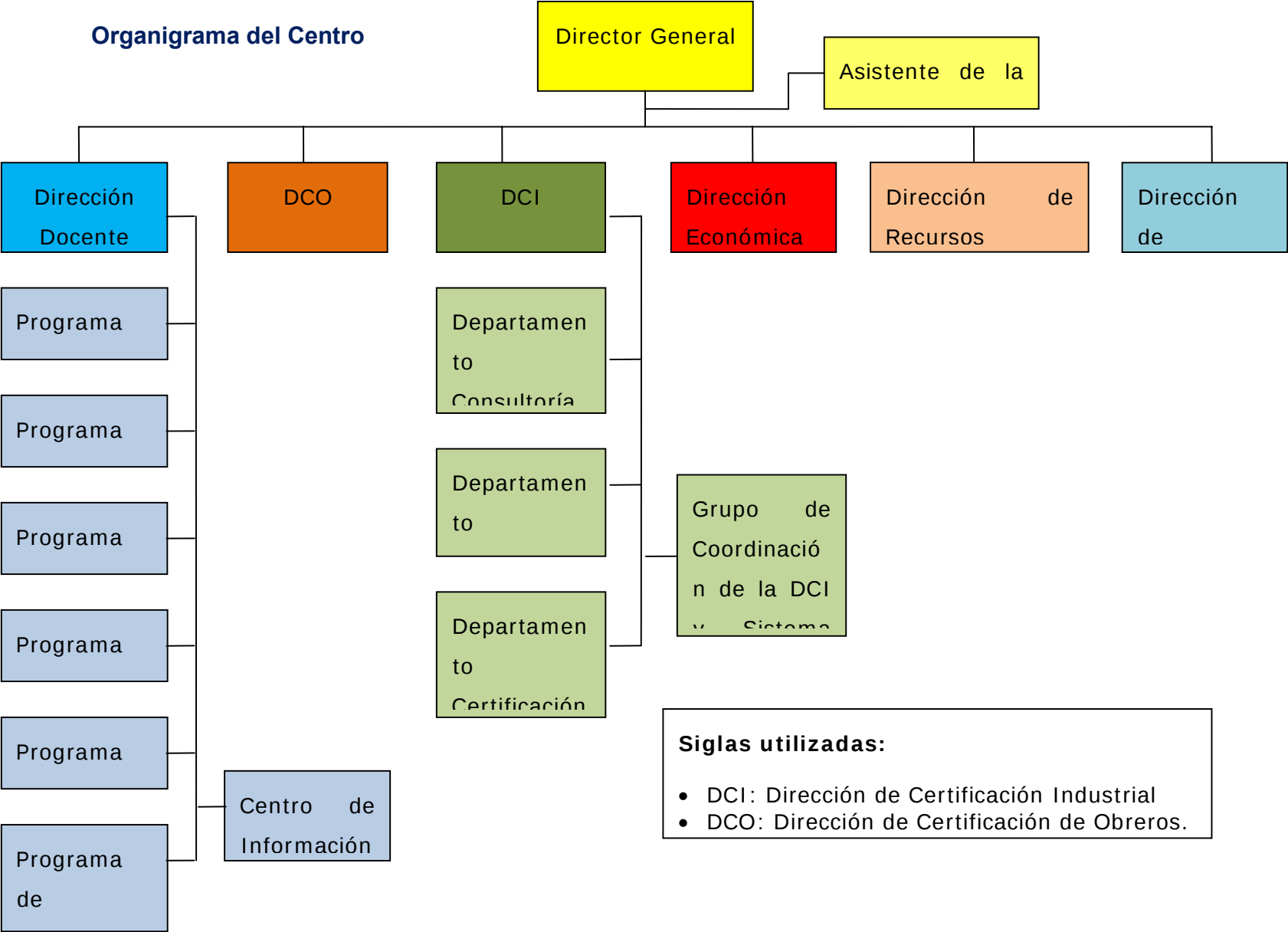
Octubre 2007: Comienza a recibir preparación como operadores de grupos electrógenos fuel-oil un grupo de estudiantes de la República de Haití.

Diciembre 2007: Se desarrolla la prueba piloto en el CNCI de la Enseñanza No Presencial con un grupo de conversión de operador diesel a fuel-oil.

Colectivo Moncadista en 2001

Colectivo Vanguardia Nacional en 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008

Organigrama del Centro



ANEXO 2.2

GUIA DE PREGUNTAS A LOS EXPERTOS

GUIA DE PREGUNTAS A EXPERTOS

Compañeros:

A continuación le mostramos una serie de preguntas para la propuesta de un diseño metodológico de Cultura Organizacional para el Centro Nacional para la Certificación Industrial “Julio César Castro Palomino”.

Necesitamos su opinión:

La propuesta de investigación para el estudio de los siguientes componentes.

- Nivel de las producciones
- Nivel de las presunciones básicas
- Nivel de los valores
- Comunicación interna
- Sentido de pertenencia.
- Liderazgo
- Sentido de pertenencia.
- Cambio y evolución.

ANEXO 2.3.2

Cuestionario propuesta a los expertos para su validación en la segunda ronda.

Compañero(a): Estamos realizando un estudio sobre cultura organizacional y le estamos la validación de esta propuesta utilizando una escala de Linker

Primera versión del cuestionario integrador que se prevé aplicar a dirigentes y trabajadores de la entidad

5 significa que estoy totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 ni lo uno ni lo otro ,2 en desacuerdo y 1 significa que estoy en total desacuerdo.

1. Nivel de las producciones:

1.1. El comportamiento de los trabajadores esta acorde a la disciplina que exige un centro docente

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

1.2. El clima laboral existente es el adecuado.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

1.3. Contamos con las condiciones de trabajo idóneas.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

2. Nivel de las presunciones básicas.

2.1. Nuestra entidad es apreciada por las demás instituciones de la comunidad.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

2.2. Los principales procesos del centro requieren de la presencia de los directivos del MINBAS

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

2.3. El centro juega un papel determinante en el desarrollo y la preparación de los recursos humanos del MINBAS.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

3. Comunicación interna:

3.1. Los trabajadores reciben información oportuna sobre los acontecimientos significativos del centro

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

3.2. Se informan periódicamente los resultados del trabajo.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

4. Liderazgo:

4.1. Existe liderazgo por parte de los jefes en el centro

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

4.2. El estilo de liderazgo predominante en el centro es la preocupación por los objetivos y por las persona.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

5. Subculturas:

5.1. En nuestro colectivo existen grupos con características propias:

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

6. Sentido de pertenencia:

6.1. Me gusta el trabajo que realizo

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

6.2. Mi puesto de trabajo me da la posibilidad de desarrollar iniciativas y creatividad.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

6.3. No he pensado trasladarme a otro centro

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

7. Cambio y evolución:

7.1. Aquí aceptamos los cambios con mucha facilidad:

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

7.2. A nuestro colectivo le gustan los cambios

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

7.3. Nuestros líderes son verdaderos agentes de cambio.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

7.4. Somos capaces de adaptarnos a los cambios con facilidad.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

7.5. Nuestra entidad está preparada para enfrentar los cambios que se avecinan.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

7.6. La historia del centro es conocida por los trabajadores.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

ANEXO 2.4

Anexo : Segundo cuestionario aplicado a expertos.

QUE VOY A DIAGNOSTICAR	COMO	1	2	3	4	5
1. Nivel de las producciones	1.1 Observación 1.2 Cuestionario					
2. Nivel de las presunciones básicas	2.1 Observaciones 2.2 Cuestionario					
3. Nivel de los valores	3.1 Observación 3.2 Análisis documental • Controles del buró sindical • Análisis de los reportajes de la prensa • Resultados de las encuestas a los clientes.					

4. Comunicación interna.	4.1 Análisis documental • Manual de calidad • Actas de consejos de dirección • Manual de control interno • Observación					
5. Liderazgo	5.1 Cuestionario 5.2 Observación					
6. Cambio y evolución de la cultura organizacional	6.1 Entrevista a fundadores					

ANEXO 2.4**Anexo. Resultados de la segunda ronda de los expertos****Frecuencias**

		1.1	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	6.1
N	Válidos	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		5,0000	4,4286	4,2857	4,7143	4,8571	4,5714	4,7143	4,8571	4,7143	4,5714	4,1429
Moda		5,00	5,00	4,00(a)	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00
Varianza		,000	,619	,571	,238	,143	,286	,238	,143	,238	,619	,476

A Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,883	11

Tabla de frecuencia

Nivel de las producciones (Observación) 1.1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy adecuado	7	100,0	100,0	100,0

Nivel de las producciones (Cuestionario) 1.2

		Frecue ncia	Porcen taje	Porcenta je válido	Porcenta je acumula do
Válidos	Algo adecuado	1	14,3	14,3	14,3
	Adecuado	2	28,6	28,6	42,9
	Muy adecuado	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nivel de las presunciones básicas (Observación) 2.1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo adecuado	1	14,3	14,3	14,3
	Adecuado	3	42,9	42,9	57,1
	Muy adecuado	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nivel de las presunciones básicas (Cuestionario) 2.2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Adecuado	2	28,6	28,6	28,6
	Muy adecuado	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nivel de los valores (Observación) 3.1

		Frecuenci a	Porcenta je	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Adecuado	1	14,3	14,3	14,3
	Muy adecuado	6	85,7	85,7	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nivel de los valores (Consulta de documentos) 3.2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Adecuado	3	42,9	42,9	42,9
	Muy adecuado	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Comunicación interna (Análisis de documentos) 4.1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Adecuado	2	28,6	28,6	28,6
	Muy adecuado	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Comunicación interna (Observación) 4.2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Adecuado	1	14,3	14,3	14,3
	Muy adecuado	6	85,7	85,7	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Liderazgo (Cuestionario) 5.1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Adecuado	2	28,6	28,6	28,6
	Muy adecuado	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Liderazgo (Observación) 5.2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo adecuado	1	14,3	14,3	14,3
	Adecuado	1	14,3	14,3	28,6
	Muy adecuado	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Cambio y evolución (Entrevista a fundadores) 6.1

		Frecuenci a	Porcenta je	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo adecuado	1	14,3	14,3	14,3
	Adecuado	4	57,1	57,1	71,4
	Muy adecuado	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

ANEXO2.5 . Metodología de diagnóstico de Cultura Organizacional. (Fuente: elaboración propia)

QUE VOY A DIAGNOSTICAR	COMO	OBJETIVO
Nivel de las producciones	Observación Cuestionario	Obtener un conocimiento detallado de la organización en su interacción con el entorno dando respuesta a la imagen proyectada con el comportamiento de los trabajadores.
Nivel de las presunciones básicas	Observaciones Cuestionario Entrevista	Identificar las creencias actuales.
Nivel de los valores	Observación Análisis documental • Controles del buró sindical • Análisis de los reportajes de la prensa • Resultados de las encuestas a los clientes.	Identificar la percepción de los miembros sobre los valores que actualmente están presentes en la organización. Jerarquizar los valores, descubriendo los valores interiorizados y estableciendo prioridades para la organización
Comunicación interna.	Análisis documental	Conocer los sistemas de información, la comunicación formal

	• Manual de calidad • Actas de consejos de dirección • Manual de control interno • Observación • Cuestionario	vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia.
Liderazgo	Cuestionario Observación	Identificar el estilo de liderazgo predominante
Cambio y evolución de la cultura organizacional	Entrevista a fundadores Cuestionario	Conocer el origen de la cultura
Subculturas	Cuestionario	Identificar los subgrupos
Sentido de pertenencia(estabilidad laboral)	Cuestionario	Conocer si los trabajadores sienten por lo que hacen y quieren hacer.

ANEXO 2.6

CUESTIONARIO INTEGRADOR

Compañero(a):

Estamos realizando un estudio sobre cultura organizacional y le estamos solicitando que responda con lo mayor objetividad posible el siguiente cuestionario.

Tenga en cuenta que 5 significa que estoy totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 ni lo uno ni lo otro, 2 en desacuerdo y 1 significa que estoy en total desacuerdo.

1. Nivel de las producciones:

1.1. El comportamiento de los trabajadores esta acorde a la disciplina que exige un centro docente

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

1.2. El clima laboral existente es el adecuado.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

1.3. Contamos con las condiciones de trabajo idóneas.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

2. Nivel de las presunciones básicas.

2.1. Nuestra entidad es apreciada por las demás instituciones de la comunidad.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

2.2. Los principales procesos del centro requieren de la presencia de los directivos del MINBAS.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

2.3. El centro juega un papel determinante en el desarrollo y la preparación de los recursos humanos del MINBAS.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

3. Comunicación interna:

3.1. Los trabajadores reciben información oportuna sobre los acontecimientos significativos del centro

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

3.2. Se informan periódicamente los resultados del trabajo.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

4. Liderazgo:

Existe liderazgo por parte de los jefes en el centro

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

4.1. El estilo de liderazgo predominante en el centro es la preocupación por los objetivos y por las persona.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

5. Subculturas:

5.1. En nuestro colectivo existen grupos con características propias:

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

6. Sentido de pertenencia:

6.1. Me gusta el trabajo que realizo

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

6.2. Mi puesto de trabajo me da la posibilidad de desarrollar iniciativas y creatividad.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

6.3. No he pensado trasladarme a otro centro

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

7. Cambio y evolución:

7.1. Aquí aceptamos los cambios con mucha facilidad:

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

7.2. A nuestro colectivo le gustan los cambios

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

7.3. Nuestros líderes son verdaderos agentes de cambio.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

7.4. Somos capaces de adaptarnos a los cambios con facilidad.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

7.5. Nuestra entidad está preparada para enfrentar los cambios que se avecinan.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

7.6. La historia del centro es conocida por los trabajadores.

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

ANEXO 2.6

ANEXO Nivel de las producciones

Guía de Observación

Investigador: _____

Lugar: _____

Fecha: _____

Para observar durante la actividad cotidiana de la organización.

1) Comportamientos de los miembros en cuanto a:

- a) disciplina laboral
- b) atención al personal por parte de los directivos
- c) cuidado de las instalaciones
- d) organización del trabajo

2) Espacios físicos

- 1. distribución geográfica de las diferentes direcciones
- 2. ambientación
- 3. equipamiento de las diferentes áreas

3) Clima que predomina en la organización:

- a) autoritario o participativo
- b) solidario o competitivo
- c) tenso o relajado

4) Verificar los siguientes errores que pueden cometerse

- a) llegadas tardes y salidas antes de tiempo

- b) entradas y salidas constantes
- c) falta de atención
- d) no se llega a las decisiones necesarias
- e) se alargan las reuniones innecesariamente

ANEXO 3.1 Análisis de los resultados del cuestionario integrador

Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad

Conjunto_de_datos

		Estadísticos											
		1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	6.1
N	Válidos	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		4,5263	4,4912	4,6316	4,6667	4,5789	4,4912	4,2807	4,1579	4,3684	4,1579	4,3333	4,4561
Moda		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Varianza		,361	,397	,344	,298	,462	,576	,706	,707	,594	,635	,512	,360

Tabla de frecuencia

Alfa de Cronbach	N de elementos
,861	20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni lo uno ni lo otro	3	5,3	5,3	5,3
	De acuerdo	21	36,8	36,8	42,1
	En total acuerdo	33	57,9	57,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

1.1. El comportamiento de los trabajadores esta acorde a la disciplina que exige un centro docente

1.2. El clima laboral existente es el adecuado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni lo uno ni lo otro	4	7,0	7,0	7,0
	De acuerdo	21	36,8	36,8	43,9
	En total acuerdo	32	56,1	56,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

1.3. Contamos con las condiciones de trabajo idóneas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni lo uno ni lo otro	3	5,3	5,3	5,3
	De acuerdo	15	26,3	26,3	31,6
	En total acuerdo	39	68,4	68,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

2.1 Nuestra entidad es apreciada por las demás instituciones de la comunidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni lo uno ni lo otro	2	3,5	3,5	3,5
	De acuerdo	15	26,3	26,3	29,8
	En total acuerdo	40	70,2	70,2	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

2.2. Los principales procesos del centro requieren de la presencia de los directivos del MINBAS.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni lo uno ni lo otro	6	10,5	10,5	10,5
	De acuerdo	12	21,1	21,1	31,6
	En total acuerdo	39	68,4	68,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

2.3.El centro juega un papel determinante en el desarrollo y la preparación de los recursos humanos del MINBAS.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
	Ni lo uno ni lo otro	6	10,5	10,5	12,3
	De acuerdo	14	24,6	24,6	36,8
	En total acuerdo	36	63,2	63,2	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

3.1. Los trabajadores reciben información oportuna sobre los acontecimientos significativos del centro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
	Ni lo uno ni lo otro	11	19,3	19,3	21,1
	De acuerdo	16	28,1	28,1	49,1
	En total acuerdo	29	50,9	50,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

3.2 Se informan periódicamente los resultados del trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
	Ni lo uno ni lo otro	13	22,8	22,8	24,6
	De acuerdo	19	33,3	33,3	57,9
	En total acuerdo	24	42,1	42,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

4.1 Existe liderazgo por parte de los jefes en el centro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
	Ni lo uno ni lo otro	7	12,3	12,3	14,0
	De acuerdo	19	33,3	33,3	47,4
	En total acuerdo	30	52,6	52,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

4.2 El estilo de liderazgo predominante en el centro es la preocupación por los objetivos y por las persona.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni lo uno ni lo otro	14	24,6	24,6	24,6
	De acuerdo	20	35,1	35,1	59,6
	En total acuerdo	23	40,4	40,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

5.1 En nuestro colectivo existen grupos con características propias:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
	Ni lo uno ni lo otro	5	8,8	8,8	10,5
	De acuerdo	25	43,9	43,9	54,4
	En total acuerdo	26	45,6	45,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

6.1 Me gusta el trabajo que realizo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni lo uno ni lo otro	3	5,3	5,3	5,3
	De acuerdo	25	43,9	43,9	49,1
	En total acuerdo	29	50,9	50,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

6.2 Mi puesto de trabajo me da la posibilidad de desarrollar iniciativas y creatividad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En total desacuerdo	2	3,5	3,5	3,5
	En desacuerdo	3	5,3	5,3	8,8
	Ni lo uno ni lo otro	10	17,5	17,5	26,3
	De acuerdo	13	22,8	22,8	49,1
	En total acuerdo	29	50,9	50,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

6.3 No he pensado trasladarme a otro centro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En total desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
	En desacuerdo	4	7,0	7,0	8,8
	Ni lo uno ni lo otro	16	28,1	28,1	36,8
	De acuerdo	22	38,6	38,6	75,4
	En total acuerdo	14	24,6	24,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

7.1 Aquí aceptamos los cambios con mucha facilidad:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	37,0	7,0	7,0
	Ni lo uno ni lo otro	12	21,1	21,1	28,1
	De acuerdo	29	30,9	50,9	78,9
	En total acuerdo	12	11,1	21,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

7.2 A nuestro colectivo le gustan los cambios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En total desacuerdo	2	23,5	3,5	3,5
	En desacuerdo	5	18,8	8,8	12,3
	Ni lo uno ni lo otro	13	32,8	22,8	35,1
	De acuerdo	21	16,8	36,8	71,9
	En total acuerdo	16	8,1	28,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

7.3 Nuestros líderes son verdaderos agentes de cambio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En total desacuerdo	3	5,3	5,3	5,3
	En desacuerdo	7	32,3	12,3	17,5
	Ni lo uno ni lo otro	20	25,1	35,1	52,6
	De acuerdo	15	16,3	26,3	78,9
	En total acuerdo	12	11,1	21,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

7.4 Somos capaces de adaptarnos a los cambios con facilidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En total desacuerdo	7	12,3	12,3	12,3
	En desacuerdo	7	12,3	12,3	24,6
	Ni lo uno ni lo otro	22	38,6	38,6	63,2
	De acuerdo	11	19,3	19,3	82,5
	En total acuerdo	10	17,5	17,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

7.5 Nuestra entidad está preparada para enfrentar los cambios que se avecinan.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En total desacuerdo	3	5,3	5,3	5,3
	En desacuerdo	14	24,6	24,6	29,8
	Ni lo uno ni lo otro	35	61,4	61,4	91,2
	De acuerdo	5	8,8	8,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

7.6 La historia del centro es conocida por los trabajadores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En total desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
	En desacuerdo	7	12,3	12,3	14,0
	Ni lo uno ni lo otro	25	43,9	43,9	57,9
	De acuerdo	23	40,4	40,4	98,2
	En total acuerdo	1	1,8	1,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

ANEXO 3.3

REPORTAJES PERIODISTICOS REALIZADOS AL CNCI

Gradúa Centro Nacional para la Certificación Industrial a más de 14 mil trabajadores



(+) El laboratorio de instrumentación cuenta con los más modernos equipos existentes en el mundo actualmente. Foto: Del autor

Desarrollan programa de preparación de operadores de grupos electrógenos de los países del ALBA

Ramón Barreras Ferrán PERIODICO TRABAJADORES

El Centro Nacional para la Certificación Industrial (CNCI) Julio César Castro Palomino, perteneciente al Ministerio de la Industria Básica y ubicado en la provincia de Cienfuegos, ha graduado en sus nueve años de funcionamiento a más de 14 mil trabajadores de todo el país en diferentes especialidades vinculadas a los procesos fabriles.

Los programas docentes vinculan la teoría y la práctica en las aulas y los laboratorios, y posibilitan la elevación del nivel técnico de quienes laboran en soldadura, mecánica de mantenimiento industrial, electricidad, instrumentación, ensayos no destructivos y procesos. Recientemente comenzó la formación de supervisores industriales, fundamentalmente para jefes de talleres y grupos de trabajo.

Como parte de la Revolución Energética incorporaron el adiestramiento de los operadores de los grupos electrógenos de la Unión Eléctrica de todo el país, extendido también a los países del ALBA. Ya egresaron del centro 60 nicaragüenses y otros 80 fueron capacitados en esa nación por tres instructores cubanos. En estos momentos se desarrolla un curso en la ciudad de León, en esa nación centroamericana, con una matrícula de 120 alumnos.

El ingeniero Hugo Longoria del Blanco, director de la institución docente, explicó que se espera la próxima incorporación de otros países que han manifestado interés para capacitar a los operadores.

En la semana recién finalizada, el CNCI cienfueguero comenzó la preparación de personal para el Polo Petroquímico de Cienfuegos. “Las perspectivas en ese sentido son muy amplias, pues hay especialidades nuevas, relacionadas con la química transformativa del petróleo que debemos incorporar. Por eso, se ejecuta el proceso de identificación de cuáles serán las acciones y cursos para crear las capacidades correspondientes”, aseguró el director.

Otra de las vertientes del centro es la prestación de servicios especializados a empresas, como consultorías para la implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad, Medioambiental y de Salud y Seguridad del Trabajo, auditorías técnicas en entidades seleccionadas y ejecución de procesos de puesta en marcha de emplazamientos de grupos electrógenos e inspección de estos.

El colectivo del CNCI ostenta la condición de Vanguardia Nacional del Sindicato de Trabajadores Químico-Minero-Energéticos desde hace seis años.

ANEXO 3.4 Retroalimentación del Desempeño Docente de los instructores del curso

Curso: _____

Fecha: _____

Esta Encuesta Anónima tiene el propósito de que Ud. haga una evaluación individual de cada instructor que le ha impartido clases en el presente curso y a la vez que haga una valoración comparativa entre todos ellos.

Le pedimos que sea todo lo veraz y sincero posible para lograr que esta encuesta sea una retroalimentación efectiva que ayude a identificar y mejorar las deficiencias que presentan los instructores para garantizar la calidad de la preparación que tanto Ud. como sus compañeros merecen.

Utilizando un número entre el cero (0) para la calificación mínima y el diez (10) para la calificación máxima, evalúe según el criterio que sobre el elemento numerado en las filas tenga Ud. de cada instructor cuyo nombre y asignatura impartida aparece en la columna correspondiente.

<i>ELEMENTOS EVALUATIVOS</i>		Ejemplo: Pedro Pérez, Matemática								<i>OBSERVACIONES</i>
1.	Demuestra tener conocimiento y dominio del tema que imparte.									
2.	Explica el contenido de forma tal que lo puedo entender.									
3.	Entiendo con claridad su forma de expresarse.									
4.	Atiende a mis dudas y las aclara adecuadamente.									
5.	Aprendo con facilidad en sus clases.									
6.	Me siento motivado y atento en sus clases.									
7.	Muestra un porte y aspecto adecuado y actitud profesional.									
Integralmente, al instructor le doy una evaluación de:										(no implica la suma de las filas superiores)



THE NORTHERN ALBERTA
INSTITUTE OF TECHNOLOGY

OFFICE OF THE PRESIDENT

September 25, 2006

Proyecto, Centro Nacional para la Certificación Industrial
La Loma, Castillo de Jagua
CP: 59350 Cienfuegos
CUBA

Attn: Mr. Hugo Longoria del Blanco, Director

Dear Mr. Longoria,

Please accept our warmest congratulations to the first-class professionals at the Centro Nacional para la Certificación Industrial (CNCI), which celebrated its 6th anniversary on September 21, 2006.

We understand that officials from the Ministry of Basic Industry (MINBAS), including Vice Minister Felix Moreira, attended the celebration to convey Cuba's tribute to the school's tremendous work, and NAIT's personnel would like to join them in congratulating the school. Please accept our regrets for not personally being able to attend.

We commend each of you for your dedication and hard work. You deserve to be proud of your achievement, and we look forward to our future efforts being equally successful and rewarding. This is an important initiative and one that NAIT is privileged to be able to participate in. CNCI is vital to Cuba's modernization of the basic industries and is instrumental in providing education and training to thousands of Cubans every year. We continue to be proud of our relationship as we collaborate closely to improve Cuba's national economy and modernization and competitiveness in the global marketplace.

Please accept our heartiest congratulations on the celebration of your 6th anniversary.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'W.A. Shaw'.

W.A. (Sam) Shaw, PhD
President

Copy: Dr. Wm. Berry Calder - NAIT
Mr. Jeffrey Sundquist - NAIT

ANEXO 3.6**TRABAJADOR NICOLAS VIVES DECLARADO SIMBOLO VIVO DEL CNCI
Y LIDER DENTRO DE LOS TRABAJADORES**

ANEXO 3.7 FAMILIA EN EL CNCI

ACTIVIDAD DIA DE LOS NIÑOS JULIO 2008



PARTICIPACION DE LA DIRECCION DEL CENTRO EN ESTAS



ACTIVIDAD DIA DE LOS NIÑOS JUIO 2008



ACTIVIDAD DIA DE LOS NIÑOS JUIO 2008



PARTICIPACIÓN DE LOS FAMILIARES EN LOS RECONOCIMIENTOS



ANEXO 3.8 POETA DEL CENTRO

” OCTAVO ANIVERSARIO ”

Nuestra Escuela comenzó
hace varios años ya
se acerca una fecha más
en la que se inauguró.

Sacrificio digo yo
es nuestro lema diario
maravilloso escenario
de una obra colosal
que es Vanguardia Nacional
en su octavo aniversario.

Un ejemplo solidario
de San Antonio a Maisí
es el sueño de Martí
pues su pensamiento vive
¡ Viva América, el Caribe ¡
¡ Que viva el CNCI ¡

“ FELIZ ANIVERSARIO ”

Esta Escuela fue fundada
a mediados del dos mil
colectivo juvenil
con un lugar bien ganado.

Mucho trecho se ha avanzado
incontables promociones
Cursos, Metas, Ambiciones
han sido nuestro escenario
por su octavo Aniversario
¡ MUCHAS FELICITACIONES ¡



ANEXO 3.10

**Actividades para el desarrollo de la Equidad de Género
durante el 5^{to} Año del Proyecto CNCI II**

<i>Nº</i>	<i>Actividad</i>	<i>Fecha</i>	<i>Responsable</i>	<i>Comentarios</i>
1	Crear en el CNCI el Grupo de Trabajo sobre EG. Aprobar sus funciones y programa de trabajo. Comenzar su capacitación.	Mayo – Junio 2009	CNCI	A partir de las experiencias de la capacitación recibida en NAIT
2	Formalizar una asociación entre NAIT y CNCI para el desarrollo de capacidades en materia de EG en el CNCI	Junio 2009	NAIT - CNCI	Valorar la extensión de esta asociación de NAIT al MINBAS
3	Elaborar una encuesta general para las estudiantes de nueva incorporación al CNCI	Junio 2009	Grupo de Trabajo para GE del CNCI	
4	Crear nueva base de datos y poner a punto el software para procesar la información de la nueva encuesta general	Julio 2009	CNCI	
5	Crear en el MINBAS el Grupo de Trabajo sobre EG. Aprobar sus funciones y programa de trabajo	Julio – Agosto 2009	MINBAS	A partir de la capacitación recibida en NAIT y las primeras experiencias del CNCI Se propone esté presidido por el MINBAS e integrado por capacitadores de Uniones y empresas seleccionadas así como representante del CNCI
6	Realizar acciones de capacitación en materia de GE para trabajadores y directivos del CNCI	A partir de Julio 2009	Grupo de Trabajo para GE del CNCI	En correspondencia con programa de actividades aprobado
7	Comenzar a aplicar la encuesta a las estudiantes que matriculen en el CNCI	Septiembre 2009	Grupo de Trabajo para GE del CNCI	
8	Identificar y poner en práctica acciones en el CNCI para favorecer la incorporación de trabajadoras, su acceso a las oportunidades de entrenamiento y a cargos de dirección	A partir de Septiembre 2009	CNCI	
9	Realizar acciones de capacitación en materia de GE para integrantes del Grupo de Trabajo sobre EG del MINBAS	Septiembre – Octubre 2009	NAIT - Grupo de Trabajo para GE del CNCI	Determinar la factibilidad del apoyo de CIDA en la Embajada de Canadá en La Habana
10	Realizar acciones en empresas seleccionadas para motivar la participación de trabajadoras en los cursos en el	A partir de Noviembre	Grupos de Trabajo para	

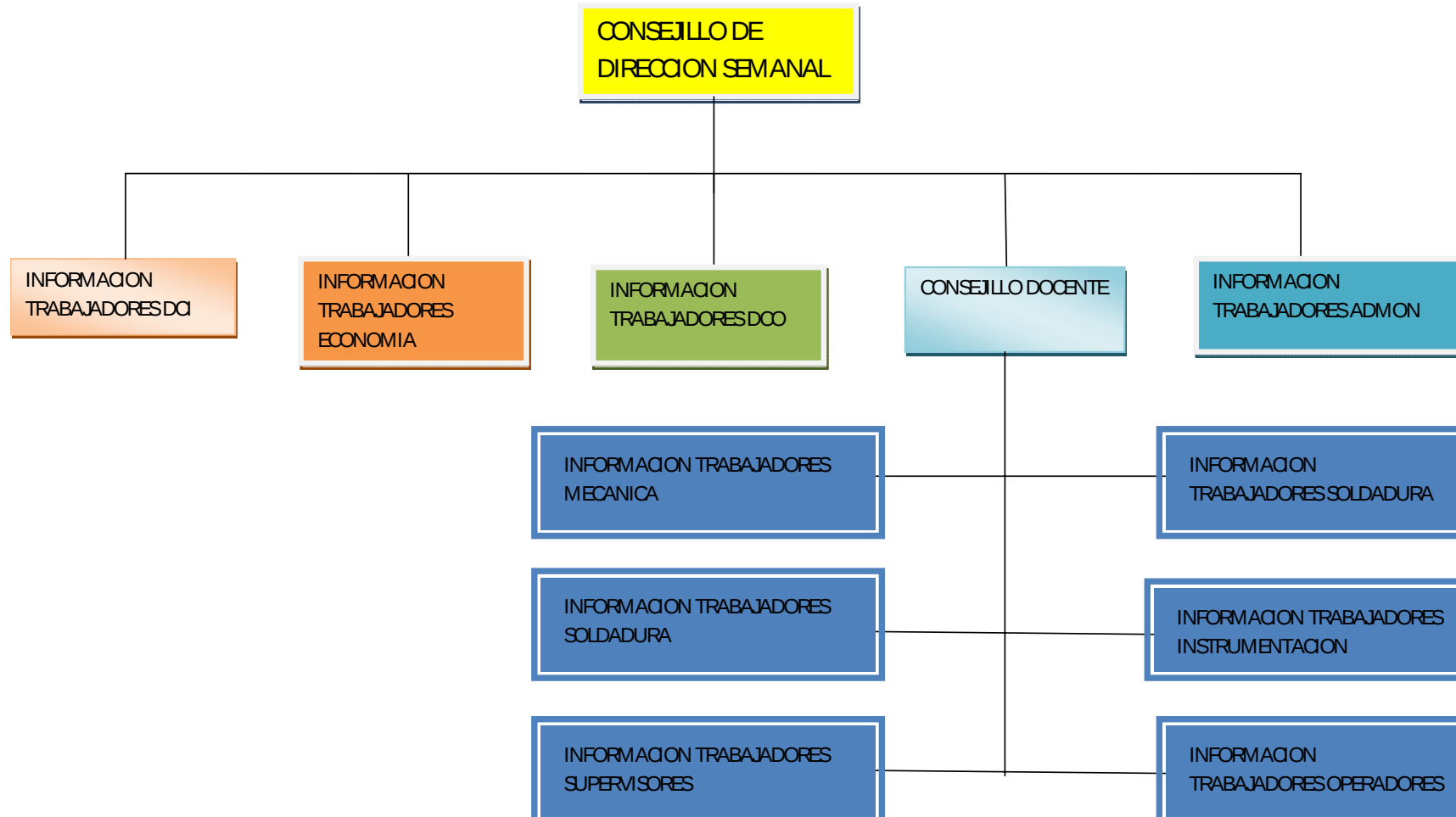
	CNCI	2009	GE (CNCI y MINBAS)	
11	Revisar y analizar la información recolectada en el CNCI para proponer a la Dirección del CNCI acciones orientadas al incremento de la motivación de las estudiantes durante su estancia en el CNCI	Febrero 2010	Grupo de Trabajo para GE del CNCI	
12	Revisar y analizar la información disponible para proponer a la Dirección del MINBAS acciones orientadas al incremento de la participación de las trabajadoras en los cursos en el CNCI	Marzo 2010	Grupo de Trabajo para GE del MINBAS	
13	Desarrollar las acciones en el CNCI y en el sistema empresarial del MINBAS propuestas por los Grupos de Trabajo para GE	A partir de Abril 2010	MINBAS, CNCI	

Notas: 1) Este documento se ha elaborado tomando como referencia lo presentado por NAIT en el Draft Gender Strategy: CNCI 2 / NAIT Recommendations, version 4: 03/12/2009.

2) Estas actividades, comprendidas en el 5^{to} Año del Proyecto CNCI II (hasta Marzo 2010) constituyen una primera etapa de creación de capacidades a nivel de CNCI y MINBAS, indispensable para dar continuidad a partir de Abril 2010 a las acciones en materia de EG tanto en el CNCI como en el sistema empresarial del MINBAS a fin de lograr resultados a mediano plazo. La posible extensión del Proyecto CNCI II permitiría mantener la participación de NAIT en el logro de dichos resultados.

ANEXO 3.11

INFORMACION SEMANAL A TRABAJADORES Y DIRECTIVOS



ANEXO3.12 Boletín CNCI



<u>Dedicado al</u>	
<u>octavo aniversario</u>	
-	Este centro es una excelente e imprescindible iniciativa que tendrá una repercusión en la eficiencia industrial y contribuirá al perfeccionamiento empresarial. Como el de Alberta o el de soldadura de Alemania, este centro estoy seguro se convertirá en uno de los más reconocidos y prestigiosos a nivel internacional.
Resultados de 8 años	¡Muchas felicidades y éxitos!
Nuestros fundadores	FELIZ ANIVERSARIO "
El primer aplauso	Esta Escuela fue fundada a mediados del dos mil colectivo juvenil
El valor de ocho años	con un lugar bien ganado.

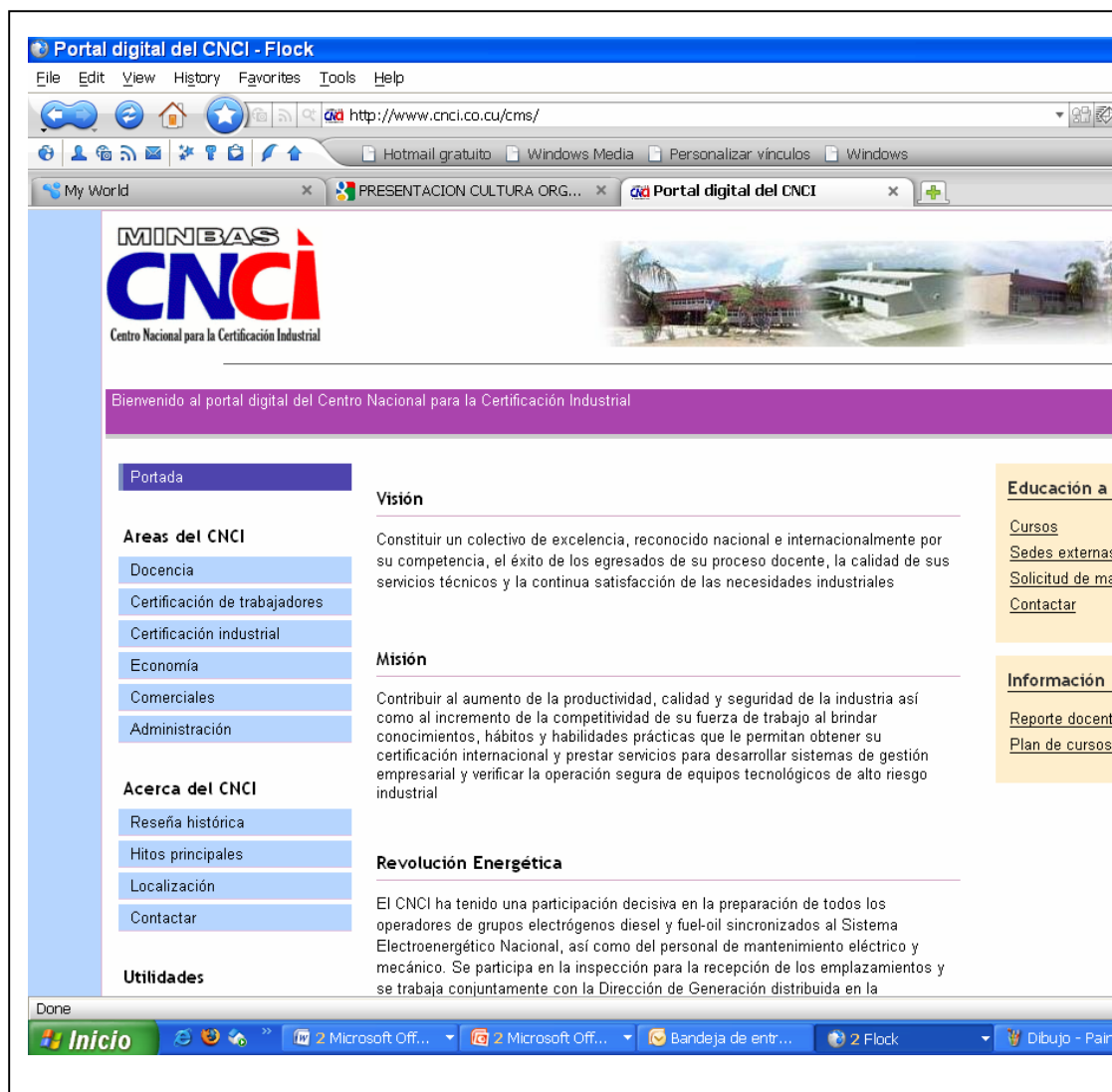
ANEXO 3.13 Calendario actividades 2009

Nº	Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Participantes
1	Consejo de Dirección, mensual (jueves, 8:30 am)	15	26	26	30	28	25	16	27	24	29	26	17	Director, directores funcionales, jefes de programas y departamentos, demás miembros del Consejo e invitados permanentes
2	Reunión de Balance Anual 2008	29												Consejo de Dirección, trabajadores
3	Consejo de Administración, semanal (martes, 8:30 am)	6 13 20 27	3 10 17 24	3 10 17 24 31	7 14 21 28	5 12 19 26	2 9 16 23 30	7 14 21 28	4 11 18 25	1 8 15 22 29	6 13 20 27	3 10 17 24	1 8 15 22 29	Director, directores funcionales, secretaria Consejo e invitados permanentes
4	Reunión de efectivo (cash meeting), semanal (lunes, 2:00 pm)	5 12 19 26	2 9 16 23	2 9 16 23 30	6 13 20 27	4 11 18 25	1 8 15 22 29	6 13 20 27	3 10 17 24 31	7 14 21 28	5 12 19 26	2 9 16 23 30	7 14 21 28	Director, directores funcionales designados, especialistas economía y comercial
5	Comité Académico, mensual	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	Director Docente, Jefes de Programas, instructores designados
6	Comité de Calidad	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	Director, directores funcionales, Jefes de Programas y Departamentos, especialistas designados
7	Reunión Comisión de Cuadros, mensual	15	19	19	16	21	18	16		17	15	19	17	Director, directores funcionales designados, otros miembros de la Comisión
8	Día de la Preparación de los cuadros, mensual	23	20	20	17	22	19	17		25	23	20	18	Cuadros, directivos y reserva
9	Reunión del Director con la reserva de cuadros, semestral	22						17						Director, Directora RR HH, reserva

10	Asamblea del Plan 2010					X							X	Consejo de Dirección, trabajadores
11	Ejercicio Meteoro 2010						20							Consejo de Dirección, trabajadores seleccionados
12	Día Nacional de la Defensa												5,6	Consejo de Dirección, trabajadores
Actividades del MINBAS en la Oficina Central														
1	Reunión de Balance Anual del MINBAS		6,7											Director
2	Análisis económico financiero trimestral				x			x			x			Director, Directora Económica, directores funcionales invitados
3	Reunión de Directores de Escuelas del MINBAS			6			5			11			4	Director, Director Docente
4	Reunión del Comité de Expertos en Capacitación	29			24		26			25		27		Director y directores funcionales invitados
Actividades del MINBAS en la provincia														
1	Reunión para el chequeo de inversiones del Polo Petroquímico, quincenal	14 28	11 25	11 25	8 22	6 20	3 17	1 15 29	12 26	9 23	7 21	4 18	2 16	Director
Actividades del Consejo de Cooperación de Cienfuegos														
1	Reunión de Balance Anual del COCO (2:00 pm)	15												Director
2	Reunión del COCO, mensual (jueves, 2:00 pm)	15	12	12	9	14	11	9	13	10	8	12	10	Director, Sec. Buró Sindical, Sec. Comité PCC
Actividades sindicales														
1	Asamblea de Afiliados													Trabajadores
	Todas las SS excepto DCI	12	9	9	13	11	15	13	no	14	12	9	14	
	SS DCI	16	13	13	10	15	12	10	no	11	9	13	11	
2	Asamblea de Representantes				16			16			15		10	Representantes, Consejo Dirección, dirigentes

														sindicales
3	Reunión del Buró	6	4	4	3	5	4	3	no	3	2	5	3	Secretario y miembros Bur
Actividades partidistas														
1	Reunión Ordinaria núcleos													Militantes
	CNCI	21	18	18	22	20	17	15	26	16	21	18	16	
	CNCI 1	14	11	11	8	13	10	8	27	9	14	11	9	
	DCI	16	13	13	10	15	12	10	21	11	9	13	11	
2	Reunión de estudio núcleo													Militantes
	CNCI	27	24	24	28	26	23	28	25	22	27	24	22	
	CNCI 1	21	18	18	15	20	17	15	28	16	21	18	16	
	DCI	16	13	13	10	15	12	10	21	11	9	13	11	
3	Reunión del Comité	15	12	12	10	14	11	9	30	17	8	12	10	Secretario y miembros Comité

ANEXO 3.14 Página web



ANEXO. 3.15 BOLETIN ELECTRONICO INTERNO



ANEXO 3.16 GUIA DE ENTREVISTA**ANEXO.****Guía de entrevista**

Estamos realizando un estudio sobre la cultura organizacional y quisiéramos contar con sus opiniones, las cuales resultarán de gran importancia. Le agradecemos mucho su colaboración.

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

1. Ante los cambios en el entorno y preferentemente con el desarrollo petroquímico ¿Ud cree que el centro este preparado para ello?
2. Los trabajadores del centro tienen un alto nivel de preparación y varios han decidido irse alegando mejoras salariales ¿qué hace el centro para revertir esta situación?
3. Hay falta de instructores, ¿esto ha incidido en qué se han tenido que suspender cursos.?

ANEXO 3.17**GUIA Entrevista a fundadores**

Compañeros:

Se realiza un estudio sobre la cultura organizacional del CNCI para un trabajo de diploma y necesitamos sus opiniones como un elemento importante en la evolución del centro.

Gracias por mantenerse en la historia de este centro.

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

1. ¿Qué valoración tiene Ud. de la evolución del centro?
2. ¿Qué personas para Ud. han jugado un papel determinante en la creación y evolución del CNCI?

REPORTAJES DE LA PRENSA

Centro Nacional de Certificación Industrial: calidad como premisa de la enseñanza

Ángel

Bermúdez

Pupo

perlavision@perlavision.icrt.cu

Actualizado: Julio 14, 2008 3:46 PM

En la Ciudad Electronuclear, comunidad cienfueguera que recibió su nombre por los proyectos para desarrollar la generación de ese tipo de energía, detenidos unos veinte años atrás, se erige un moderno edificio, con ventanales de MICALUM y de espaciosas aulas.

Primero la teoría; luego la práctica, es la premisa seguida en el **Centro Nacional** de Certificación **industrial** desde su creación en septiembre de 2000.

Jóvenes de toda la isla reciben, durante veinticinco semanas, la preparación necesaria para convertirse en operadores de grupos electrógenos.

“Yo llegué a la Escuela después de un proceso de captación en San Luís, municipio de Santiago de Cuba, porque soy Ingeniero energético naval y el principio de funcionamiento de un grupo electrógeno de fuel oil es parecido a de una embarcación. Es decir, yo operaría el primer grupo de este tipo que se va a montar en mi provincia” - asegura el estudiante Javier Bravo.

La demanda de estos especialistas creció en Cuba, después del inicio de la Revolución Energética. Desde entonces hasta la fecha, el **centro** ha formado cerca de cuatro mil expertos en operar grupos de diésel y fuel oil.

A aplicarse inicialmente con estudiantes de Ciudad de la habana, un novedoso método podría incremental la cantidad actual.

“La enseñanza no presencial permite brindar el entrenamiento técnico a toda geografía del país, sin tener que venir aquí o minimizando el tiempo de estancia en el **centro**, con los beneficios de incrementar la pasividad, reducir costos” explica José Vidal, responsable del programa.

La iniciativa favorecería también a naciones vecinas, que alistan, aquí, sus propios operadores. Durante los últimos cursos se han graduado más de ciento cincuenta entre venezolanos, nicaragüenses y haitianos.

La experiencia de colaboración con otros pueblos se ha practicado también con la presencia de especialistas de esta escuela del Ministerio de la Industria Básica cubana en suelo nicaragüense.

Sin embargo, aunque el programa de operadores de grupos electrógenos es el más demandado, en los talleres del **centro** se forman electricistas generales y de mantenimiento, instrumentistas y soldadores. En total más de doce mil egresados registra el CNCI en su historia.

Cada período lectivo se distingue por la aplicación de la premisa fundacional: certificación es igual a calidad reconocida **nacional** e internacionalmente.

Radio Rebelde



El Centro Nacional de Certificación Industrial del Ministerio de la Industria Básica, graduó la víspera a los primeros 69 electricistas e instrumentistas de todo el país, homologados a nivel internacional.

Esta graduación es fruto del trabajo conjunto entre el Centro y el Instituto Tecnológico del Norte de Alberta, en Canadá, colaboración que implica programas docentes muy abarcadores, rigor de las clases y evaluaciones de alto nivel con certificados según estándares mundiales.

Los trabajadores que culminaron estudios provienen de uniones del MINBAS como la Eléctrica, Cubapetróleo, Cubaníquel, Química Farmacéutica, Cemento Vidrio y la del Papel, y todos están capacitados para contribuir al ascenso de la producción y la calidad en sus respectivas empresas



[Contribuye Centro Nacional de Certificación Industrial a proyectos del ALBA](#)

Puntuar

Usar
puntuación: ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ / 0
Malo ☐ ☐ ☐
☐ ☒ ☐ Bueno

Escrito por Angel Bemúdez Pupo

Miércoles, 20 de Mayo de 2009 17:25



Las destrezas adquiridas por profesionales que en la década de los 80 participaron en la construcción de lo que sería la Central Electronuclear (CEN) de Cienfuegos, sirven a otros proyectos de dimensión latinoamericana y caribeña.

En el Centro Nacional de Certificación Industrial (CNCI, unos doscientos obreros de Venezuela, Haití y Nicaragua, se han graduado como operadores de

grupos electrógenos.

“Ha sido un reto”, afirma el Ingeniero Uday Ramírez Mora, Jefe del Programa de Operadores de Proceso. “Indudablemente probar nuestras competencias formadoras internacionalmente, lo fue. El CNCI siempre quiso extender sus capacidades al área del Caribe, y lo ha estado haciendo con eficacia. El pasado año un grupo de profesores impartimos clases en Nicaragua y ahora hay tres más preparando a otros operadores de grupos electrógenos en la nación centroamericana.”

Creada en 2000 con fuerza técnica de la antigua CEN y la colaboración del Instituto Tecnológico del norte de Alberta, NAIT, en Canadá, la institución es la única del Ministerio de la Industria Básica en el país.

Su principio fundacional: recalificar obreros para la industria cubana, de acuerdo con los estándares internacionales, se ha extendido de especialidades iniciales como mecánica, instrumentación, electricidad y soldadura, a materias afines con la generación distribuida, uno de los principio base de la “revolución energética” en Cuba. Casi cinco

mil operadores para grupos electrógenos de diesel y más recientemente de fuel- oil, han sido entrenados en este centro.

Otros propósitos inscritos dentro de la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA) en Cienfuegos demandarán de sus especialistas por ejemplo en habilidades gerenciales o química básica, asegura el Ingeniero Jesús Suárez Pérez, Director Docente del CNCI.

“Los primeros contactos con expertos a cargo de los proyectos para crear un polo petroquímico en Cienfuegos, específicamente de una de sus obras, la planta de amoniaco- urea, encaminaron nuestras acciones hacia la preparación pedagógica de su fuerza técnica, a partir de nuestra vasta experiencia en la enseñanza para adultos”, agrega el directivo.

Para junio venidero, anunció Suárez Pérez, deberán comenzar estos cursos preparatorios, y otros de actualización de las bases técnico- jurídicas para el desarrollo de nuevas inversiones, así como de los principios de la dirección integrada de proyectos. En sus casi nueve años de existencia, el CNCI ha certificado la calidad de los conocimientos de más de 14 mil obreros.

FOTOS DEL CENTRO



☒☒☒☒☒ ☒☒☒☒ ☒☒☒☒☒ ☒☒☒☒ ☒☒☒☒☒



☒☒☒☒☒☒☒ ☒☒☒☒☒☒☒☒

[illegible]
































“Que la dureza
de estos tiempos
no nos haga
perder la
ternura de
nuestros
corazones”

